

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA DE LA
CUMBRE, VALLE DEL CAUCA Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA
PERIODO 2021-2022**

**GINA DANIELA COLMENARES MELENDEZ
201261238**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2021**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA DE LA
CUMBRE, VALLE DEL CAUCA Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA
PERIODO 2021-2022**

**GINA DANIELA COLMENARES MELENDEZ
201261238**

Trabajo de grado para optar al título de Administradora de Empresas

**Director de Trabajo de Grado
UVENCER ALEXANDER GÓMEZ
Magister en Ciencias de la Organización**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2021**

DEDICATORIA

Este trabajo significa la culminación de una de las etapas más importantes, duras y llenas de satisfacción de mi vida, es por eso que le doy la gloria a Dios por darme la fortaleza de terminarla exitosamente, a pesar de los tropiezos. No sería nada sin el apoyo incondicional de mi familia, por eso también se lo dedico a los que están y a los que no, principalmente a mi madre Jamileth y a mi hija Noah, mi vida sin su amor sería oscura y gris, iluminan cada instante y motivan la consecución de mis objetivos. A mi abuela Nohemy por sus oraciones, mi padre Carlos, mi hermana Echivery, mi tía Patricia, mi tío Gilberto, mis primos y demás familiares.

Finalmente, pero no menos importante a esos hombres de mi vida que están en el cielo y que su memoria vive en mí, a mi tío Alfredo, a mi tío José Ignacio que apoyó y aportó a la consecución de este título y al cual estaré siempre agradecida y a mi abuelo Alfredo, a quien me encantaría que estuviera aquí celebrando cada logro, pero desde donde esté acompaña mi felicidad.

AGRADECIMIENTOS

A el Dios todopoderoso que me dio la vida, que me ha concedido la dicha de culminar este trabajo, a mi familia que es mi motor para continuar cada día y se convirtió en mi soporte en mis momentos de angustia, especialmente a mi madre por su apoyo constante.

A mi director de Trabajo de grado el profesor Uvencer Alexander Gómez, quien con su amplio conocimiento me acompañó y orientó, gracias por su infinita paciencia, apoyo constante y el compromiso demostrado para la culminación de este trabajo.

A los que dirigen la administración municipal de La Cumbre, por otorgar el espacio para la realización de este trabajo y en especial a todos los colaboradores de la alcaldía que con la mayor disposición me recibieron y respondieron mis preguntas.

A mi alma mater, la Universidad del Valle, que siempre fue mi sueño y que hizo posible ser una profesional, que sería de los que no tenemos los recursos suficientes si no existiera la educación pública.

A todos los profesores que tuve el placer de conocer en mi paso por la universidad, que con sus conocimientos, paciencia y experiencia me formaron como Administradora de Empresas y como persona, a los compañeros que conocí en el camino, mi paso por la universidad no hubiera sido lo mismo sin ellos.

CONTENIDO

pág.

RESUMEN.....	16
INTRODUCCIÓN.....	17
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.1 ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	20
1.2.1 Preguntas Secundarias.....	20
2. OBJETIVOS	22
2.1 OBJETIVO GENERAL	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
3. JUSTIFICACIÓN	23
4. ESTADO DEL ARTE. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES.....	24
5. MARCO TEÓRICO	30
5.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	30
5.2 EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	32
5.2.1 Antecedentes.....	32
5.2.3 Definiciones	34
5.2.4 Dimensiones del Clima Laboral	38
5.3 CLIMA LABORAL EN ORGANIZACIONES ESTATALES	40
6. MARCO CONCEPTUAL	43
7. MARCO LEGAL	47
8. MARCO CONTEXTUAL	48
8.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL MUNICIPIO DE LA CUMBRE VALLE DEL CAUCA.....	48
8.2 ALCALDÍA DE LA CUMBRE	49
9. DISEÑO METODOLÓGICO	51
9.1 POBLACIÓN.....	52

9.2 DEFINICIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	53
9.3 ESCALA CUALITATIVA DE VALORACIÓN DEL PERFIL GENERAL.....	56
10. DESCRIPCIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE LA CUMBRE	57
10.1 DATOS DEMOGRÁFICOS	57
10.2 DIAGNÓSTICO GENERAL.....	58
10.3 ANÁLISIS POR DIMENSIÓN	62
10.3.1 Dimensión Claridad Organizacional.....	62
10.3.2 Dimensión Estructura Organizacional.....	69
10.3.3 Dimensión Participación	73
10.3.4 Dimensión Instalaciones	75
10.3.5 Dimensión Liderazgo	80
10.3.6 Dimensión Trabajo Gratificante	82
10.3.7 Dimensión Desarrollo Personal	85
10.3.8 Dimensión Elementos de Trabajo.....	88
10.3.9 Dimensión Relaciones Interpersonales.....	91
10.3.10 Dimensión Buen Servicio.....	94
10.3.11 Dimensión Solución de Conflictos.....	98
10.3.12 Dimensión Feedback (Retroalimentación)	101
10.3.13 Dimensión Estabilidad Laboral	103
10.3.14 Dimensión Valoración	105
10.3.15 Dimensión Salario.....	108
10.3.16 Dimensión Evaluación del Desempeño	110
10.3.17 Dimensión Selección de Personal	113
10.3.18 Dimensión Inducción.....	116
10.3.19 Dimensión Imagen de la Organización	119
10.4 ANÁLISIS DE LAS TABLAS DE CONTINGENCIA.....	122
10.4.1 Tipo de Contrato y Estabilidad	122
10.4.2 Nivel Educativo y Salario	124
10.4.3 Relaciones Interpersonales y Ambiente laboral.....	125
11. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES PROPICIAS Y ADVERSAS	126
11.1 VARIABLES PROPICIAS	127
11.2 VARIABLES ADVERSAS	132
11.3 SÍNTESIS DE LA PERCEPCIÓN SOBRE LAS VARIABLES ADVERSAS Y PROPICIAS DE LOS ACTORES ENTREVISTADOS	139
12. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA DE LA CUMBRE.	141

12.1 SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN.....	168
CONCLUSIONES	171
RECOMENDACIONES.....	173
BIBLIOGRAFÍA	175
ANEXOS.....	182

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. <i>Definiciones de Clima Organizacional según diversos autores</i>	34
Tabla 2. <i>Escala de valoración cualitativa según los resultados obtenidos</i>	56
Tabla 3. <i>Distribución por Sexo</i>	57
Tabla 4. <i>Distribución por Nivel educativo</i>	57
Tabla 5. <i>Distribución por Edad</i>	57
Tabla 6. <i>Tipo de contrato</i>	58
Tabla 7. <i>Tiempo laborado en la alcaldía</i>	58
Tabla 8. <i>Perfil general dimensiones Clima Organizacional Alcaldía La Cumbre</i>	59
Tabla 9. <i>Causas de la Dimensión Claridad Organizacional</i>	66
Tabla 10. <i>Otras causas, en la Dimensión Claridad Organizacional</i>	67
Tabla 11. <i>Soluciones propuestas en la Dimensión Claridad Organizacional</i>	68
Tabla 12. <i>Causas de la Dimensión Estructura Organizacional</i>	70
Tabla 13. <i>Otras causas de la Dimensión Estructura Organizacional</i>	71
Tabla 14. <i>Soluciones propuestas en la Dimensión Estructura Organizacional</i>	72
Tabla 15. <i>Causas de la Dimensión Participación</i>	74
Tabla 16. <i>Soluciones propuestas en la Dimensión Participación</i>	75
Tabla 17. <i>Causas de la Dimensión Instalaciones</i>	77
Tabla 18. <i>Otras causas Dimensión Instalaciones</i>	78
Tabla 19. <i>Soluciones propuestas en la Dimensión Instalaciones</i>	79
Tabla 20. <i>Causas de la Dimensión Liderazgo</i>	81

Tabla 21. <i>Soluciones de la Dimensión Liderazgo</i>	82
Tabla 22. <i>Causas de la Dimensión Trabajo Gratificante</i>	83
Tabla 23. <i>Soluciones de la Dimensión Trabajo Gratificante</i>	84
Tabla 24. <i>Causas de la Dimensión Desarrollo Personal</i>	86
Tabla 25. <i>Otras causas Dimensión Desarrollo Personal</i>	86
Tabla 26. <i>Soluciones de la Dimensión Desarrollo Personal</i>	87
Tabla 27. <i>Causas de la Dimensión Elementos de Trabajo</i>	89
Tabla 28. <i>Otras causas Dimensión Elementos de Trabajo</i>	89
Tabla 29. <i>Soluciones de la Dimensión Elementos de Trabajo</i>	90
Tabla 30. <i>Causas de la Dimensión Relaciones Interpersonales</i>	92
Tabla 31. <i>Otras causas de la Dimensión Relaciones Interpersonales</i>	93
Tabla 32. <i>Soluciones propuestas en la Dimensión Relaciones Interpersonales</i>	94
Tabla 33. <i>Causas de la Dimensión Buen Servicio</i>	96
Tabla 34. <i>Otras causas de la Dimensión Buen Servicio</i>	96
Tabla 35. <i>Soluciones propuestas en la Dimensión Buen Servicio</i>	97
Tabla 36. <i>Causas de la Dimensión Solución de Conflictos</i>	99
Tabla 37. <i>Otras causas Dimensión Solución de conflictos</i>	100
Tabla 38. <i>Soluciones de la Dimensión Solución de Conflictos</i>	100
Tabla 39. <i>Causas de la Dimensión Feedback</i>	102
Tabla 40. <i>Causas de la Dimensión Estabilidad Laboral</i>	104
Tabla 41. <i>Soluciones de la Dimensión Estabilidad Laboral</i>	104
Tabla 42. <i>Causas de la Dimensión Valoración</i>	106

Tabla 43. <i>Otras causas Dimensión Valoración</i>	106
Tabla 44. <i>Soluciones de la Dimensión Valoración</i>	107
Tabla 45. <i>Causas de la Dimensión Salario</i>	109
Tabla 46. <i>Soluciones propuestas en la Dimensión Salario</i>	109
Tabla 47. <i>Causas de la Dimensión Evaluación del Desempeño</i>	111
Tabla 48. <i>Otras causas de la Dimensión Evaluación del Desempeño</i>	112
Tabla 49. <i>Soluciones propuestas en la Dimensión Evaluación del Desempeño</i>	113
Tabla 50. <i>Causas de la Dimensión Selección de Personal</i>	114
Tabla 51. <i>Otras causas de la Dimensión Selección de Personal</i>	115
Tabla 52. <i>Soluciones propuestas en la Dimensión Selección de Personal</i>	116
Tabla 53. <i>Causas de la Dimensión Inducción</i>	117
Tabla 54. <i>Otras causas de la Dimensión Inducción</i>	118
Tabla 55. <i>Soluciones propuestas en la Dimensión Inducción</i>	119
Tabla 56. <i>Tabla cruzada Variables Tipo de Contrato y Estabilidad Laboral</i>	122
Tabla 57. <i>Tabla cruzada Variables Nivel Educativo y Salario</i>	124
Tabla 58. <i>Tabla cruzada variables Inducción y Conocimiento de la Misión y Visión</i>	125
Tabla 59. <i>Listado de variables propicias y adversas con el promedio</i>	127
Tabla 60. <i>Entrevistas de la Dimensión Liderazgo</i>	127
Tabla 61. <i>Entrevistas Dimensión Trabajo Gratificante</i>	128
Tabla 62. <i>Entrevistas Dimensión Feedback</i>	130
Tabla 63. <i>Entrevistas Dimensión Solución de Conflictos</i>	131

Tabla 64. <i>Entrevistas Dimensión Desarrollo Personal</i>	133
Tabla 65. <i>Entrevistas Dimensión Claridad Organizacional</i>	135
Tabla 66. <i>Entrevistas Dimensión Valoración</i>	136
Tabla 67. <i>Entrevistas Dimensión Inducción</i>	138
Tabla 68. <i>Síntesis Variables Propicias</i>	139
Tabla 69. <i>Síntesis Variables Adversas</i>	139
Tabla 70. <i>Plan de Acción</i>	144

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1. <i>Perfil General del Clima Organizacional Alcaldía de La Cumbre</i>	61
Gráfica 2. <i>Análisis porcentual del grado de conocimiento de la Misión y Visión</i>	63
Gráfica 3. <i>Análisis porcentual del grado de conocimiento del Plan de Desarrollo</i>	64
Gráfica 4. <i>Análisis porcentual del grado de conocimiento de las Estrategias organizacionales</i>	65
Gráfica 5. <i>Análisis porcentual del grado de conocimiento de las políticas de gestión</i>	66
Gráfica 6. <i>Análisis porcentual de la Dimensión Estructura Organizacional</i>	69
Gráfica 7. <i>Análisis porcentual de la Dimensión Participación</i>	73
Gráfica 8. <i>Análisis porcentual de la Variable Instalaciones en general</i>	76
Gráfica 9. <i>Análisis porcentual de la Variable Puesto de Trabajo</i>	77
Gráfica 10. <i>Análisis porcentual de la Dimensión Liderazgo</i>	80
Gráfica 11. <i>Análisis porcentual de la Dimensión Trabajo Gratificante</i>	83
Gráfica 12. <i>Análisis porcentual de la Dimensión Desarrollo Personal</i>	85
Gráfica 13. <i>Análisis porcentual de la Dimensión Elementos de Trabajo</i>	88
Gráfica 14. <i>Análisis porcentual de la Dimensión Relaciones Interpersonales</i>	92
Gráfica 15. <i>Análisis porcentual de la Dimensión Buen Servicio</i>	95
Gráfica 16. <i>Análisis porcentual de la Dimensión Solución de Conflictos</i>	98
Gráfica 17. <i>Análisis porcentual de la Dimensión Feedback</i>	101
Gráfica 18. <i>Análisis porcentual de la Dimensión Estabilidad Laboral</i>	103

Gráfica 19. <i>Análisis porcentual de la Dimensión Valoración</i>	105
Gráfica 20. <i>Análisis porcentual de la Dimensión Salario</i>	108
Gráfica 21. <i>Análisis porcentual de la Dimensión Evaluación del Desempeño</i>	111
Gráfica 22. <i>Análisis porcentual de la Dimensión Selección de Personal</i>	114
Gráfica 23. <i>Análisis porcentual de la Dimensión Inducción</i>	117
Gráfica 24. <i>Análisis porcentual de la Variable Ambiente Laboral</i>	120
Gráfica 25. <i>Análisis porcentual de la Variable Imagen en la Comunidad</i>	121
Gráfica 26. Variables Propicias y Adversas	126

LISTADO DE IMÁGENES

Imagen 1. <i>Organigrama municipio de La Cumbre</i>	50
Imagen 2. <i>Perfil general clima organizacional alcaldía La Cumbre</i>	60
Imagen 3. <i>Socialización de resultados</i>	168
Imagen 4. <i>Asistentes a la socialización</i>	169
Imagen 5. <i>Listado de asistencia de la socialización</i>	169

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta.....	182
Anexo 2. Entrevistas	190

RESUMEN

En este trabajo se realiza el diagnóstico del clima organizacional en la alcaldía de La Cumbre Valle del Cauca, que tiene 58 colaboradores de los cuales 18 ocupan cargos de planta y 40 son contratistas. Se evaluaron 19 dimensiones que permitieron conocer la percepción de los colaboradores sobre los aspectos fundamentales del clima organizacional como son el liderazgo, relaciones interpersonales, estabilidad laboral, salario, inducción, entre otras; que afectan directamente el desarrollo de su trabajo y su satisfacción laboral.

Uno de los objetivos principales es descubrir las variables que propician o por el contrario las que se presentan como adversas para un clima laboral plenamente gratificante. Con lo anterior salieron a relucir las principales fortalezas presentadas, pero también los aspectos de intervención urgente y los que requieren mejorar. El cuestionario concede la oportunidad a los colaboradores de la alcaldía, de expresar abiertamente sus opiniones, representándolas en una calificación, así como puntualizar la causa por las que la dimensión evaluada no se presenta en la mejor condición, si es el caso y finalmente participar en la solución ofreciendo alternativas, sugerencias o recomendaciones para mejorarla.

Este diagnóstico tiene como resultado final un plan de acción, que se formuló con los resultados de la investigación, el análisis de los datos cuantitativos, cualitativos y con lo observado en el desarrollo de las actividades cotidianas de la alcaldía.

Palabras Clave: Clima organizacional, percepción, liderazgo, plan de mejora, relaciones interpersonales, servidor público.

INTRODUCCIÓN

Las personas que laboran en una organización privada o pública, tienen múltiples expectativas, con respecto a su trabajo, las relaciones interpersonales que van a entablar, el ambiente laboral, la satisfacción de sus necesidades y su realización personal y profesional. Lo anterior los lleva a tener ciertos comportamientos y acciones, así como, tener una visión compartida de la realidad que se vive dentro de la organización. Son estos comportamientos, interacciones, percepciones y estructuras a los que se denomina Clima Organizacional.

Medir este Clima Organizacional permite determinar, cómo este contribuye al buen desempeño de la organización o cómo afecta el cumplimiento de los objetivos que pretenden alcanzar. Actualmente conocer este clima organizacional conlleva múltiples beneficios, entre ellos intervenir los puntos críticos, fortalecer los procesos que generan satisfacción y conocer las opiniones de sus colaboradores.

El propósito del presente trabajo es realizar un diagnóstico del clima organizacional de la alcaldía del municipio de La Cumbre, Valle del Cauca; para determinar cuáles son las variables que requieren una intervención urgente, cuales se debe potenciar y de acuerdo a los resultados proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional que beneficie las condiciones laborales de los servidores públicos y contratistas de la alcaldía de La Cumbre.

Este trabajo investigativo es de tipo Descriptivo y se utiliza en el enfoque mixto, es decir, se utilizan los métodos cuantitativo y cualitativo. El método cuantitativo se utilizó para analizar la percepción de 56 colaboradores de la alcaldía de La Cumbre, que se obtuvieron mediante la aplicación de una encuesta basada en el modelo de clima organizacional de Hernán Álvarez (1993), la cual permitió identificar las percepciones de los colaboradores frente a las 19 dimensiones del Clima Organizacional seleccionadas, además, les otorgó la posibilidad de mencionar lo que en su concepto son causas principales que generan su percepción y proponer acciones para mejorar las dificultades que se presentan.

Adicionalmente el método cualitativo se empleó para obtener información, a través de observación directa y entrevistas, pudiendo así analizar y contrastar las percepciones de los colaboradores, logrando profundizar en los aspectos que requieren un abordaje minucioso.

Los resultados obtenidos, establecen que el clima organizacional de la alcaldía de La Cumbre tiene un promedio general de 3,74 en un rango de 1 a 5, y cualitativamente se sitúa en el rango de “A Mejorar”. De las 19 dimensiones evaluadas, 4 de ellas se calificaron como Propicias, y 4 se calificaron como Adversas para el clima laboral plenamente gratificante. Se puede observar que las dimensiones propicias o que impactan positivamente el Clima Organizacional son: Liderazgo, Trabajo Gratificante, Feedback y Solución de Conflictos, encontrando como la gran fortaleza de la alcaldía, las relaciones entre los colaboradores y las relaciones con sus jefes, además destaca, la gratificación que obtienen de la realización de su trabajo y la baja ocurrencia de conflictos que afecten las buenas relaciones e interacciones.

Por el contrario, las dimensiones adversas que impactan negativamente el Clima Organizacional son: Claridad Organizacional, Desarrollo de Personal, Valoración e Inducción. Estas demuestran que hay una falla en la socialización de políticas y lineamientos básicos en la alcaldía, así como, una falta importante de capacitación, formación para el trabajo y una falta de reconocimiento de aquellos colaboradores que se destacan en su trabajo.

El análisis de las entrevistas, logró profundizar en las dimensiones propicias y adversas mencionadas anteriormente. Finalmente, con base en estos análisis, en las opiniones y soluciones propuestas por los colaboradores, se elabora un plan de acción, que presenta varias estrategias y actividades que pueden contribuir a la mejora de las dimensiones evaluadas y en consecuencia mejorar el clima organizacional percibido por los colaboradores.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una organización según Barnard (1971) “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” citado en (Chiavenato, 2007, pág. 6). Es inconcebible pensar en una organización que no esté compuesta por personas, son estas que le dan vida, hacen que funcione dinámicamente y permite las relaciones de mutuo aprovechamiento entre la empresa y la sociedad. Se reconoce la existencia de una organización, cuando hay personas que logran que la suma de sus fuerzas sea mayor a sus fuerzas individuales; son capaces de establecer comunicaciones y esto lo hacen por cumplir con la misión organizacional.

Las personas y las organizaciones tienen objetivos en común, las personas buscan desarrollar sus capacidades, al mismo tiempo cubrir sus necesidades básicas y cumplir sus metas individuales. Las organizaciones públicas y privadas buscan atraer personas que logren alinear sus objetivos personales y cumplir con los objetivos misionales de la organización. Por ende, el municipio de La Cumbre, Valle del Cauca, es una entidad pública que administrativamente funciona como una organización, diferenciándose de una empresa privada que busca rentabilidad. Una alcaldía busca administrar de manera eficiente los recursos de un municipio y aportar al desarrollo social y económico de los habitantes. La percepción positiva del clima laboral dentro de una organización pública, permite que las personas tengan mejor disposición y compromiso con estos objetivos.

Según el artículo 311 de la Constitución Política de Colombia (1991, pág. 77), una alcaldía es el ente encargado del desarrollo, la administración de recursos y las políticas públicas en cada municipio. Y para el pleno cumplimiento de su misión y sus objetivos, es de gran importancia que sus colaboradores, desarrollen sus actividades laborales en un ambiente agradable, condiciones físicas propicias, donde puedan desarrollar su potencial y mostrar un pleno desempeño en sus áreas de trabajo.

La alcaldía de La Cumbre ha tenido tres alcaldes en menos de tres años y esto ha generado pérdida de confianza y estabilidad de los trabajadores. Actualmente, la administración municipal busca recuperar la confianza frente a la comunidad, por esto se hace pertinente mejorar las interacciones personales entre su equipo de

trabajo; y es de vital importancia, conocer las percepciones de sus colaboradores con relación al clima organizacional y proponer acciones de mejora que contribuyan a la motivación y por ende a un mejor desempeño de sus actividades.

Ahora bien, en la actualidad no hay un área específica que lidere la gestión del talento humano al interior de la alcaldía. La persona encargada en el momento del manejo del personal, ha detectado los siguientes factores como los que más afectan el desempeño de los colaboradores:

- Se ha detectado una fuga de información y fallas en los procesos.
- No se ha hecho el proceso de inducción y reinducción en cada uno de los puestos de trabajo tanto antiguos como nuevos.
- Hay una alta rotación de cargos.
- Se evidencia falta de integración de los equipos de trabajo. Esto ocasiona roces entre ellos o inconvenientes y retrasos en los tiempos de entrega estipulados.
- Se ha disminuido en un gran porcentaje la ejecución y organización.
- Existe un problema de hacinamiento y desactualización de equipos de cómputo y mobiliario de oficina. Lo que ocasiona que el personal que no cuente con las herramientas necesarias para llevar a cabo su trabajo correctamente.
- La ausencia de un área encargada de gestionar el talento humano.
- No existe un sentido de pertenencia, debido al cambio constante del personal junto al cambio de alcalde.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo se busca responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores del clima organizacional que más inciden en el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía del municipio de La Cumbre Valle?

1.2.1 Preguntas secundarias

- ¿Cuál es la percepción del clima organizacional, que tienen los servidores públicos y contratistas de la alcaldía de La Cumbre, Valle?

- ¿Qué factores críticos son los que afectan directamente al clima organizacional en la alcaldía de La Cumbre?
- ¿Cuáles son las estrategias que se pueden formular para el mejoramiento del clima organizacional de la alcaldía de La Cumbre?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Realizar el diagnóstico del clima organizacional en la Alcaldía de La Cumbre, Valle del Cauca para el periodo 2020-2021.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la percepción del clima organizacional en que se desenvuelven los servidores públicos y contratistas de la alcaldía del municipio de La Cumbre.
- Identificar las variables propicias y adversas para el clima organizacional de la alcaldía de La Cumbre.
- Formular un plan de mejoramiento para el clima organizacional de la alcaldía de La Cumbre.

3. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones existen porque hay personas que trabajan juntas en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales; son las personas que trabajan en ella, su motivación y trabajo constante las claves del éxito en cualquier empresa. Actualmente las organizaciones ya sean públicas o privadas, buscan constantemente crear estrategias para aumentar o mantener la satisfacción y el desempeño de los colaboradores; para así, alcanzar la eficiencia en sus procesos. Lo anterior conlleva a evaluar las percepciones de los colaboradores, acerca del clima organizacional en el que laboran y su grado de satisfacción con las condiciones laborales, físicas, de bienestar, de seguridad, compensación y demás. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede identificar si es un clima que favorece el desarrollo del personal y el adecuado funcionamiento de todas las áreas laborales.

Los estudios sobre el clima organizacional se han desarrollado para determinar los factores que afectan directa e indirectamente a los colaboradores y el desarrollo de sus funciones, estos estudios no solo se basan en la administración, en estos convergen disciplinas como la psicología, la sociología que permiten integrar la parte social y humana de las organizaciones ya sean públicas o privadas.

La realización de este trabajo permite poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los años de estudio y centrarse en un tema de interés como es el Talento Humano y las relaciones a su alrededor, que ha demostrado ser uno de los factores más importantes en una organización. Con este tipo de estudios se tiene la oportunidad de evidenciar, cómo las personas que trabajan dentro de una organización pública como una alcaldía, aportan para lograr beneficio de la comunidad.

Para la alcaldía es importante este estudio para conocer e indagar los factores que más inciden, en el comportamiento de los colaboradores en el lugar donde trabajan, ya que estos son los que planean, organizan, dirigen y controlan el presupuesto público, las actividades de mejora de calidad de vida de los habitantes del municipio, las inversiones y los servicios públicos a la comunidad; su labor es necesaria para el buen funcionamiento y desarrollo del municipio y la estructuración de procesos vitales en términos sociales, económicos, ecológicos y comerciales. Teniendo en cuenta la importancia de los colaboradores, se pueden implementar acciones de mejora, que les permitan realizar los ajustes o cambios necesarios en sus políticas y prácticas para lograr un clima organizacional gratificante.

4. ESTADO DEL ARTE. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES.

En esta parte se hace un recorrido por la bibliografía relacionada con el clima organizacional en entidades públicas y en alcaldías.

De los Rios-Botteri (2018) en su artículo breve titulado “*Influencia del clima laboral en la motivación de los colaboradores del sector público*”, expresa que, en el sector público existen muchas trabas y es muy burocrático para forjar un buen clima laboral. Se realizó una encuesta entre 120 profesionales pertenecientes al sector público en Lima, Perú y después hizo la descripción y el análisis de los resultados arrojados de cada uno de los ítems evaluados.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se puede establecer a partir de las variables y dimensiones evaluadas, y para el caso de los encuestados, que un buen clima laboral impacta positivamente en la motivación de los colaboradores en las organizaciones del sector público. Este trabajo muestra que las organizaciones públicas están conformadas por personas que necesitan de impulsos motivacionales, para cumplir eficientemente sus funciones y al ser todo esto positivo, la productividad laboral tendrá un resultado satisfactorio. Entre otros resultados, también se destaca que la comunicación y la adaptabilidad muestran una relación positiva con la motivación intrínseca y la extrínseca¹. La adaptabilidad es la variable que más influye en el clima laboral y la motivación extrínseca es la más importante para los colaboradores del sector público.

En el trabajo de grado “*Diagnóstico del clima organizacional en una dependencia gubernamental*”, de Rizos Pozos (2015), se llevó a cabo un estudio de clima organizacional en la Comisión Municipal de Agua Potable y Saneamiento de Xalapa, Veracruz; donde se pudo evaluar cuales son las dimensiones del clima organizacional que afectan a esta entidad del sector público, en el ámbito municipal.

¹ Según (Reeve, 1994): La **motivación intrínseca**: es aquella que está dentro del individuo, esta es activada por el mismo cuando lo desee; no depende del exterior y la utiliza cuando la necesita. La **motivación extrínseca**: es la que proviene del exterior, por fuera del individuo, depende de que se cumplan una serie de condiciones ambientales y alguien que genere la motivación en el individuo.

Para el estudio se tomaron como muestra 88 trabajadores administrativos activos de las oficinas centrales de esta Comisión de Agua Potable; este se hizo con la herramienta Inventario Psicológico de Clima Organizacional (IPCO).

Se logró obtener que el clima organizacional de esta entidad pública es medianamente favorable, al obtener 56% en la escala del método utilizado. La mayoría de las dimensiones tuvieron una calificación en el nivel medio, y se denotan diferencias en las percepciones de acuerdo con las variables sociodemográficas; por mencionar algunas, no perciben igual los solteros a los casados, así como, no es la misma percepción que tienen las personas con estudios superiores a los que solo tienen hasta la primaria. Se analizó que hay fallas en la comunicación y es importante aumentar las reuniones, adicionalmente en esta organización se presenta la necesidad de aumentar la capacitación y mejorar los incentivos tanto económicos, como los reconocimientos de la buena labor y desempeño.

En el artículo “*Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública*” (Silva Marzzoni & Araújo Pereira, 2020), el objetivo general de este trabajo investigativo fue el diagnóstico de la percepción del clima organizacional de 120 empleados técnicos y administrativos del Departamento de Educación del Estado de Paraíba en el Brasil, que representan el 61% de los colaboradores del organismo a investigar. Este diagnóstico se hizo basado en el modelo de Burke-Litwin, el cual tiene 12 dimensiones a evaluar.

En la recopilación, el análisis y la interpretación de datos, se logró identificar que los empleados calificaron el clima organizacional de esta organización pública como moderadamente satisfactorio, teniendo en cuenta la satisfacción promedio general, extraída de las 12 dimensiones del clima organizacional evaluado, la cual fue del 53%. Según los resultados obtenidos en la dimensión de motivación, se puede concluir que los encuestados no se encuentran motivados, con un promedio del 37%, todo esto a pesar que estos evaluaron como agradable el ambiente laboral, con una satisfacción calificada con un 85%. Se resalta de ese diagnóstico que los encuestados están dispuestos y comprometidos con los objetivos y labor social de la organización.

En el artículo “*Influence of Organizational Climate on employee performance in State Corporations in Kenya: A case of Kenya of Kenya Industrial Estates Limited*” de Githinji & Gachunga (2017), el objetivo era identificar cuál es el efecto del clima organizacional sobre el desempeño de los empleados en todos los departamentos de la oficina central de Estados Industriales de Nairobi, Kenia, este tema ha sido de

preocupación de las autoridades de este país, durante los últimos años. Para el estudio seleccionaron 172 colaboradores en el nivel de alta dirección, nivel medio y bajo nivel gerencial y para el análisis de los datos se usó el programa SPSS.

Los resultados mostraron que existe un equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores y una autonomía laboral, las cuales mostraron una correlación positiva con el desempeño de los empleados. El análisis ayudó a demostrar que los directivos de esta organización deben respetar más a los empleados, tratarlos de manera justa, valorar sus comentarios y que, el equilibrio entre la vida laboral y personal puede influir en el desempeño de los empleados en la organización. Aunque existen programas de bienestar y beneficio laboral, no hay en esa organización horarios flexibles para que estos puedan hacer uso de estos y se describe que el diseño del trabajo ayuda a los empleados a satisfacer sus necesidades personales y aumentar su nivel de desempeño organizacional.

Sotelo Asef, Arrieta Díaz, & Figueroa González (2015) en el artículo *“Medición del Clima Organizacional Gubernamental utilizando Calidad en el Servicio como Parámetro”*, establecen dos perspectivas, la primera de ellas es relacionar el clima organizacional con la calidad en el servicio en la Secretaría del Gobierno del Estado de Durango, México, y la segunda es validar un instrumento de medición que considere las variables más importantes del clima organizacional, la calidad en el servicio y que tenga confiabilidad y validez. Para esto se hizo una revisión de la literatura y una validación del instrumento con un panel de 10 académicos expertos en administración pública, que después se aplicó a 40 empleados de la entidad anteriormente mencionada.

Como resultado del trabajo se logró sugerir 14 dimensiones, entre las que se destacan comunicación, capacitación, trabajo en equipo, gestión de procesos, gestión del conocimiento y aportación de los funcionarios; durante esta investigación la principal limitación fue la falta de actualización acerca de la variable calidad en el servicio, ya que esta institución desconoce la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, la cual se ha constituido como una base importante para la calidad en el servicio, y solo se enfocan en las certificaciones externas en sistemas de la calidad. Por último, pretenden realizar una investigación futura en el sector gubernamental dentro del estado de Durango; donde puedan tomar en cuenta todos los niveles organizacionales en las secretarías de gobierno y como resultados, se den unas recomendaciones de mejora de las variables evaluadas y el clima organizacional relacionados con la calidad en el servicio.

En el trabajo de grado “*El Clima Organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura – 2016*” (Abarca Espinoza, 2018), se pretende demostrar, si existe una influencia entre la variable independiente clima organizacional y la variable dependiente satisfacción en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura, Perú. La población estudiada es de 86 trabajadores y la muestra seleccionada fue de 70 empleados, el cuestionario se elaboró utilizando como base el método de escalamiento tipo Likert.

Entre las conclusiones del estudio se encuentra que los procesos organizacionales, la estructura organizacional y el clima organizacional influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores. Adicionalmente se propone: que se realicen talleres de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, entre otros, para que el personal tenga mayor integración y compromiso; el establecimiento de ambientes físicos adecuados, con todas las condiciones de seguridad, higiene y salud, para que los colaboradores puedan realizar a gusto sus tareas y finalmente se recomendó que se reconozcan los logros y hayan promociones de cargos, para que los colaboradores se enfrenten a nuevas tareas y se desarrollen profesionalmente.

En el trabajo de grado “*Revisión Literaria sobre el Clima Organizacional en Empresas Públicas*” (Botero, Gutiérrez, & Fayad, 2020) de la Universidad Cooperativa de Colombia, se efectuó un análisis bibliográfico a un total de 30 documentos académicos y artículos electrónicos sobre el clima organizacional en entidades públicas de Colombia, México y Perú, distribuidos en 20 de revistas científicas, 9 de revistas académicas y 1 de editorial, así como 10 trabajos de grado. Como resultado de esta revisión, se puede determinar que, en las organizaciones públicas se destacan algunos factores los cuales afectan directamente el desarrollo y la percepción del clima organizacional en una entidad pública.

En los estudios seleccionados y analizados, se muestra que, el cambio constante de los jefes y sus estilos de dirección, causa una varianza en los planes, proyectos y programas establecidos, que al mismo tiempo ocasiona confusión en los colaboradores. Se determinó que la comunicación es un factor predominante en las instituciones y la falla de esta ocasiona un deterioro en el clima organizacional; por último, se puede inferir a partir de la información recolectada, que la percepción de un buen clima laboral se relaciona con un nivel de satisfacción laboral alto, y la suma de las dos variables ocasiona un importante desempeño de los empleados.

En el “*Informe medición de Clima y la Cultura Organizacional de la Administración Central Municipal de la Alcaldía de Santiago de Cali – 2016*” (Londoño Sepúlveda & Agudelo Gómez, 2016), se presenta el informe de resultados de la medición efectuada por la firma OUTSOURCING STRATEGIC ALLIANCE S.A. para la alcaldía de Cali; para este hicieron una propuesta de un instrumento con quince (15) dimensiones de clima organizacional y once (11) de cultura y las definiciones de cada una, y se aplicó a 415 colaboradores, 101 de forma online y 314 en físico, distribuidos en 18 dependencias de la alcaldía.

Los resultados se presentan por cada dimensión y se puede destacar, que las prácticas comunicativas tienen una valoración aceptable por el grupo de trabajadores, en el estilo de dirección se obtiene que los jefes y líderes de grupo, tienen mayor aceptación entre los colaboradores comparados con los niveles directivos por dependencia. Y la dimensión compensación que hace referencia a la remuneración, resulta favorablemente valorada y provee un escenario positivo para implementar las acciones de mejora. Se detectaron como debilidades, la inducción debido a que el proceso que se aplica actualmente, deberá ser revisado para mejorar su efectividad, suficiencia, frecuencia, pertinencia y ejecución; y en la variable riesgo psicosocial presentó desfavorabilidad de la calificación, para solucionarlo deben buscar e identificar más eficientemente los peligros, evaluar y valorar los riesgos y establecer los respectivos controles.

En el “*Informe Estudio Diagnóstico del Clima Laboral del Municipio de Envigado*” preparado por Lina María Orozco Muñoz (2019), para conocer la percepción de los empleados públicos, se aplicó un instrumento de manera virtual, en el que se evaluaron 12 factores y de los 894 servidores y servidoras públicas se tomó una muestra de 278 funcionarios de todos los niveles de la alcaldía, con una confianza del 99%.

Este estudio muestra al municipio de Envigado con un clima organizacional en zona fuerte a nivel general, lo anterior indica que este es percibido por sus funcionarios como un buen lugar para trabajar. La variable con mayor valoración, como en estudios anteriores, fue la capacidad profesional, esto indica que los funcionarios valoran altamente la capacidad que tienen ellos como sus compañeros, al enfrentarse a sus tareas cotidianas. La dimensión servicio al cliente se destaca por mejorar significativamente su valoración, con respecto a los estudios anteriores. Las variables con mejor valoración son el compromiso con la labor y lealtad; revela que los funcionarios sienten compromiso con su empleador y motivación frente al rol que desempeñan para este. La variable estabilidad laboral tiene la valoración más baja;

esto puede deberse al proceso de convocatoria actual en el cual el municipio está participando.

El trabajo de grado “*Diagnóstico del Clima Laboral de los colaboradores de planta administrativos de la Alcaldía del Municipio de Villavicencio*” (Polentino Rozo & Reza Mondragón, 2016), tiene como objetivo el diagnóstico del clima laboral para los colaboradores de planta administrativa alcaldía de Villavicencio, que equivalen a 635 personas, para dicho trabajo se toma como muestra 240 servidores públicos, a quienes se les aplicó el cuestionario elaborado por Función Pública.

En este estudio se identificó, la existencia de una buena percepción del clima laboral por parte de los servidores públicos, así como, del estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico; sin embargo, se detectó una percepción negativa generalizada de la administración del talento humano, esto porque la mayoría de los ítems de esta variable puntuaron negativamente. Se destaca que la orientación organizacional, estilo de dirección, comunicación, trabajo en grupo y ambiente físico, afectan directamente el buen desempeño laboral de los funcionarios de planta de esta alcaldía y dada la importancia de la gestión del talento humano, capacitación y comunicación, son los puntos que se deben tratar con prioridad ya que de ellos depende el sentido de pertenencia y la motivación funcional.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Dentro de cada organización existen dinámicas que son complejas, así como relaciones interpersonales, comunicación, interdependencia entre sus miembros e interdependencia con la sociedad y otras organizaciones que sirven como proveedores, clientes y aliados estratégicos. Para el estudio de estas relaciones y comportamientos dentro de las organizaciones, aparece un concepto clave, el Comportamiento Organizacional; definido como:

El estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones *individuales* mientras se trabaja en *grupos* y dentro de la *organización* en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006, pág. 10)

Según Chiavenato (2009), el comportamiento organizacional entonces, se refiere al estudio de las personas dentro de las organizaciones y sus interacciones, se preocupa por conocer cómo influye la organización en las personas que la componen y cómo estas personas, aportan e influyen en la dinámica dentro de ellas. Debido a la complejidad de las organizaciones y las diferencias estructurales que se presentan una con respecto a las otras; el estudio del comportamiento organizacional presenta unas bases con las cuales se pueden evaluar las organizaciones de diferentes tamaños y tipos y de diferentes sectores.

El comportamiento organizacional como disciplina se ocupa de estudiar los individuos en las organizaciones, los grupos que se forman dentro de ellas y la estructura de esta. Y en concreto se ocupa del “estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. [...] en específico las situaciones relacionadas con el empleo, [...] ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración.” (Robbins & Judge, 2009, pág. 11)

Acerca del comportamiento organizacional también se puede precisar que es “una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos.” (Chiavenato, 2009, pág. 6)

Según Robbins & Judge (2009) al ser un campo de estudio que tiene relación con el comportamiento humano y las relaciones que se establecen dentro de la organización, esta mezcla diferentes disciplinas interesadas en la causa y los efectos de los comportamientos, las cuales se relacionan a continuación, así como sus aportes:

- La psicología, que estudia el individuo, contribuye con sus técnicas a conocer su motivación, aprendizaje, emociones, satisfacción, liderazgo, entre otros y cómo estos afectan el desempeño del colaborador dentro de la organización.
- La psicología social, estudia el comportamiento del individuo cuando pertenece a un grupo, ya que toma conceptos de la sociología, contribuye con el conocimiento de los cambios de actitudes y comportamiento, los procesos y la comunicación dentro de un grupo, el poder y los conflictos relacionados a las dinámicas de grupo.
- La sociología, estudia las relaciones de las personas, esta ha contribuido a investigar sobre las estructuras formales, las comunicaciones y la cultura organizacional.
- La antropología, que se ocupa de las sociedades y las actividades entre ellas; investiga las culturas organizacionales, los ambientes y su influencia dentro de las organizaciones.

El comportamiento organizacional, busca adaptar las teorías generales a las condiciones y especificaciones individuales; y aunque estas no sean absolutas, pueden dar las bases para administrar fuerzas laborales diversas, mejorar la productividad, mejorar desempeño, servicio al cliente y estimular el cambio para alcanzar objetivos organizacionales; además tener un ambiente laboral positivo en donde la comunicación y las relaciones se desarrollen positivamente.

El comportamiento de las personas que interactúan en una organización, se relaciona con los altos niveles de competitividad y con factores determinantes como los valores, misión, visión, hábitos, tradiciones y costumbres de cada organización.

Los estudios de clima organizacional permiten tener una visión de dichos comportamientos y percepciones de los trabajadores acerca del ambiente y las condiciones de su trabajo y su relación con el desempeño y motivación.

5.2 EL CLIMA ORGANIZACIONAL

5.2.1 Antecedentes

En la dinámica empresarial aparece un concepto al que se le denomina Clima Organizacional, el cual como lo aborda García (2009), en su aproximación conceptual de clima organizacional, es un concepto que se ha venido desarrollando recientemente; que fue introducido en la psicología industrial organizacional por Gellerman en el año 1960. Algunos autores como Méndez (2006) manifiestan que tiene sus bases en la sociología, la cual aborda la relación del hombre con la sociedad en la que vive.

Los primeros intereses en estudiar los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores, las condiciones favorables para desarrollar el trabajo en una organización y la importancia del individuo dentro de una organización, aparecen en los trabajos de los teóricos administrativos Taylor y Fayol, como afirman Arano, Escudero, & Delfín (2016) desde Taylor se reciben aportes importantes como: el desarrollo de la administración como una disciplina que permite y requiere estudios para entenderla, la selección científica y especializada de los trabajadores para lograr su máximo desempeño, la necesidad de capacitar en la tarea asignada al trabajador, la colaboración y trabajo entre el patrón y los trabajadores, por mencionar algunas.

El trabajo de Henry Fayol aportó para evolucionar el pensamiento administrativo, como lo mencionan Arano, et al (2016), Fayol no solo se centra en el individuo sino en la empresa como un todo. Además, su trabajo proporcionó la posibilidad que la administración pueda ser estudiada y entre sus aportes también están: las áreas funcionales, la universalidad de la administración, los 12 principios administrativos y el modelo del proceso administrativo. Arano, et al (2016) agregan que en su trabajo, a pesar que no aborda el concepto de clima organizacional, este señala que, los gerentes buscaban la mejor forma de hacer las tareas repetitivamente y después motivaban a los trabajadores a realizarlas, mediante incentivos económicos; estos gerentes representan el liderazgo en ese equipo de trabajo y las

diferentes formas de motivar a los empleados para alcanzar su principal objetivo, mayor producción que se traduce en mayores ganancias.

Según García (2009) el clima organizacional surge de la idea que las personas viven en ambientes que resultan complejos, dinámicos y diversos, dada la naturaleza humana. Ya en la escuela de las Relaciones Humanas, con su principal propulsor Elton Mayo, se presentaba que, existían factores no materiales que influyen en el desempeño, satisfacción y productividad en los empleados; con su experimento en Hawthorne inicia la preocupación por el estudio de esos factores intangibles, entre ellos el clima organizacional.

A partir del estudio en la fábrica de planta de Hawthorne de la Western Electric Company en la ciudad de Chicago, en el que se cambiaban las condiciones físicas y ambientales de trabajo, se pudo establecer que la productividad en un grupo cambia por la atención que dan los jefes a los empleados y la cohesión que exista en dicho grupo, independientemente de las condiciones físicas o ambientales (Arano Chávez, Escudero Macluf, & Delfín Beltrán, 2016). Esta escuela aporta a la construcción del concepto clima organizacional y origina en las organizaciones la aplicación de las ciencias del comportamiento, en especial de la psicología y de la psicología social a la administración.

Desde la escuela estructuralista, se empieza a estudiar los aspectos estructurales dentro de las organizaciones, en especial los conceptos basados en la autoridad, las normas y la burocracia. Weber según Arano, et al (2016), aportó a la escuela estructuralista y a la construcción del concepto de clima organizacional, la teoría de estructuras de autoridad. Adicionalmente describió la que para él, era el ideal de organización, la cual llamó Burocrática; que se basa en la autoridad, la norma y la división del trabajo. Esta escuela hizo énfasis en el hombre organizacional, el concepto en el que el hombre realiza tareas simultáneas en diversas organizaciones.

Chiavenato (2011:56) hace referencia respecto a esta escuela que, en la sociedad que vivimos, formada por organizaciones, cada persona representa un papel diferente y el hombre es un apéndice de las organizaciones y no vive fuera de ella, pues las necesita para obtener la satisfacción de todas sus necesidades primarias y secundarias. Esta perspectiva concilia e integra los conceptos del hombre económico y el hombre social. (Arano Chávez, Escudero Macluf, & Delfín Beltrán, 2016, pág. 11).

En la década de los 60 comienza se da el nacimiento del clima organizacional, desde la escuela estructuralista, esta escuela se ocupó de analizar el comportamiento de cada individuo de una organización, con un énfasis importante en sus estímulos, motivaciones, emociones y más; es decir, se empieza a estudiar cómo impacta al trabajador los estilos de liderazgo, los aspectos psicológicos, físicos y de seguridad en su desempeño laboral. Uno de los temas centrales de esta escuela es la motivación, la cual puede ayudar a describir y estudiar el comportamiento de los individuos, los autores de esta escuela observaron que es vital que los gerentes conozcan las necesidades que motivan la conducta de las personas y usarla para mejorar la calidad de vida en el trabajo (Arano Chávez, Escudero Macluf, & Delfín Beltrán, 2016).

5.2.3 Definiciones

El clima organizacional, es también conocido como clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, se ha venido desarrollando como un tema de gran importancia, sobre todo para las organizaciones que buscan mejorar la competitividad, la productividad y un mejor servicio al cliente, usando estrategias para mejorar la calidad de vida en el trabajo del cliente interno, es decir, los colaboradores. El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo, por ello según García (2009) no existe una unificación de las definiciones, los investigadores han dado sus definiciones y han llevado sus esfuerzos en formular metodologías válidas para su estudio y el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización, más que a buscar un consenso en la definición.

Teniendo en cuenta lo anterior, existen diversos autores y por consiguiente definiciones diversas sobre el concepto de clima organizacional, en la siguiente tabla se presentan algunas de las definiciones más importantes.

Tabla 1. *Definiciones de Clima Organizacional según diversos autores*

Autor y año	Definición
Lewin en 1951	Indicó que el clima es un concepto que permite entender, otros aspectos de la organización, así mismo afirma que, el comportamiento humano es influido por el “campo” psicológico o el ambiente que labora.

Argyris en 1957	Describe en su análisis que, “el clima organizativo se caracteriza por una serie de componentes y, más concretamente, por la presencia de matices concretos en cada una de las diferentes subculturas que componen el mapa organizativo” (Olaz, 2013, pág. 4); además destaca el conflicto que se crea, cuando el individuo antepone su necesidad de autosatisfacción y autorrealización personal, y al tiempo la organización intenta cumplir estas necesidades para todos sus colaboradores del mismo modo.
Halpin y Crofts en 1963	Plantean el concepto desde el enfoque subjetivo, es decir, lo definen como la opinión que tienen los colaboradores de la organización; consideran que el elemento más importante del clima, es el " <i>espirit</i> " que se puede definir como, las percepciones que tiene el empleado sobre la satisfacción de sus necesidades y si sienten que su labor está cumplida.
Forehand y Gilmer en 1964	Abordan el concepto desde un enfoque objetivo, lo definen como "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman" (García Solarte, 2009, pág. 46). También en su teoría nombran 5 variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.
Litwin y Stringer en 1968	Estos autores abordan el concepto, según García (2009) desde un tercer enfoque, el cual une lo subjetivo y el estructural, los aspectos subjetivos que percibe la estructura formal y el estilo de los administradores y otros factores ambientales sobre las actitudes, creencias y motivaciones de los que trabajan en una organización.
Tagiuri en 1968	Define el clima organizacional como una cualidad relativa del medio ambiente interno de la empresa, el cual influye en la conducta de los miembros que lo experimentan. Se trata de los valores de un conjunto de características particulares.
James y Jones en 1974	Presentan un modelo integrador, en el cual no puede entenderse el clima organizacional sin la referencia de lo que se denomina clima psicológico, los cuales tienen una conexión con las conductas y motivaciones del personal.
Campbell en 1976	Este autor señala que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura organizativa y de todos los procesos que se dan en la organización y que estos

	terminan marcando o perfilando los comportamientos de los colaboradores.
Sudarsky en 1977	Afirma que el clima organizacional es un concepto integrado, que ayuda a determinar cómo las políticas y las prácticas administrativas, y demás variables, influyen en el comportamiento y las motivaciones de los equipos de trabajo y las personas.
Dessler en 1979	Concibe el clima en función del vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores; este representa entonces las percepciones que el colaborador tiene de la organización y la opinión que se forme sobre varios aspectos que se pueden definir "en términos organizativos (estructura y recompensas), de recursos humanos (consideración y apoyo) y culturales (apertura)" (Olaz, 2013, pág. 5)
Flippo en 1984	Representa una analogía entre el clima organizacional y el meteorológico, afirmando que este se refiere a las condiciones ambientales de las organizaciones, los atributos, estructura y los tipos de liderazgo, que tienen efecto en los comportamientos y actividades de los miembros de la organización.
Likert y Gibson en 1986	Hacen el planteamiento que el clima es un término utilizado para describir la estructura psicológica de la organización. Según García (2009) estos dos autores definen al clima como la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, la cual es duradera e influye en el comportamiento de sus miembros; puede describirse como una serie de atributos y características particulares de una organización.
Brunet en 1987	Define el Clima Organizacional como las percepciones del ambiente de trabajo, que refleja los valores, actitudes, opiniones personales de los trabajadores y las variables resultantes como la satisfacción. Esta definición contiene aspectos como el liderazgo, los conflictos, sistemas de compensación y se presenta nuevamente como causa y efecto del comportamiento en la organización.
Robbins en 1990	El concepto de clima se entiende como la personalidad de la organización, el cual puede ser medido por grados de temperatura y junto a la cultura organizacional, facilita la afirmación de los valores, costumbres, tradiciones y prácticas de la organización.

Chiavenato 1990	en	Define el clima organizacional como el ambiente interno y la atmósfera de una organización, "puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización" (García Solarte, 2009, pág. 47). Este influye directamente en el comportamiento de los colaboradores y además existen elementos que aportan a su comprensión, como las políticas, reglamentos, estilos de liderazgo, la tecnología, entre otros.
Álvarez 1992		Es el ambiente favorable o desfavorable de los miembros de la organización, el cual influye según su percepción el sentido de pertenencia, la satisfacción, la lealtad y su motivación. También en 1995 lo define como "el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional" (García Solarte, 2009, pág. 47)
Gonçalves 1997	en	Considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y las características del ambiente en el cual laboran los empleados, en este intervienen los factores de la organización y la motivación dentro de esta; todo esto termina reflejado en los comportamientos de los colaboradores en la organización.
Méndez en 2006		Afirma que es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por los colaboradores, a través de un proceso de interacción social. El clima organizacional se convierte en un elemento fundamental en la comprensión de los procesos de interacción social, que se dan en las relaciones interpersonales dentro de la organización; es además un producto del individuo, depende de sus percepciones y para la determinación del clima en una empresa se tiene en cuenta las variables como la estructura, interacción, comunicación, entre otros.

Fuente: Elaboración propia, a partir de: (García Solarte, 2009), (Olaz, 2013) y (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, & Giraldo, 2006)

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, se puede entender el clima organizacional como las condiciones, características o cualidades del ambiente interno de una organización, que resulta de las interacciones sociales y de las percepciones que comparten los colaboradores y que tienen acerca de las condiciones físicas y organizacionales, todo lo anterior influye en la motivación,

satisfacción, comportamientos y desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo y sus relaciones con sus jefes y compañeros.

Además de lo anterior, se debe tener en cuenta que los colaboradores tienen sus propios objetivos, los cuales planean satisfacer cuando ingresan a una organización, como lo describe García “Dessler (1976) sugiere que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen, y qué son capaces de realizar” (2009, pág. 46); estas ideas, afectan directamente como perciben el ambiente de trabajo, sus relaciones con sus compañeros y jefes y finalmente el clima en el que labora.

Como se mencionó anteriormente al revisar las definiciones, se encuentra que no hay un solo concepto de clima organizacional, es más, según Peiró “hay pocos constructos en psicología organizacional tan confusos y mal entendidos como el clima” (Peiró Silla, 1995, pág. 503); pero todas las definiciones aportan a su construcción y presentan los siguientes elementos en común:

- Se refiere a la “personalidad” de la organización.
- Son percepciones, apreciaciones o impresiones directas o indirectas de la realidad que se vive en una organización por parte de los colaboradores y de la satisfacción de sus necesidades y objetivos personales y sociales.
- Un fenómeno en el que intervienen diversos factores de la organización y tendencias motivacionales dentro de ella.
- Es resultado de la estructura y de los procesos e interacciones que se generan en la organización.
- Es una característica relativamente permanente, compartida por los miembros de una organización y define el ambiente interno de la misma.
- Influye en la motivación, satisfacción y desempeño de los colaboradores.
- Afecta el comportamiento de los miembros de la organización.
- Varía de acuerdo a las cualidades y características de cada organización.
- Ejerce cierta influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

5.2.4 Dimensiones del clima laboral

En el estudio del clima organizacional se identifican y analizan cuáles son sus elementos fundamentales, para conocer su incidencia en los comportamientos de los individuos dentro de la organización. “Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que

influyen en el comportamiento de los individuos” (Sandoval Caraveo, 2004, pág. 85). Teniendo en cuenta lo anterior, se realizan investigaciones donde participen los colaboradores y las percepciones acerca de la empresa, y así identificar el grado de incidencia de esta dimensión en la organización.

Según María del Carmen Sandoval (2004) en los diversos instrumentos y metodologías que existen para la medición del clima organizacional, planteados por diferentes estudiosos, se denota la existencia de variables o dimensiones comunes entre ellas y son las siguientes:

- **Autonomía individual:** Se relaciona con la responsabilidad, la independencia y la capacidad de apertura organizacional que le permite al trabajador tomar decisiones y solucionar problemas de su área inmediata de trabajo.
- **Estructura:** Esta dimensión tiene en cuenta las políticas, reglamento, obligaciones que se establecen en una organización e inciden directamente en la forma en que se desarrolla una labor.
- **Recompensa y Remuneración:** Es la percepción de equidad en el “pago” del trabajo realizado, basado en aspectos monetarios, emocionales y de promoción.
- **Apoyo:** Se refiere al respaldo y estímulo que sienten los empleados de parte de la alta dirección, frente los problemas que se presentan en su trabajo o en su vida personal.
- **Motivación:** Esta dimensión se refiere a las condiciones que impulsan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización, cómo se satisfacen sus necesidades.
- **Liderazgo:** Se refiere a que la persona a cargo tiene la capacidad de influir y motivar positivamente en su equipo de trabajo, así como organizar y llevar a cabo las acciones necesarias para conseguir los objetivos en la organización.
- **Comunicación:** Se basa en las redes de comunicación existentes en la organización y la facilidad que tienen los empleados de ser escuchados y tenidos en cuenta, por parte de la dirección.
- **Relaciones sociales:** Se trata de la atmósfera social y de las relaciones de amistad que hay dentro de la organización.
- **Tolerancia al Conflicto:** Es la confianza que tiene el empleado para afrontar sin riesgo las discrepancias y diferencias en las opiniones y la capacidad que tienen los colaboradores y la dirección de expresar, aceptar, respetar y tener en cuenta las opiniones diferentes a la propia.

- **Toma de decisiones:** Se refiere a la evaluación que se hace de la información disponible y que se usa para tomar decisiones importantes en los procesos de la organización.
- **Apertura a los cambios tecnológicos e innovación:** Se refiere al nivel de apertura y voluntad de parte de la dirección, frente a nuevos recursos, equipos, procesos y formas de hacer las cosas en la organización.

5.3 CLIMA LABORAL EN ORGANIZACIONES ESTATALES

El Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP” es la entidad que asume la responsabilidad de generar y divulgar las políticas y los lineamientos para la gestión del Talento Humano que está al servicio del estado Colombiano, siguiendo las bases consignadas en la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Teniendo en cuenta lo anterior, desarrolla la propuesta de intervención del clima organizacional en las entidades estatales, que sirve de guía general y puede ser adaptada a las condiciones sociales, necesidades y alcances de cada entidad (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2005a).

Este Departamento ha definido el clima laboral como:

El conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2005a, pág. 27)

Por lo anterior, el mejoramiento continuo del clima organizacional cobra cada vez mayor importancia en las organizaciones estatales, para aumentar la productividad y el desempeño del talento humano en los procesos de las instituciones. Para lograr esto según DAFP (2005a), es de vital importancia mantener la confidencialidad y tener en cuenta algunos aspectos que se mencionan a continuación:

1. **Compromiso por parte de la alta dirección.** Para que, sin importar los resultados de dicha evaluación, estos se utilicen para mejorar el ambiente de trabajo, en los aspectos que se identificaron como negativos y potenciar aquellos que se determinaron como positivos.
2. **Motivación.** Para asegurar el éxito de la aplicación y obtención de la información es importante dar a conocer claramente a los funcionarios, el objetivo que se persigue al desarrollar este estudio; teniendo como eje de este, que se emprenderán acciones de mejora a partir de la información recolectada.
3. **Análisis de la Información.** Se presenta con normalidad que la aplicación de dichos instrumentos genere efectos negativos y/o positivos hacia la entidad, sus jefes inmediatos y generales y sus puestos de trabajo; por tanto, es de vital importancia que se adopte una posición de objetividad, una actitud positiva, crítica frente al análisis y que este se lleve a cabo primero en el nivel de alta dirección y luego en los mandos medios.
4. **Puntos débiles y fuertes.** Finalmente, del análisis de la información se hace necesario la identificación de puntos débiles que deben solucionarse y los fuertes que deben fortalecerse.

El DAFP (2005a) presenta como único objetivo de la medición del clima laboral en las entidades del estatales “realizar en forma confiable y válida, un diagnóstico sobre el estado en que se encuentra este aspecto organizacional en un momento determinado de la vida institucional, para a partir del mismo, efectuar una intervención sobre las diferentes variables que lo integran” (pág. 27)

Cabe resaltar que el DAFP (2005a) ha conceptualizado algunas variables, que sugiere para la evaluación y medición del clima organizacional, las cuales son:

- **Orientación organizacional:** Claridad de los servidores públicos en relación a la misión, visión, objetivos, estrategias, valores y políticas de la entidad, y como se planean y ejecutan los procesos. Es importante que toda entidad pública tenga una estrategia clara y definida para que ésta, oriente todos sus esfuerzos
- **Administración del Talento Humano:** Percepción de los servidores, sobre los procesos organizacionales, orientados a la adecuada ubicación de los funcionarios en sus cargos, su capacitación, bienestar y satisfacción para lograr su crecimiento y desarrollo personal y profesional. En esta variable también se conciben subsistemas que son: la gestión del empleo, del rendimiento, del desarrollo y de las relaciones humanas y sociales.
- **Estilo de dirección:** El cúmulo de conocimientos y habilidades gerenciales aplicados al desarrollo de sus funciones; así como los rasgos y métodos

personales usados para guiar a su equipo de trabajo hacia la consecución del objetivo; lo anterior actuando con objetividad, transparencia y profesionalidad.

- **Comunicación e integración:** Es considerada como el intercambio retroalimentador de ideas, sentimientos y pensamientos entre los integrantes de un equipo, a través de signos orales, escritos y corporales; orientados a la identificación y cohesión de sus miembros.
- **Trabajo en grupo:** Son procesos realizados por un número determinado de personas, que trabajan de forma interdependiente y aportando habilidades complementarias para la consecución de un objetivo común, con el cual se comprometen y del que son responsables.
- **Capacidad profesional:** Es el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que conforman lo requerido para garantizar su buen desempeño, confiabilidad y aportes en su cargo.
- **Medio ambiente físico:** Condiciones físicas que rodean el lugar de trabajo, las cuales son la ventilación, climatización, iluminación, ausencia de ruido, aseo, orden y seguridad; que afectan positiva o negativamente el desempeño laboral.

El Departamento Administrativo de la Función Pública (2005a) resalta la importancia y la necesidad que, al interior de las entidades del Estado, se propenda al establecimiento de relaciones laborales, sociales e interpersonales sanas y armoniosas. Para lograrlo se debe tener como estrategia clave, adelantar prácticas de medición periódicas del clima organizacional, con el fin de conocer las percepciones de los servidores públicos y generar acciones que permitan aumentar su motivación, satisfacción, desempeño y por ende maximizar la eficiencia de la entidad.

6. MARCO CONCEPTUAL

Entre los conceptos claves dentro de la presente investigación están los siguientes:

Función Pública: El Departamento Administrativo de la Función Pública es una entidad técnica, estratégica y transversal del gobierno nacional, la cual trabaja por el mejoramiento continuo de la gestión de los servidores públicos y las instituciones públicas en Colombia. Esta es la encargada de formular, implementar, hacer seguimiento y evaluación de las políticas de estado correspondientes a la gestión del talento humano, el desempeño de las funciones públicas, la organización del estado, la planeación estratégica del talento humano y control interno. (Función Pública, ¿Quiénes Somos?, 2015a)

Según la página web de Función Pública (2015b), el surgimiento data de 1958 cuando mediante la Ley 19 se crea el Departamento Administrativo del Servicio Civil, su labor consistía en ejecutar programas de carrera administrativa y de bienestar social. En 1992 el gobierno expide el decreto 2169, en el cual le encarga la formulación de políticas y la asesoría en materia de organizaciones y administración del talento humano en el sector público; este decreto también modifica su nombre al que tiene actualmente Departamento Administrativo de la Función Pública.

Según la página web de Función Pública (2015a) sus objetivos institucionales son:

- Enaltecer al servidor público y su labor.
- Consolidar una gestión pública moderna, eficiente, transparente, focalizada y participativa al servicio de los ciudadanos.
- Consolidar a Función Pública como un departamento eficiente, técnico e innovador.

A esta entidad le corresponde: diseñar, operar y gestionar los diferentes sistemas de información para la realización del seguimiento, análisis y evaluación del desempeño de la administración pública y de sus funcionarios, esto para mejorar la toma de decisiones que aporten un mejor servicio a los ciudadanos. Además acompañar, asesorar, estimular y promover políticas en pro de una cultura laboral que facilite el diálogo, la conciliación y los acuerdos en los conflictos y la concertación en temas laborales; en conjunto con la Escuela Superior de Administración Pública, articular, orientar y coordinar la capacitación, inducción,

reinducción, investigación de temas laborales y demás actividades de formación para servidores públicos del estado.

Gerencia pública: según el Glosario de términos del departamento de función pública de Colombia, hace referencia al “grupo de empleos de naturaleza gerencial que conllevan ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial, quienes dirigen las acciones estratégicas y coordinan la óptima ejecución de las metas”. (Función Pública, Glosario , 2019)

Según Gabriel Muñoz Díaz (2016) la gerencia pública se ha presentado como una nueva propuesta administrativa de nivel gubernamental con un enfoque en la alta dirección en las instituciones estatales, que le apunta al mejoramiento continuo de la gobernabilidad y de los procesos administrativos; todo esto en beneficio de la sociedad y la solución eficiente de sus principales problemas. Este enfoque requiere que los servidores públicos estén constantemente capacitados y preparados para la creación de estrategias de gestión eficientes, de cara a los retos presentados en el ejercicio de sus funciones.

Teniendo en cuenta la Ley de Empleo Público, Carrera Administrativa y Gerencia Pública (2005b), los cargos con carácter de gerencia pública son los que conlleven ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial; estos cargos son de libre nombramiento y remoción. Estos empleos son responsables, junto con los jefes de cada entidad, por la planeación, formulación, gestión y ejecución de los planes estratégicos de la unidad a su cargo, y por un conjunto de funciones cuyo ejercicio y resultados son posibles de ser medidos y evaluados.

Debido a que los gerentes públicos ejercen funciones gerenciales y directivas en las entidades públicas, están obligados a actuar con objetividad, transparencia y profesionalidad en el ejercicio de su cargo, sin perjuicio de la subordinación al órgano del que dependan jerárquicamente. (Departamento Administrativo de la Función Pública, Ley 909 de 2004, 2005b)

Cultura organizacional: de acuerdo a Chiavenato “es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás” (2002, pág. 143).

La cultura organizacional no es algo que se puede ver o definir, pero se puede percibir y estudiar, también Robbins & Judge lo definen como “Un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (2009, pág. 551). Con lo cual se puede entender que para reconocerla e identificarla se debe hacer un estudio de los comportamientos, actitudes, costumbres de los miembros de la organización.

Otros autores como (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006), hablan de un sistema conformado por valores, creencias y normas, que combinan símbolos, idiomas y rituales que pueden nacer de forma espontánea y que han adaptado al funcionamiento de la organización tanto que se transmiten a los nuevos integrantes de esta. Esta transmisión se hace mediante la socialización de la cultura, en la cual se presenta una transferencia de todos los valores, costumbres y actitudes, de parte de los empleados antiguos a los nuevos.

Burocracia: según Chiavenato la Burocracia es “una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de esos objetivos” (2006, pág. 222).

Por su parte Max Weber, a través de su estudio de las civilizaciones, realiza un estudio detallado del concepto de burocracia, permitiendo que dicho término sea aplicable como modelo organizacional. Mientras que para el concepto popular la burocracia representa las disfuncionalidades del sistema, exceso de papeleo y apego de los funcionarios a las normas, lo que ocasiona ineficiencia; para Weber la burocracia es la organización eficiente por excelencia y el ideal (Chiavenato, 2006).

Como lo presenta Chiavenato (2006) Weber consideraba que la burocracia tiene las siguientes características:

1. **Carácter legal de las normas y reglamentos:** es una estructura social legalmente organizada, es decir, está unida y regida por normas y reglamentos establecidos previamente.
2. **Carácter formal de las comunicaciones:** es una estructura formalmente organizada, es decir, todas las comunicaciones, decisiones, reglas, procesos administrativos son registradas por escrito.
3. **Carácter racional y división del trabajo:** es una estructura racionalmente organizada, en la que hay una división sistemática del poder y del trabajo, en la

que cada participante sabe cuáles son sus funciones, su autoridad frente a los demás y los límites de su tarea.

4. Impersonalidad en las relaciones: el poder y la obediencia deriva del cargo que ocupa, no de la persona que lo ocupa; para así garantizar que los cargos y funciones permanezcan en el tiempo.
5. Jerarquía de la autoridad: es una estructura jerárquicamente organizada, en la que cada cargo inferior está bajo supervisión y control de un superior.
6. Rutinas y procedimientos estandarizados: se establecen normas técnicas y reglas que determinan el desempeño de cada cargo y las actividades de cada cargo tienen estándares establecidos.
7. Competencia técnica y meritocracia: la elección de las personas para los cargos se basa en el mérito y en las competencias técnicas que posean, para eso se establecen pruebas, exámenes y concursos, para evitar las preferencias personales.
8. Especialización de la administración: la persona que dirige la organización no es necesariamente el dueño del negocio o el accionista, es un profesional especializado en administración.
9. Profesionalización de los participantes: cada empleado es un profesional ya que, se especializa en su cargo, reciben sueldos correspondientes al cargo que ocupan, ocupa un cargo específico, su permanencia en el cargo es por tiempo indefinido y hace carrera dentro de la organización.
10. Completa previsión del funcionamiento: el sistema presume que los funcionarios se comportan según las reglas y normas establecidas.

La burocracia se establece como producto del estado moderno, “a pesar de haber existido organizaciones burocráticas en la antigüedad, fue con el surgimiento del Estado moderno que la burocracia prevaleció a larga escala” (Chiavenato, 2006, pág. 224), es decir que la teoría burocracia es altamente aplicable al análisis de la estructura y procesos del estado moderno.

7. MARCO LEGAL

Las leyes o normas que regulan y rigen la realización de este trabajo son las siguientes:

Constitución Política de Colombia: Artículos 122 al 130, definen quienes son servidores públicos, determinan las condiciones de nombramiento, contratación, ascenso y las responsabilidades que tienen en sus cargos; así como determina que todo cargo debe estar debidamente sustentado con un manual de funciones.

Decreto 06 de marzo del 2000: Por el cual se modifica la planta de cargos y asignaciones básicas de los empleados de la alcaldía de La Cumbre.

Ley 909 del 23 de septiembre de 2004: Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones.

Decreto No. 027 del 27 de septiembre de 2010 de la alcaldía de La Cumbre: Por medio del cual se establecen los códigos, grados y escalas salariales para la planta de personal de la alcaldía municipal de La Cumbre Valle.

Decreto No. 032 de octubre 20 de 2010 de la alcaldía de La Cumbre: Por el cual se establece la estructura y las funciones de la administración central de la alcaldía de La Cumbre.

Decreto No.033 de octubre 20 de 2010 de la alcaldía de La Cumbre: Por el cual se ajusta el manual específico de funciones, competencias laborales y requisitos de los diferentes empleos de la planta de cargos de la alcaldía municipal de La Cumbre Valle del Cauca.

8. MARCO CONTEXTUAL

En este trabajo de investigación se realizó un diagnóstico de Clima Organización en la alcaldía de La Cumbre Valle del Cauca durante los meses de septiembre del 2020 y marzo del año 2021.

8.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL MUNICIPIO DE LA CUMBRE VALLE DEL CAUCA

La Cumbre se fundó el 13 de noviembre de 1913 y surgió a partir de la construcción del ferrocarril. Es uno de los 42 municipios del departamento del Valle del Cauca y se ubica en la vertiente occidental de la cordillera occidental de este departamento. El municipio de La Cumbre se divide en 4 zonas de acuerdo con la similitud de sus características biofísicas y socioeconómicas, su conformación política está dada por 7 corregimientos y 32 veredas.

El municipio de La Cumbre inicialmente estuvo habitado por tribus procedentes de la región de Urabá, quienes llegaron por el norte a lo que hoy se conoce como El Darién; otros indígenas llegaron del Perú que fueron abandonados posteriormente por los españoles. Sobre los fundadores existen varios protagonistas de acuerdo a las épocas. En 1530 procedentes de Vijes, unas familias de apellido Atansela y Ocache se establecieron cerca de Arboledas y se dispersaron luego por todo el territorio.

En 1637 el visitador de Popayán, Don Antonio Rodríguez, dio al cacique Pascual de Supía, un terreno situado entre dos quebradas que salen del mismo cerro, llamadas Portezuela y Gusto, para 30 indios Anaconas procedentes de Tumaco, en este lugar que se encuentra hoy el corregimiento de Pavas, llamado así por la abundancia de estas aves en el sector.

Este municipio fue en la época de la colonia el lugar de recreo preferido por su agradable clima y paisajes, ya en 1851 llegó el Franciscano de apellido Bermúdez, quien con entusiasmo hizo construir una capilla y celebró la primera Misa para los veraneantes, lo que dio lugar a que el incipiente caserío se llamará Bermúdez. Debido a la construcción de la vía férrea, la población se incrementó con personas venidas de otros departamentos como Cundinamarca, Santander y Nariño. Por esto se ha dejado como año de fundación el de 1913. En 1922 la cabecera municipal se trasladó de San José de Pavas a la localidad de La Cumbre (Ordenanza No 34 de

la Asamblea Municipal), por tratarse de una región de favorables condiciones para su progreso. Según versiones de sus pobladores, el municipio no fue fundado sino poblado paulatinamente gracias a una serie de factores favorables relacionados con la facilidad de transporte, clima, bosques y tierras baldías. (Alcaldía de La Cumbre, Reseña histórica, misión, visión y funciones., 2018a)

8.2 ALCALDÍA DE LA CUMBRE

La alcaldía de La Cumbre se divide en 4 secretarías y la oficina de despacho del alcalde; en total hay 18 cargos de planta y 60 contratistas de los cuales 40 son administrativos y 20 operativos externos. El municipio de La Cumbre es un municipio de sexta categoría de acuerdo a la Resolución N° 190 de 2020 de la Contaduría General de la Nación (2020), ya que sus ingresos corrientes de libre destinación están entre 0 y 15.000 SMMLV y su población es de 16.422.

MISIÓN

Como misión nos proponemos recuperar el sentido de pertenencia de la comunidad cumbreña, acorde con la vocación ambiental y productiva del municipio.

VISIÓN

El municipio de La Cumbre, proyectado al año 2030 ecoturística y agroecológicamente, con seguridad alimentaria sostenible. No escatimar esfuerzos en tener habitantes comprometidos con el avance, la convivencia y la cultura. Fortaleciendo el brazo social desde la recuperación del sentido de pertenencia con responsabilidad ambiental y creyendo en las instituciones. (Alcaldía de La Cumbre, Reseña histórica, misión, visión y funciones., 2018a)

FUNCIONES Y DEBERES DEL ALCALDE MUNICIPAL

El alcalde como jefe de la administración municipal y primera autoridad policial del municipio tiene como propósito principal:

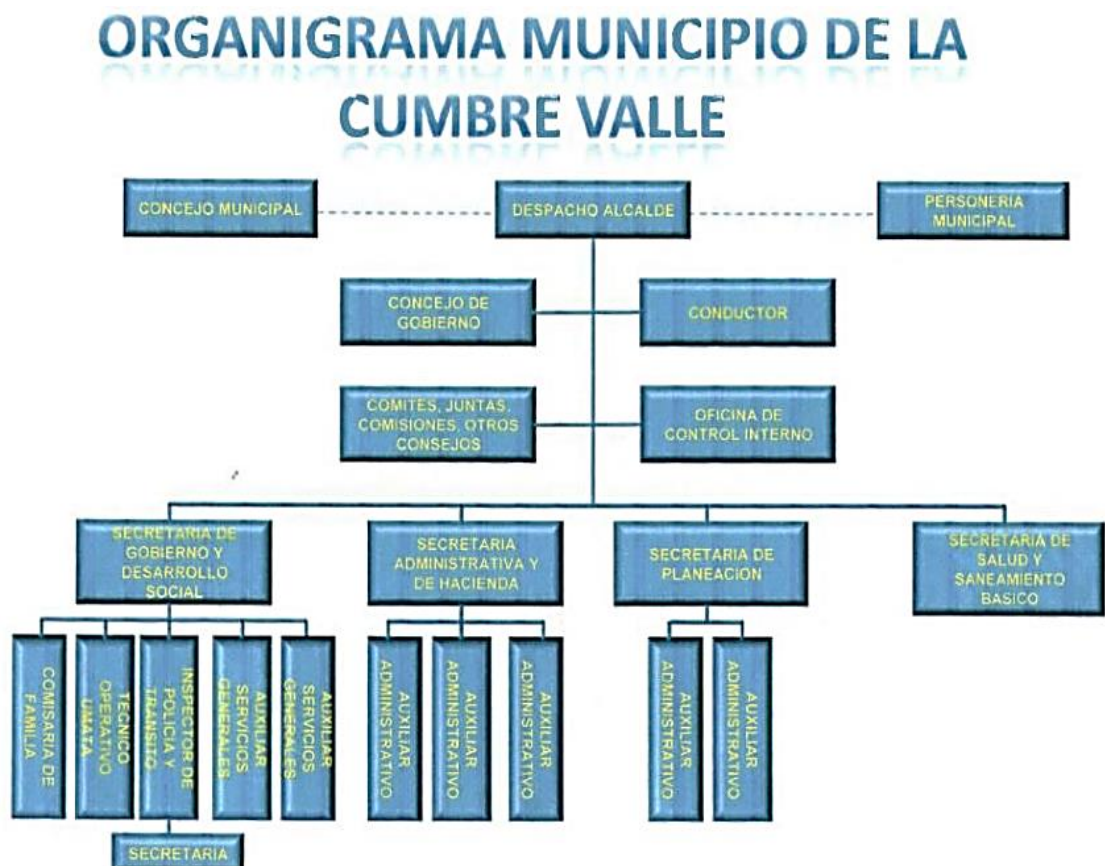
- Dirigir la acción administrativa del municipio ejerciendo las funciones que le asigna la Constitución artículo 315, la Ley, Artículo 91 Ley 136 de junio de 1994, las ordenanzas, acuerdos y las demás funciones delegadas por el presidente de la república y el gobernador.
- Emitir estrategias y políticas de direccionamiento de la administración de La Cumbre, para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.
- Ser el representante legal del municipio.

Las funciones del alcalde municipal, son definidas explícitamente por la Constitución y la Ley. (Alcaldía de La Cumbre, Reseña histórica, misión, visión y funciones., 2018a)

ORGANIGRAMA

La oficina principal ubicada en el casco urbano de La Cumbre Valle, está dividida en tres edificios, en el edificio principal se encuentra la oficina del alcalde, la Secretaría de Planeación, la Secretaría Administrativa y de Hacienda, la Secretaría de Salud y Saneamiento Básico, la Secretaría de Gobierno y Desarrollo Social y la Oficina de Control Interno. En un edificio adyacente se encuentra la Comisaria de Familia, la Casa de la Cultura y la Inspección de Policía. En la siguiente figura se presenta el organigrama de la alcaldía de La Cumbre, en esta no están tenidos en cuenta los contratistas vinculados para realizar labores administrativas y operativas.

Imagen 1. Organigrama municipio de La Cumbre



Nota: Organigrama de la planta de cargos administrativa, alcaldía de La Cumbre Valle del Cauca. Tomado de (Alcaldía de La Cumbre , Decreto No. 027 del 27 de septiembre de 2010, 2018b).

9. DISEÑO METODOLÓGICO

Como se señaló en los objetivos, esta investigación tiene como propósito diagnosticar el clima organizacional en la alcaldía del municipio de La Cumbre, Valle; por lo anterior, es de tipo Descriptiva, la cual “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 80). La investigación de tipo descriptiva permite indagar nuevos problemas, evaluar conceptos, para tener una perspectiva general; sirve para familiarizarnos con un tema, obtener información y determinar temas específicos para futuras investigaciones. Además, este estudio se enfoca en recolectar información sobre un tema y presentarlo de forma ordenada y coherente, analizarlo y a partir de esto generar un plan que permita fortalecer las diferentes dimensiones del clima organizacional.

El enfoque de esta investigación es mixto, es decir, se procesaron los datos utilizando los métodos cuantitativo y cualitativo; según Malhotra “La **investigación cualitativa** proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema; mientras que la **investigación cuantitativa** busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico” (2008, pág. 143).

El método cuantitativo se utilizó para obtener los datos estadísticos y cuantificables, de las calificaciones que puntúan los colaboradores sobre las dimensiones evaluadas, y con dicha información realizar un diagnóstico sobre los aspectos o dimensiones que propician un clima organizacional gratificante y los que no generan gratificación o satisfacción a los colaboradores.

Por otro lado, el método cualitativo se empleó para obtener información, a través de observación directa y entrevistas, y así analizar las percepciones de los colaboradores y lograr profundizar en los aspectos que requieran un abordaje más minucioso.

Las fuentes primarias que se utilizaron en esta investigación fueron las percepciones de los 56 colaboradores de la alcaldía de La Cumbre, que se obtuvieron mediante la aplicación de una encuesta basada en el modelo de clima organizacional de Hernán Álvarez, a la cual se le hizo una adaptación a las características y necesidades de la alcaldía y cuya aplicación se llevó a cabo en el

segundo semestre del año 2020. Y también se realizaron las 3 entrevistas a los colaboradores de la alcaldía.

Adicionalmente, se emplearon fuentes secundarias como libros, revistas, artículos digitales, trabajos de grados y otras investigaciones para realizar la fundamentación teórica.

9.1 POBLACIÓN

La alcaldía del municipio de La Cumbre se divide en 4 secretarías y la oficina de despacho del alcalde; en total hay 18 cargos de planta con el alcalde incluido y 60 contratistas de los cuales 40 son administrativos y 20 operativos externos. Hay 4 Secretarios de despacho activos, 1 Comisario de Familia, 1 Inspector de Policía y 11 colaboradores de carrera; adicionalmente están los contratistas que realizan funciones administrativas dentro de la alcaldía que suman 40 colaboradores, que hacen parte de la dinámica organizacional activamente, los otros 20 contratistas son conductores de camiones, encuestadores, personal externo que realizan sus actividades laborales por fuera de la dinámica organizacional y son independientes, por lo cual no han sido tomados en cuenta para la presente investigación.

Al ser un grupo reducido de colaboradores se decidió realizar un censo, es decir, aplicar el instrumento a la totalidad de los colaboradores, tanto de planta como contratistas que realizan actividades administrativas.

Para la validación del instrumento se hizo un piloto, en el cual se aplicó el instrumento a dos colaboradores de la alcaldía y a dos personas externas. Las conclusiones obtenidas del piloto aplicado fueron las siguientes:

- Cambiar la escala de calificación que era de 1 a 10, y pasarla de 1 a 5. Para evitar complejidades al momento de las respuestas.
- Eliminar las dimensiones comportamiento sistémico, agilidad, expresión informal positiva y consenso; debido a que estaban contenidos en las otras dimensiones y generaban ambigüedades.
- Cambiar algunas palabras demasiado técnicas, con el fin que todos los colaboradores, sin importar si nivel educativo lo pudieran entender y responder con mayor facilidad.

9.2 DEFINICIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

- Encuesta.

Para la realización del estudio de clima organizacional en la alcaldía de La Cumbre, se acogió el modelo formulado por Hernán Álvarez Londoño; Hacia un clima organizacional plenamente gratificante (1993), el cual ofrece un banco de dimensiones amplio para elegir según el tipo de organización, además, permite la identificación de las causas por las cuales el clima se encuentra percibido de este modo y ofrecer una solución para las dimensiones que permitan alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

Para este caso, se eligieron 19 dimensiones, considerando que la evaluación de dichas dimensiones, permitía tener información suficiente para caracterizar el clima de la alcaldía. De esta manera el instrumento a modo de encuesta se basó en los supuestos (Álvarez Londoño, 1993) que presentan las siguientes dimensiones seleccionadas:

- Claridad Organizacional. Esta dimensión supone que mientras más conocimiento haya en la misión, visión, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.
- Estructura Organizacional. Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.
- Participación. Cuando en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.
- Instalaciones. Generalmente si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.
- Liderazgo. Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

- Trabajo Gratificante. Esta dimensión presenta el supuesto que determina que si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.
- Desarrollo Personal. Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.
- Elementos de Trabajo. Si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.
- Relaciones Interpersonales. Cuando las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones entre las personas que ahí laboran, mejor será el clima organizacional.
- Buen Servicio. Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.
- Solución de Conflictos. Este supuesto presenta que si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.
- Feedback. Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.

- Estabilidad Laboral. Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.
- Valoración. Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.
- Salario. Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.
- Evaluación del Desempeño. Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima organizacional.
- Selección del Personal. Si la persona que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.
- Inducción. Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.
- Imagen de la Organización. Si las personas integrantes de la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

- Entrevista.

Dada la importancia de profundizar en algunas dimensiones se realizaron tres entrevistas en profundidad, según Malhotra un entrevista a profundidad “es una entrevista no estructurada, directa y personal en la que un entrevistador altamente capacitado interroga a una sola persona, con la finalidad de indagar sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes acerca de un tema” (Malhotra, 2008, pág. 158).

Para las entrevistas se seleccionaron los participantes a criterio de la investigadora, los motivos que se tuvieron en cuenta fueron la disponibilidad de tiempo y su disposición a colaborar; así como que, ocuparan los cargos de un jefe de despacho o secretaría, un funcionario de carrera administrativa y un contratista. En la entrevista se abordaron las dimensiones: Claridad Organizacional, Valoración, Salario, Liderazgo, Trabajo Gratificante, Inducción, Solución de Conflictos, Instalaciones, Relaciones Interpersonales y Desarrollo Personal.

9.3 ESCALA CUALITATIVA DE VALORACIÓN DEL PERFIL GENERAL

Una escala de medición “es el conjunto de los posibles valores que una cierta variable puede tomar [...] se utilizan para medir variables o atributos” (Coronado Padilla, 2007, pág. 107). Para la evaluación del perfil general del Clima Organizacional de la Alcaldía de La Cumbre, se utilizó una escala cuantitativa con un rango de 1 a 5, con un significado cualitativo que se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 2. *Escala de valoración cualitativa según los resultados obtenidos*

Calificación cualitativa	No gratificante	A mejorar	Gratificante
Calificación cuantitativa	1 - 2.9	3 - 4	4.1 - 5
Significado	Requiere una intervención urgente	Requiere intervención	Realizar acciones constantes de mantenimiento.

Fuente: Elaboración Propia.

- Segmento inferior: comprende de 1 a 2.9 de calificación. Las dimensiones que se ubiquen en este rango, se califican dentro de la escala cualitativa en un nivel No gratificante, e indican que requieren intervención urgente.
- Segmento medio: comprende calificación de 3 a 4. Las dimensiones que se ubiquen en este rango, son calificadas como A Mejorar dentro de la escala cualitativa, y significan que requieren intervención.
- Segmento superior: comprende calificación de 4 a 5. Las dimensiones que se ubiquen en este rango, señalan un nivel Gratificante, e indican que se debe realizar acciones constantes de mantenimiento.

10. DESCRIPCIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE LA CUMBRE

10.1 DATOS DEMOGRÁFICOS

La alcaldía de La Cumbre contaba a la fecha del estudio con 18 cargos de planta y 40 contratistas que realizan labores administrativas, el instrumento se validó con dos colaboradores inicialmente y después con las debidas correcciones se aplicó a los 56 colaboradores restantes. A continuación, se presentan los cuadros con la distribución de la muestra por Sexo, Nivel Educativo, rango de edad, tipo de contrato y tiempo laborado de las encuestas realizadas a los colaboradores, los cuales nos permiten realizar la caracterización de dicha población:

Tabla 3. *Distribución por Sexo*

Muestra por Sexo		
	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	33	59%
Femenino	23	41%
Total	56	100,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. *Distribución por Nivel educativo*

Nivel educativo		
	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	6	10,7%
Técnico	23	41,1%
Tecnólogo	3	5,4%
Profesional	19	33,9%
Posgrado	5	8,9%
Total	56	100,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. *Distribución por Edad*

Edad		
	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 y 25	10	18%

Entre 26 y 30	9	16%
Entre 31 y 35	15	27%
Entre 36 y 40	4	7%
Entre 41 y 45	8	14%
Entre 46 y 50	2	4%
Más de 50	8	14%
Total	56	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. *Tipo de contrato*

Tipo de contrato.		
	Frecuencia	Porcentaje
De carrera administrativa	12	21%
Libre nombramiento y remoción	5	9%
Presentación de servicios	37	66%
Periodo fijo	2	4%
Total	56	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. *Tiempo laborado en la alcaldía*

Tiempo laborado en la alcaldía.		
	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	33	59%
De 1 a 5 años	14	25%
De 6 a 10 años	2	4%
Más de 10 años	7	13%
Total	56	100%

Fuente: Elaboración propia.

10.2 DIAGNÓSTICO GENERAL

Con el propósito de obtener información general respecto a cada una de las 19 dimensiones evaluadas, se procedió a hallar el promedio de las calificaciones otorgadas por cada colaborador para cada una de ellas; para luego hallar el valor

del promedio general de calificación del clima organizacional en la alcaldía de La Cumbre.

En la Tabla No. 8, se puede observar que el promedio general del clima organizacional en la alcaldía de La Cumbre es de 3,74 valoración que corresponde a una calificación cualitativa de “A Mejorar”.

A continuación, se presenta la tabla del perfil general del clima organizacional en la alcaldía de La Cumbre, que reúne los resultados obtenidos para cada dimensión.

Tabla 8. *Perfil general dimensiones Clima Organizacional Alcaldía La Cumbre*

Perfil General Por Dimensión				
	Dimensión	Promedio	Moda	Desviación
1	Claridad Organizacional	3,21	4	1,19
2	Estructura Organizacional	3,38	3	0,78
3	Participación	4,25	4	0,72
4	Instalaciones	3,93	4	1,25
5	Liderazgo	4,63	5	0,62
6	Trabajo Gratificante	4,55	5	0,78
7	Desarrollo Personal	3,29	4	1,28
8	Elementos De Trabajo	3,36	3	1,14
9	Relaciones Interpersonales	4,18	4	0,61
10	Buen Servicio	3,63	4	0,84
11	Solución De Conflictos	4,36	5	0,70
12	Feedback	4,55	5	0,60
13	Estabilidad Laboral	3,82	4	0,97
14	Valoración	2,59	3	1,20
15	Salario	3,36	4	1,26
16	Evaluación Del Desempeño	3,55	4	1,03
17	Selección Del Personal	3,82	4	0,83
18	Inducción	2,59	3	1,26
19	Imagen De La Organización	4,09	4	0,66
Promedio General				3,74

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla presentada anteriormente, se puede apreciar que los promedios individuales por dimensión, ninguno alcanza la calificación 5 que corresponde a una calificación cualitativa Gratificante; esto quiere decir, que son pocos los trabajadores que se sienten completamente satisfechos con alguna de las dimensiones evaluadas; de igual manera, no se encuentra ningún promedio que se ubique en el rango de calificación entre 1 y 2, que corresponden a una calificación del rango bajo, lo que quiere decir que hay condiciones favorables, con la posibilidad de mejorar con respecto al clima organizacional de la alcaldía.

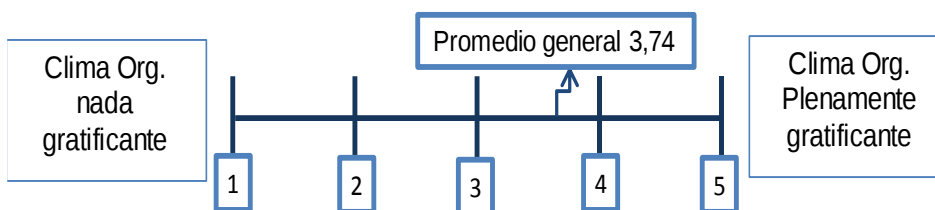
La dimensión mejor valorada es la dimensión “Liderazgo” con un promedio de 4,63 en la escala cuantitativa, que equivale a “Gratificante” en la escala cualitativa, lo que representa que el liderazgo ejercido por los jefes de secretaría y el alcalde, constituye la mayor fortaleza del clima organizacional en la alcaldía de La Cumbre.

Por otro lado, las dimensiones con menor calificación son “Inducción” y “Valoración” con un promedio de 2,59 cada una, que corresponde a “No gratificante” en la escala cualitativa, lo que implica que las personas se sienten insatisfechas de manera significativa con respecto a estos procesos.

Respecto a la moda del perfil general, se observa que 5 de las 19 dimensiones tienen como moda un valor de 5, esto quiere decir que es el valor que más se repite entre las dimensiones evaluadas, pero no es un dato suficiente para afirmar que el clima organizacional esté en un estado plenamente gratificante.

Las dimensiones con mayor dispersión en sus respuestas son “Inducción” y “Salario”, con una desviación estándar de 1,26 cada una y “Desarrollo personal” con una desviación estándar de 1,28 y la dimensión con menor dispersión, es “Feedback” con una desviación estándar de 0,60.

Imagen 2. Perfil general clima organizacional alcaldía La Cumbre

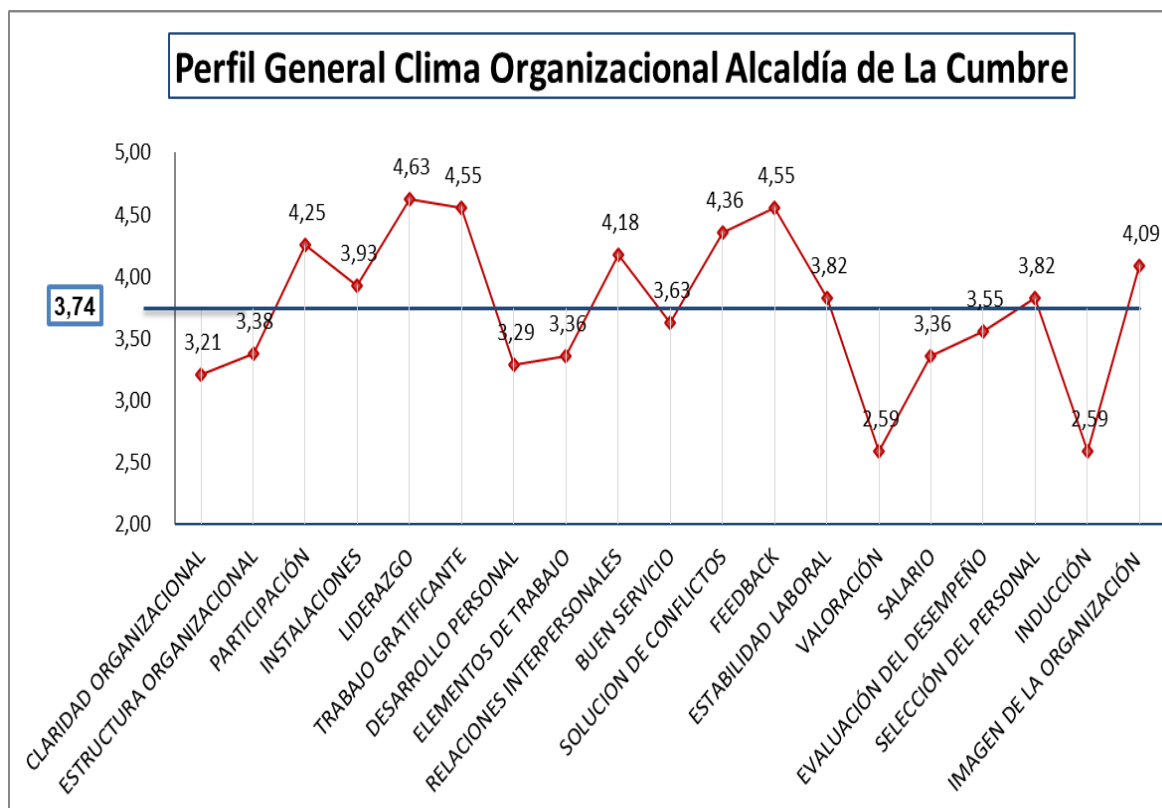


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2, se presenta la ubicación del promedio general obtenido de las 19 dimensiones calificadas, en la escala de 1 a 5 definida para la medición de cada variable. Como se mencionó anteriormente el promedio general se situó en 3,74 en la calificación cuantitativa y en la calificación cualitativa corresponde “A Mejorar”. Se puede considerar que el promedio obtenido, a partir de las calificaciones de cada dimensión, es medianamente gratificante, puesto que se ubica con una tendencia más cercana a la calificación 4 que a la calificación 3 que es más baja.

A continuación, se muestra la gráfica correspondiente al perfil general del clima organizacional de la alcaldía de La Cumbre, en el que se pueden apreciar los promedios obtenidos en cada dimensión y el promedio general el cual corresponde a 3,74.

Gráfica 1. Perfil General del Clima Organizacional Alcaldía de La Cumbre



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 1, del perfil general del clima organizacional de la alcaldía, se observan las dimensiones ubicadas por encima y por debajo de la media que es 3,74. Por encima de la media se ubican 10 dimensiones, de las cuales se destaca “Liderazgo”

que es la dimensión con la calificación más alta y más alejada de la media hacia arriba, es decir, la mejor calificada por los encuestados. Por debajo de la media se ubican 9 dimensiones, de las que se destacan “Valoración” e “Inducción” como las que tienen la calificación más baja y las que están más alejadas de la media hacia abajo, es decir, son las peor calificadas por los encuestados.

10.3 ANÁLISIS POR DIMENSIÓN

En este análisis se detalla cada dimensión, se expresan los supuestos que le dan significado y cuál fue su resultado cuantitativo obtenido con base al análisis estadístico de los datos.

A continuación, se presenta una gráfica donde se puede observar la frecuencia, es decir, cómo la distribución de las respuestas de acuerdo a la cantidad de personas que contestaron la encuesta y la distribución porcentual de los resultados.

Posteriormente, se exhiben en una tabla cuáles son las “posibles causas” por las cuales la dimensión no alcanzaba su calificación óptima, todo esto de acuerdo con las respuestas de los colaboradores encuestados, que tuvieron la oportunidad de identificar una o más causas.

Finalmente, aparece la tabla con las posibles soluciones propuestas por los colaboradores encuestados, para la mejora de la dimensión en la alcaldía, así como se presenta en el cuadro una casilla de frecuencia, que corresponde al número de personas que coincidieron al proponer la solución que se debía aplicar.

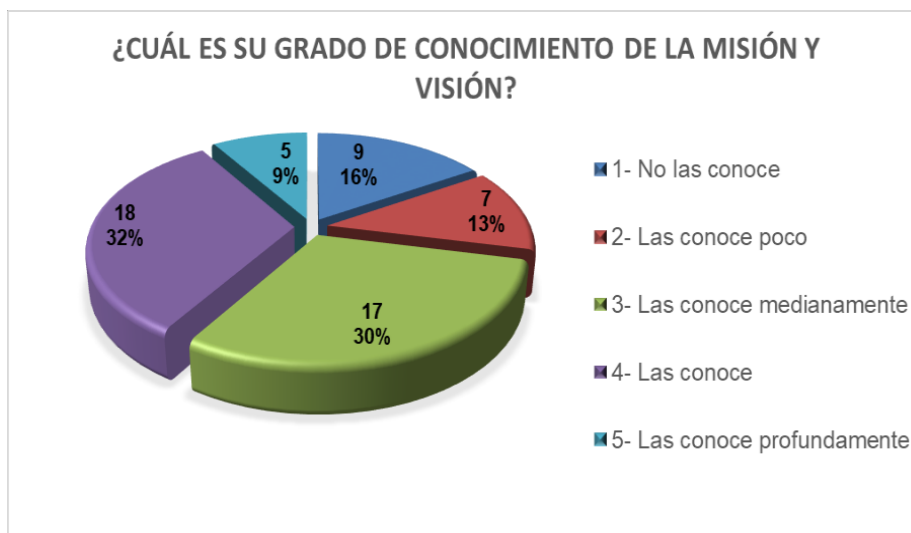
10.3.1 Dimensión Claridad Organizacional

La claridad organizacional se refiere al grado de conocimiento de la misión y visión, plan de desarrollo, las estrategias y las políticas, que tienen las personas que hacen parte de la alcaldía.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 3,21 en el promedio calculado, sitúa a la dimensión “Claridad Organizacional” en el rango correspondiente a “A mejorar”, con una moda de 4 y una desviación estándar de 1,19.

En la siguiente gráfica se muestra el comportamiento de la primera variable de la dimensión, la misión y visión de acuerdo a las respuestas obtenidas:

Gráfica 2. *Análisis porcentual del grado de conocimiento de la Misión y Visión*

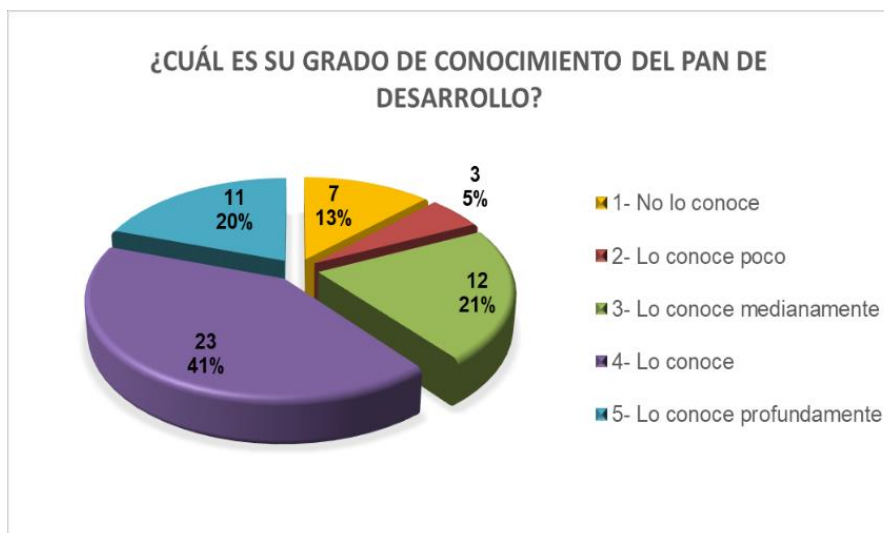


Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 2, se puede observar que, el 32% de los encuestados que corresponde a 18 personas calificaron su conocimiento de la misión y visión de la alcaldía es aceptable y solo 9 personas, que corresponde al 16% calificaron que no conocen la misión y visión de la alcaldía. Lo anterior muestra que, a pesar de la gran cantidad de colaboradores que no conocen o tienen poco conocimiento de la misión y visión de la alcaldía, hay un porcentaje mayor de personas que tienen un conocimiento aceptable y profundo de estos aspectos tan importantes para el desarrollo del sentido de pertenencia.

En la siguiente gráfica se muestra el comportamiento de la segunda variable de la dimensión, Plan de desarrollo de acuerdo a las respuestas obtenidas.

Gráfica 3. *Análisis porcentual del grado de conocimiento del Plan de Desarrollo*



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la gráfica 3, que hay una gran cantidad de colaboradores que corresponde al 41% de los encuestados que calificaron su conocimiento del plan de desarrollo como aceptable, adicionalmente también un 20% que corresponde a 11 personas calificaron su conocimiento como profundamente; esto puede deberse a que el plan de desarrollo se aprobó recientemente y son conceptos que están frescos en la memoria de los colaboradores de la alcaldía. Por otra parte, se observa que un 13% de los encuestados que corresponde a 7 personas, calificaron que no conocen el plan de desarrollo.

En la siguiente gráfica se muestra el comportamiento de la tercera variable de la dimensión, estrategias de acuerdo a las respuestas obtenidas.

Gráfica 4. *Análisis porcentual del grado de conocimiento de las Estrategias organizacionales*



Fuente: Elaboración propia.

Como lo muestra la Gráfica 4, el conocimiento aceptable de las estrategias es el que mayor porcentaje presenta, con un 39% que representa 22 colaboradores de la alcaldía y solo tres personas que representa un 5% de los colaboradores encuestados, respondieron que conocen profundamente las estrategias organizacionales de la alcaldía, tanto las generales, como las que están establecidas por áreas. En cambio, 7 personas que representan un 13% de los encuestados calificaron que no conocen las estrategias de la alcaldía y 15 personas que corresponden al 27% respondieron que conocen las estrategias medianamente.

En la siguiente gráfica se muestra el comportamiento de la cuarta y última variable de la dimensión, Estrategias de acuerdo a las respuestas obtenidas.

Gráfica 5. *Análisis porcentual del grado de conocimiento de las políticas de gestión*



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica 5, 20 colaboradores que representan un 36% calificaron su conocimiento como de las políticas como aceptable, el cual representa el mayor porcentaje entre las 5 opciones de respuesta; adicionalmente se puede observar que la opción número 1 y 5, tienen la misma cantidad de respuestas, las cuales son 6 y corresponden a un 10.7% cada uno.

Las causas que los colaboradores identificaron para que la dimensión claridad organizacional, según sus percepciones no obtuvieron una calificación de 4 o mayor, son presentadas a continuación.

Tabla 9. *Causas de la Dimensión Claridad Organizacional*

Causas		
	Frecuencia	Porcentaje
1 No hay misión y visión, plan de desarrollo, estrategias y políticas claramente definidos.	2	4%
2 La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.	8	17%
3 Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.	4	9%

4	Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.	12	26%
5	Otra. ¿Cuál?	21	45%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 9, se pueden observar las causas por las que la dimensión claridad organizacional no se presenta como gratificante, las cuales fueron manifestadas por los colaboradores; entre ellas se puede destacar la opción 4 que fue la segunda más seleccionada y se refiere a que les han informado estos aspectos pero no han prestado atención; lo que claramente muestra la necesidad de realizar una buena socialización de esta información y una evaluación que confirme que fueron adquiridos correctamente.

Las otras causas manifestadas se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 10. *Otras causas, en la Dimensión Claridad Organizacional*

Opción 5. Otra ¿Cuál?	Frecuencia
Falta de socialización.	12
Falta de tiempo para leerlas.	3
Misión y visión si hay, pero está sujeta a cambio, estrategias y políticas no hay.	1
No las ha leído.	1
Falta de capacitación e inducción.	1
Es nueva.	1
No se les ha informado por ser contratista.	1
Siempre se enfoca más en su área.	1

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior, se puede deducir que una de las mayores causas, por las que los colaboradores de la alcaldía tienen tan poco o nulo conocimiento, de los lineamientos fundamentales que trazan la ruta de trabajo de cada área, como son la misión y visión, plan de desarrollo, estrategias y políticas, son la falta de socialización y la poca difusión de los mismos, tanto para los nuevos colaboradores, como los que ya llevan tiempo laborando.

Teniendo en cuenta lo anterior, los colaboradores han planteado cuáles son las posibles soluciones, para llegar a un conocimiento aceptable de cada una de las variables anteriores. Dichas soluciones son presentadas a continuación.

Tabla 11. *Soluciones propuestas en la Dimensión Claridad Organizacional*

Soluciones	Frecuencia
Realizar la socialización.	13
Tener tiempo para leerlo.	7
Más capacitación.	3
Hacer los informes y socializarlos.	1
Diseñar estrategias y políticas, contratar a un orientador y capacitador.	1
Prestar más atención, investigar.	1
Informar oportunamente a todos los trabajadores, sobre estos aspectos importantes.	1
Crear archivos digitales para encontrar fácilmente esa información.	1
Que haya una inducción donde se expliquen todos estos temas.	1
Mayor motivación.	1
Que se haga la capacitación previa, una semana o quince días antes de comenzar a laborar, para tener el pleno conocimiento.	1
Involucrar al personal contratista.	1
Que los secretarios de despacho cuando contraten hagan la socialización.	1
Fomentar el sentido de pertenencia.	1
Ponerse en la tarea de estudiarlo.	1
Establecer una directriz clara de manejo de la información.	1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 11, se pueden observar unificadas las diversas soluciones planteadas por los colaboradores, para que la dimensión claridad organizacional alcance un nivel de conocimiento más alto por parte de estos. De las soluciones planteadas por parte de los colaboradores encuestados, “realizar la socialización” y contar con “tiempo para leerlos” fueron las más recomendadas; lo que permite entender que hay una falla importante en la difusión de esta información y en los mecanismos adecuados para que todos los integrantes de la fuerza laboral de la alcaldía, puedan conocer los aspectos misionales de esta.

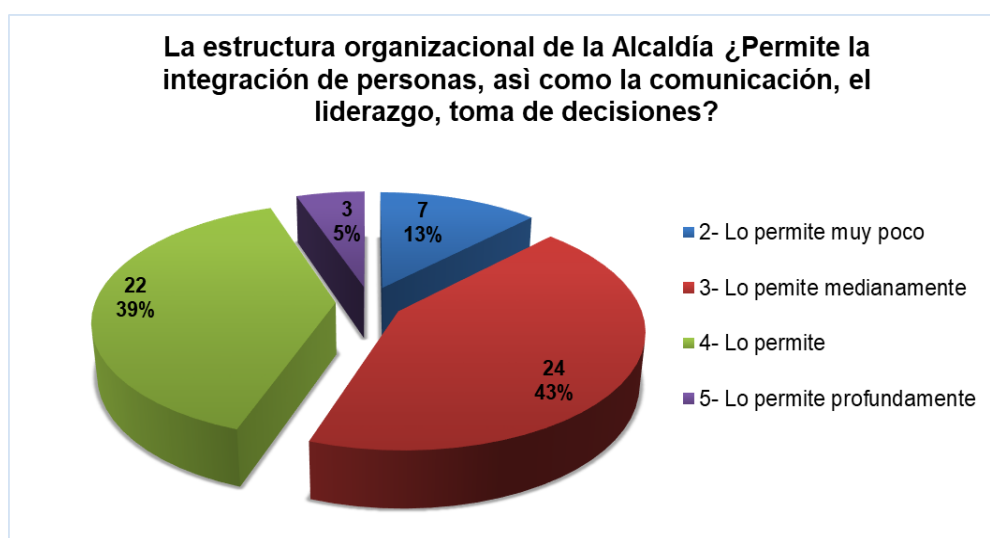
10.3.2 Dimensión Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere al esquema formal, en el que se plasman las diferentes áreas administrativas, las jerarquías dentro del mismo y como esta permite la integración, comunicación, interrelación y cooperación entre las diversas unidades administrativas.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 3,38 en el promedio, sitúa a la dimensión “Estructura Organizacional” en el rango correspondiente a “A mejorar”, con una moda de 3 y una desviación estándar de 0,78.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento de la dimensión estructura organizacional, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta.

Gráfica 6. *Análisis porcentual de la Dimensión Estructura Organizacional*



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 6 se puede apreciar, que ninguno de los colaboradores calificó esta dimensión con 1, que para este caso corresponde a que la estructura organizacional no permite la integración; por otro lado 24 colaboradores que representan un 43% calificaron que “lo permite medianamente”, es decir calificaron la dimensión con 3, esta opción es la que representa el mayor porcentaje entre las opciones de respuesta. Adicionalmente se puede observar que la calificación 5 es decir la respuesta “lo permite profundamente” fue la que menos marcaron los encuestados, con 3 encuestados, los cuales representan un 5% del total, es decir, hace falta una

reestructuración para que esta estructura permita profundamente la integración, comunicación, liderazgo de los colaboradores.

Las causas que los colaboradores identificaron para que la dimensión estructura organizacional, según sus percepciones no obtuvieron una calificación de 4 o mayor, son presentadas a continuación.

Tabla 12. *Causas de la Dimensión Estructura Organizacional*

Causas		Frecuencia	Porcentaje
1	En general, los intereses de algunas áreas priman sobre el interés general.	8	18%
2	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	15	34%
3	Hay demasiada formalidad.	2	5%
4	A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	4	9%
5	Otra. ¿Cuál?	15	34%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, se pueden observar las causas por las que los colaboradores no calificaron la dimensión estructura organizacional con un 4 o más, lo que quiere decir que, dicha estructura tal como está diseñada o dividida administrativamente no permite la integración, comunicación e interacción colaborativa entre las áreas. Se observa claramente que las opciones más seleccionadas por los encuestados, son la opción 5 y la 2, esta última enuncia que no existe en la alcaldía no se promueve el trabajo interdisciplinario (colaborativo), ni la integración entre las áreas o secretarías como es en el caso de la alcaldía.

Adicionalmente, se observa que la opción menos seleccionada es el número 3 que enuncia que hay demasiada formalidad, esto puede deberse a que al ser una alcaldía pequeña se han creado estructuras informales tanto para interacción como para la comunicación, y según lo manifestado por los mismos encuestados, cuando se trata de las interacciones formales existe mucha rivalidad y prima el interés de las áreas o la necesidad de “brillar” o “resaltar” y por ello se generan luchas de poderes alimentadas por la dinámica organizacional.

Las otras causas que manifestaron los encuestados por las que la estructura organizacional no permite la integración se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 13. *Otras causas de la Dimensión Estructura Organizacional*

Opción 5. Otra ¿Cuál?	Frecuencia
No se conocen las funciones y no hay articulación.	3
Falta manual de funciones y la estructura organizacional desactualizada.	2
No hay disponibilidad de tiempo para tomar decisiones, ocupación.	2
Hay rivalidades.	1
Hay mucha autonomía.	1
No nos conocemos más allá de lo laboral.	1
Infraestructura física.	1
Está mal organizado.	1
Las secretarías abarcan mucho.	1
Sobrecarga de actividades.	1
Falta comunicación.	1
Están alejados.	1
No permite la integración. Son islas.	1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 13, se pueden observar las opiniones de los encuestados, acerca del porqué la estructura organización, no permite que haya integración; de las cuales se puede extraer que la alcaldía carece, según los colaboradores encuestados, de manuales de funciones para los cargos, así como una correcta y equitativa distribución de los procesos, que permita una articulación en el trabajo, y evitar las rivalidades, por falta de comunicación y de claridad sobre quién o qué área es la encargada de cada proceso; adicionalmente se suma que falta de personal, y que hay gran carga de trabajo en ciertas áreas y personas.

A continuación, se presentan las soluciones que, según los colaboradores encuestados, pueden ayudar a que la estructura organizacional, empiece a favorecer la integración y comunicación entre las áreas.

Tabla 14. *Soluciones propuestas en la Dimensión Estructura Organizacional*

Soluciones	Frecuencia
Hacer actividades de integración, para no solo conocer lo laboral sino para conocernos como personas.	8
Reforma administrativa. Actualizar el manual de funciones.	4
Rediseñar la estructura organizacional.	3
Que la administración capacite para trabajar articuladamente.	1
Mejorar la comunicación y la articulación para el trabajo en equipo.	1
Crear espacios de interlocución entre dependencias.	1
Desde el comienzo haya inducción y capacitación.	1
Capacitar a las personas y reunirlos para recordarles trabajar como un todo. No sólo deben figurar por secretaría.	1
Sensibilización. Reunir el equipo de parte del alcalde para poder integrarlos.	1
No tratar de brillar particularmente, sino trabajar como un todo y en conjunto.	1
Generar plan operativo de trabajo interdependencias y transversal.	1
Tener claro un manual de funciones. Mayor apoyo a las dependencias que tienen carga.	1
Importancia a cada dependencia y sus necesidades.	1
Establecer actividades de colaboración y coordinación entre áreas.	1
Mayor vinculación entre secretarías.	1
Cronograma de actividades.	1
No sabe.	1
Rediseñar el organigrama donde se trabaje horizontalmente.	1
Trabajar en conjunto no ser tan independientes.	1
Definir competencias y funciones. Actualizar el manual de funciones.	1
Programa de bienestar una vez al mes.	1

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la tabla anterior, se hace necesario que el personal tenga interacciones más allá de lo laboral, para que esto fortalezca las relaciones interpersonales y favorezca un ambiente de camaradería y compañerismo; así como que en cabeza del líder se promueva la integración y comunicación positiva entre las áreas.

Adicionalmente los encuestados manifiestan que es de vital importancia una reestructuración administrativa, que contemple rediseñar la planta de cargos, tanto para ampliar el personal contratado como para reorganizar y distribuir las responsabilidades en cada dependencia; rediseñar y actualizar los manuales de funciones, de acuerdo a las actividades, responsabilidades actuales y las cargas laborales.

Según lo manifestado también se debe promover por parte de la cabeza o el líder, que en este caso es el alcalde, el trabajo en conjunto, la interlocución, colaboración coordinación y comunicación entre dependencias.

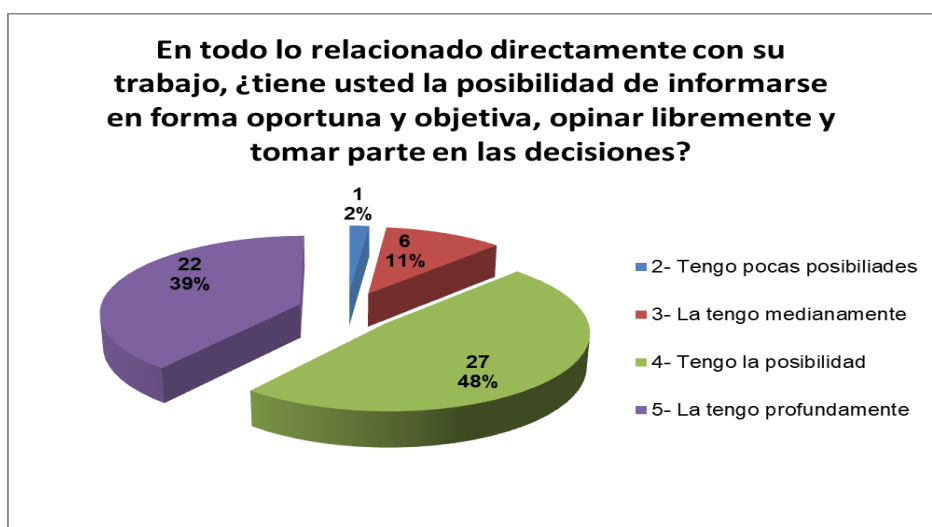
10.3.3 Dimensión Participación

La Participación se refiere a la posibilidad que tienen los colaboradores de informarse de forma oportuna, opinar libremente y tomar parte en todo lo relacionado directamente con su trabajo y los procesos que maneja.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 4,25 en el promedio calculado, sitúa a la dimensión “Participación” en el rango correspondiente a “Gratificante”, con una moda de 4 y una desviación estándar de 0,72.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento de la Dimensión Participación, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta.

Gráfica 7. *Análisis porcentual de la Dimensión Participación*



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior, se puede observar que ninguno de los colaboradores respondió que no tenían la posibilidad de participar y tomar parte en las decisiones que corresponden a sus labores, y solo 1 colaborador considera que tiene pocas posibilidades de participación.

Por el contrario, la mayoría de los encuestados que corresponde al 48%, manifestaron que tienen la posibilidad de participación; lo que puede llegar a demostrar que la alcaldía ha ofrecido la posibilidad a los colaboradores de informarse y participar activamente en cómo se desarrollan las actividades laborales.

Las causas que los colaboradores identificaron para que la dimensión participación, según sus percepciones no obtuvieron una calificación de 4 o mayor, se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 15. *Causas de la Dimensión Participación*

Causas		
	Frecuencia	Porcentaje
1 Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	1	8%
2 Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	1	8%
3 Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	9	75%
4 Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.	1	8%
5 Otra ¿Cuál?	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, se presentan las causas por las que la dimensión participación, no fue calificada como gratificante, en ella se evidencia que la mayoría de los encuestados, manifestaron que se les informa adecuadamente y puede opinar ampliamente sobre lo relacionado con su trabajo, pero no pueden tomar parte en las decisiones, es decir que, sus superiores escuchan sus opiniones, pero está en sus manos si toman en cuenta sus opiniones o no. Ninguno de ellos ofreció una causa diferente a las que estaban definidas en la encuesta.

A continuación, se presentan las soluciones que, según los colaboradores encuestados, pueden ayudar a que puedan informarse, opinar y ser tenidos en cuenta en la toma de las decisiones relacionadas directamente con su trabajo y las funciones que desarrollan.

Tabla 16. *Soluciones propuestas en la Dimensión Participación*

Soluciones	Frecuencia
Tomar en cuenta algunas opiniones.	2
No hay solución.	2
Permitir la participación o tener en cuenta las opiniones.	1
No sabe.	1
Que el jefe tenga mayor conocimiento de las actividades que realizan los colaboradores.	1
Organizar la información del cargo. Que sus opiniones sean tenidas en cuenta.	1
Escuchar las opiniones y buscar la mejor forma de potenciar las habilidades personales.	1

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior, cabe resaltar que se hace necesario que los jefes o superiores tomen en cuenta las opiniones de los colaboradores, o por lo menos que les escuchen las sugerencias que tienen sobre cómo realizan los procesos que tienen a su cargo, debido a que siendo los que ejecutan las tareas, pueden sugerir estrategias que mejoren la eficiencia.

Si bien al ser una entidad pública, los manuales y funciones de cada cargo están previamente definidos, se pueden buscar mejores formas de realizar los procesos. Adicionalmente se hace evidente que hay que reestructurar los manuales de cargos y funciones actuales, para organizar y definir más claramente las actividades, procesos y tareas de cada cargo.

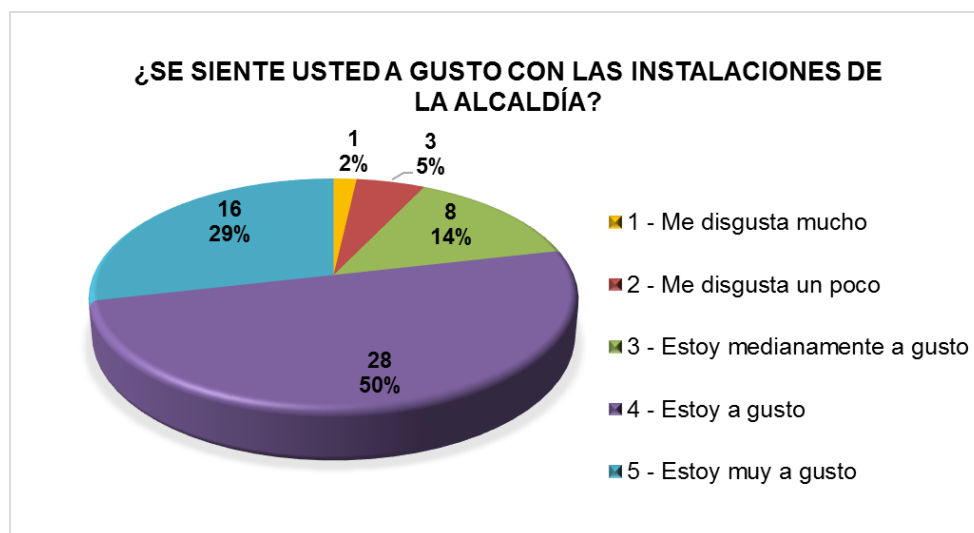
10.3.4 Dimensión Instalaciones

Esta dimensión se refiere a que el ambiente físico en el que el colaborador desarrolla sus labores diarias, debería ser agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto y para que el trabajador pueda trabajar más eficientemente. Tiene dos variables, las instalaciones en general y el puesto de trabajo.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 3,93 en el promedio calculado, sitúa a la dimensión “Instalaciones” en el rango correspondiente a “A mejorar”, con una moda de 4 y una desviación estándar de 1,25.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento de la primera variable de la dimensión instalaciones, que es Instalaciones en General, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta.

Gráfica 8. *Análisis porcentual de la Variable Instalaciones en general*

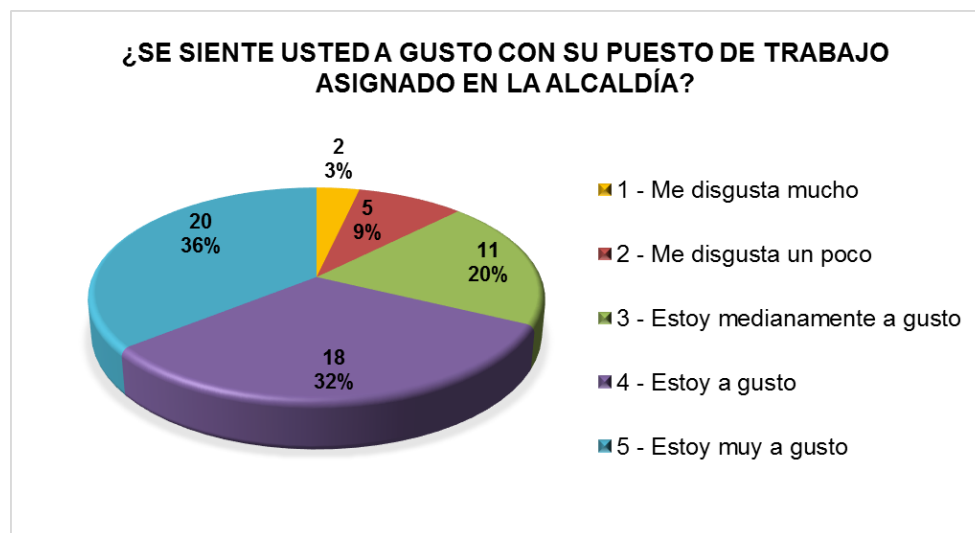


Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 8, se muestra que la mayoría de los encuestados, concretamente 28 que representan un 50% manifestaron estar a gusto con las instalaciones de la alcaldía que es la opción 4, así como la opción 5 que manifiesta estar muy a gusto con las instalaciones, fue la segunda opción más elegida por los encuestados siendo el 19% representado por 16 colaboradores. Por otro lado, solamente 1 persona manifestó que le disgustaba mucho las instalaciones de la alcaldía.

En la gráfica presentada a continuación, se muestra el comportamiento de la segunda variable de la dimensión instalaciones, que es Puesto de Trabajo de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta.

Gráfica 9. *Análisis porcentual de la Variable Puesto de Trabajo*



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 9, se observa que la mayoría, es decir un 36% de los encuestados representados por 20 colaboradores, manifestaron estar muy a gusto con el puesto de trabajo de trabajo asignado para ejercer sus labores que es la opción 5, también un considerable 32% o 18 colaboradores respondieron estar a gusto, es decir la opción 4, lo que muestra que una gran mayoría de los colaboradores sienten que su espacio compuesto por escritorio, mesa y área laboral les permite trabajar con comodidad. Adicionalmente 11 personas que representan un 20% respondieron estar medianamente a gusto, que es la opción 3 y solo a 2 colaboradores les disgusta mucho su puesto de trabajo asignado, la opción 1.

Las causas que los colaboradores identificaron para que la dimensión instalaciones, según sus percepciones no obtuvieron una calificación de 4 o mayor, son presentadas a continuación.

Tabla 17. *Causas de la Dimensión Instalaciones*

Causas		Frecuencia	Porcentaje
1	Las instalaciones son, en general, antiestéticas.	3	7%
2	Las instalaciones no son seguras.	3	7%
3	Las instalaciones no son funcionales.	4	10%
4	Hace demasiado calor.	1	2%

5	Hace demasiado frío.	3	7%
6	La iluminación es deficiente.	3	7%
7	Hay demasiado ruido.	5	12%
8	Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.	2	5%
9	Otra ¿Cuál?	17	41%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17, se presentan las causas por las que no respondieron 4 o más en alguna de las dos variables de la Dimensión Instalaciones, en ella se puede observar aparte de la opción Otra ¿Cuál? que fue la más seleccionada, la mayoría de los colaboradores encuestados correspondiente a 5 con un porcentaje de un 12% seleccionaron la opción 7 la cual manifiesta que hay mucho ruido, por otro lado, la opción menos seleccionada fue la 5, hace demasiado calor, lo que puede deberse a las características climáticas del municipio, al ser una región montañosa el clima generalmente es templado.

Las otras causas que manifestaron los encuestados por las que la Instalaciones no les permiten trabajar con la total comodidad necesaria para realizar sus labores se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 18. *Otras causas Dimensión Instalaciones*

Causa	Frecuencia
Espacio reducido para el personal.	4
Pequeño y no tiene el mobiliario adecuado.	1
Faltan equipos tecnológicos, mobiliario, hay humedad, falta ventilación.	1
Falta una silla.	1
La calidad del internet deja mucho que desear.	1
Pensar en los discapacitados. Tener espacios para cada uno, hay mucho hacinamiento.	1
Adecuación para mayor independencia en el área. Computador en mal estado.	1
Falta equipo de cómputo.	1
Espacios pequeños.	1
Poco espacio.	1
Humedad.	1
Inadecuado puesto de trabajo.	1
No hay archiveros. No hay conexión. No hay equipo de cómputo, impresora ni línea telefónica.	1

Es incómodo el puesto de trabajo.	1
-----------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, que muestra las otras causas manifestadas por los colaboradores por las que las Instalaciones y su puesto de trabajo no le permiten trabajar cómodamente y lograr la eficiencia necesaria, entre las opciones más elegidas por los colaboradores se encuentra que el espacio es muy reducido, según lo manifestado por ellos aunque la alcaldía cuenta con un espacio suficiente para una mejor organización, existen unas áreas en las que los espacios están muy reducidos y los puestos de trabajo están muy cerca, lo que dificulta la concentración y la atención al público. Adicionalmente, son repetitivas las respuestas que manifiestan la falta de mobiliario adecuado, es decir sillas ergonómicas, escritorios, archiveros y demás para realizar las labores administrativas.

En seguida, se presentan las soluciones que, según los colaboradores encuestados, pueden ayudar a que las Instalaciones les permitan trabajar con comodidad y eficientemente.

Tabla 19. *Soluciones propuestas en la Dimensión Instalaciones*

Soluciones	Frecuencia
Inversión en infraestructura.	4
Adecuación del espacio. Mobiliario nuevo.	3
Tener un prestador de servicio de internet de mejor calidad. Realizar un diseño de las instalaciones nuevo y que pueda satisfacer las necesidades de los usuarios.	2
Crear cubículos para mejorar la concentración y comunicación con el público. Sillas ergonómicas. Hacer la inversión en mejores equipos.	2
Hacer la inversión con el fin de mejorar las condiciones laborales (asientos, escritorios, computador).	2
Mejorar el escritorio, la impresora y que la silla sea ergonómica.	1
Realizar la dotación de equipos.	1
Remodelación en la estructura. Pintura. Sillas ergonómicas. Mejorar el tema del frío (calefacción).	1
Agrandar los espacios. Aprovechamiento y optimización de los espacios.	1
Cambiar la disposición.	1
Solucionar los problemas de humedad y frío. Más espacio.	1
Inversión en escritorios y tecnología.	1

Definir las estaciones de trabajo, que sean más funcionales, más espacio y subdivisiones.	1
---	---

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 19, de las soluciones planteadas por los colaboradores, la más seleccionada fue realizar una inversión en la infraestructura física de la alcaldía, así como adecuar el espacio para que cada colaborador tenga un área de trabajo cómoda, con su respectiva silla ergonómica y un buen proveedor de internet.

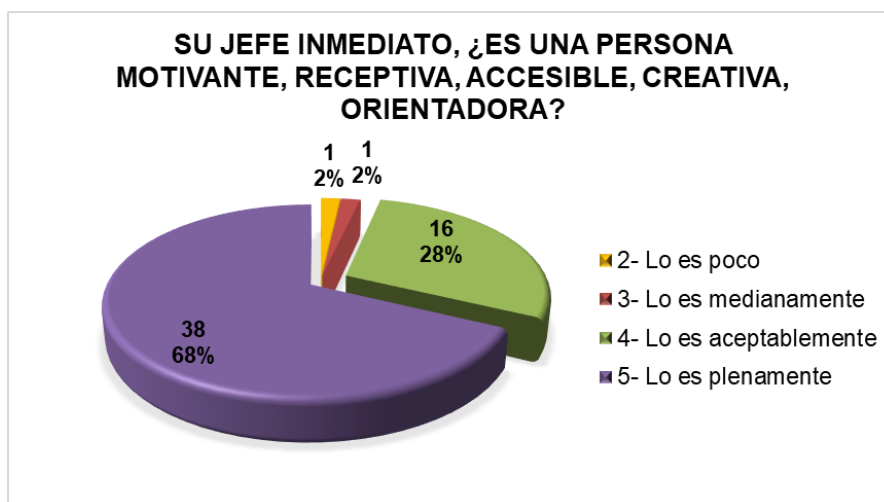
10.3.5 Dimensión Liderazgo

Esta dimensión se refiere los jefes de sección o aquellos que ejercen un cargo de liderazgo dentro de la alcaldía, deben ser personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, para lograr un alto nivel de confianza en su equipo de trabajo y que estos den su máximo potencial en la ejecución de su trabajo.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 4,63 en el promedio calculado, sitúa a la dimensión “Liderazgo” en el rango correspondiente a “Gratificante”, con una moda de 5 y una desviación estándar de 0,62.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento de la dimensión liderazgo, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta.

Gráfica 10. *Análisis porcentual de la Dimensión Liderazgo*



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 10, se puede observar que ninguno de los encuestados respondió que su jefe No es una persona que lo motive, por el contrario, la gran mayoría representada en un 68%, es decir 38 encuestados, manifestaron que su jefe lo es plenamente, así como un 28% respondieron que lo es aceptablemente; convirtiendo a esta dimensión, en la mejor calificada según los colaboradores encuestados. Liderazgo fue la que mejor promedio obtuvo con 4.63, lo que nos permite determinar que en general los líderes de área y de procesos, son personas motivantes, receptivas, accesibles.

Las causas que los colaboradores identificaron para que la dimensión liderazgo, según sus percepciones no obtuvieron una calificación de 4 o mayor, son presentadas a continuación.

Tabla 20. *Causas de la Dimensión Liderazgo*

	Causa	Frecuencia	Porcentaje
1	El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	1	33%
2	El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.	1	33%
3	Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.	1	33%
4	El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.	0	0%
5	El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la dimensión liderazgo, que fue bien calificada por los encuestados, algunos de ellos expresaron las razones por las cuales la dimensión no fue calificada con un 5, estas razones consignadas en la tabla 18, muestran que 1 colaborador considera que su jefe no tiene suficiente tiempo para ellos, otro que tiene muchas personas a cargo y finalmente que su forma de relacionarse dificulta mucho la motivación. La respuesta Otra ¿Cuál? Fue: Le falta empoderamiento.

A continuación, se presentan las soluciones que, según los colaboradores, pueden ayudar a que todos los líderes puedan motivar a sus colaboradores.

Tabla 21. *Soluciones de la Dimensión Liderazgo*

Soluciones	Frecuencia
No hay solución.	1
Hacer reuniones periódicas.	1
Capacitación.	1
Visitar las oficinas alejadas o hacer acuerdos, cada tres meses para verificar cómo está el cargo.	1

Fuente: Elaboración propia.

De las soluciones anteriormente planteadas se puede destacar, que se deben visitar las oficinas alejadas o que no están dentro de la oficina principal para realizar el acompañamiento y actualmente en la alcaldía necesitan más capacitación para que los líderes puedan ser más receptivos, accesibles, orientadores y motivantes para los colaboradores.

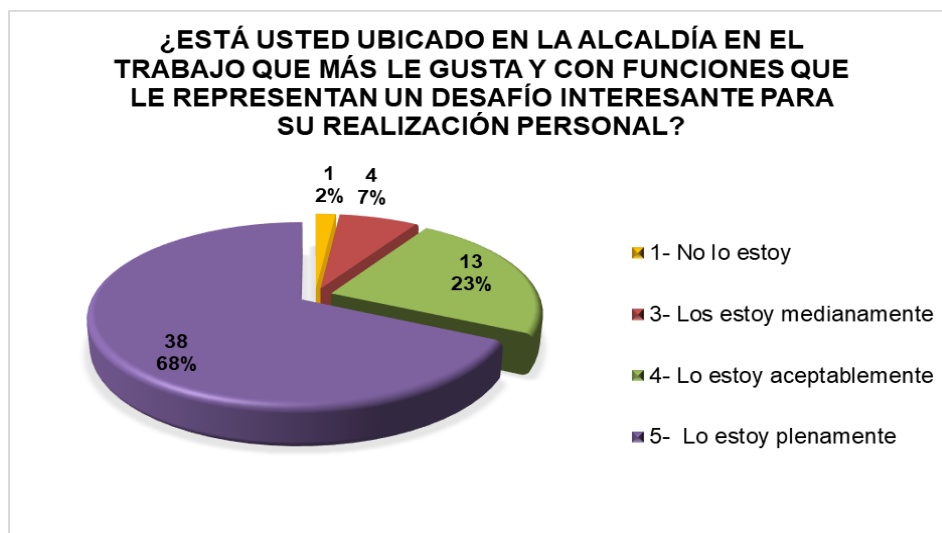
10.3.6 Dimensión Trabajo Gratificante

Esta dimensión se refiere a que los colaboradores estén ubicados en el cargo que más les guste, para el cual están capacitados y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les representa un desafío interesante, para alcanzar su realización personal y profesional; así como disfrutan de su trabajo, lo realizan con amor, calidad, son creativas y productivas.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 4,55 en el promedio calculado, sitúa a la dimensión “Trabajo Gratificante” en el rango correspondiente a “Gratificante”, con una moda de 5 y una desviación estándar de 0,78.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento de la dimensión trabajo gratificante, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta.

Gráfica 11. *Análisis porcentual de la Dimensión Trabajo Gratificante*



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 11, se muestra que la mayoría de los encuestados, concretamente 38 que representan un 68% manifestaron estar plenamente a gusto con el cargo que actualmente desempeña en la alcaldía, así como la opción 4 lo estoy aceptablemente fue la segunda opción más elegida por los encuestados siendo el 23% representado por 13 colaboradores. Por otro lado, solamente 1 colaborador manifestó que no estaba a gusto con el cargo en el que está ubicado en la alcaldía; es decir en general los colaboradores sienten que su trabajo les ofrece gratificación.

Las causas que los colaboradores identificaron para que la dimensión trabajo gratificante, según sus percepciones no obtuvieron una calificación de 4 o mayor, son presentadas a continuación.

Tabla 22. *Causas de la Dimensión Trabajo Gratificante*

	Causa	Frecuencia	Porcentaje
1	Aunque me gusta mi trabajo, las funciones son simples y rutinarias.	1	13%
2	Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	2	25%
3	Me gusta el campo en el que trabajo, y las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear y expresarme.	1	13%
4	No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.	0	0%

5	He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar, pero no me ha sido posible obtenerlo.	0	0%
6	La alcaldía no se preocupa por conocer los intereses de las personas y por ubicarlas en el trabajo que les guste.	2	25%
7	Otra ¿Cuál?	2	25%

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión trabajo gratificante, fue bien calificada por los encuestados, sin embargo, algunos de ellos expresaron las razones por las que calificaron esta dimensión con menos de 4 puntos, de sus respuestas consignadas en la tabla 20 se destacan: 2 colaboradores consideran que la alcaldía no se preocupa por conocer los intereses de las personas y por ubicarlas en el trabajo que les guste y 1 colaborador considera que le gusta el campo en el que trabaja, y las funciones del cargo, pero tiene limitaciones para crear y expresarse.

A continuación, se presentan las soluciones que, según los colaboradores encuestados, pueden ayudar a que los colaboradores estén a gusto con el cargo y las funciones que desarrollan.

Tabla 23. *Soluciones de la Dimensión Trabajo Gratificante*

Soluciones	Frecuencia
Tener una persona de T.H. que evalúe las necesidades	1
Revisión del perfil con el fin de asignarlo en el cargo adecuado	1
No sabe	1
Traslado	1
Más personal	1
Direccionar claramente los procesos	1

Fuente: Elaboración propia.

De las soluciones anteriormente planteadas se puede destacar, que es necesaria reestructuración administrativa, en la que se haga una evaluación de las necesidades de personal, se direccionen y organicen claramente los procesos y una revisión del perfil de los colaboradores para asignarlo al cargo para el que estén preparados académicamente y para el cual tengan experiencia.

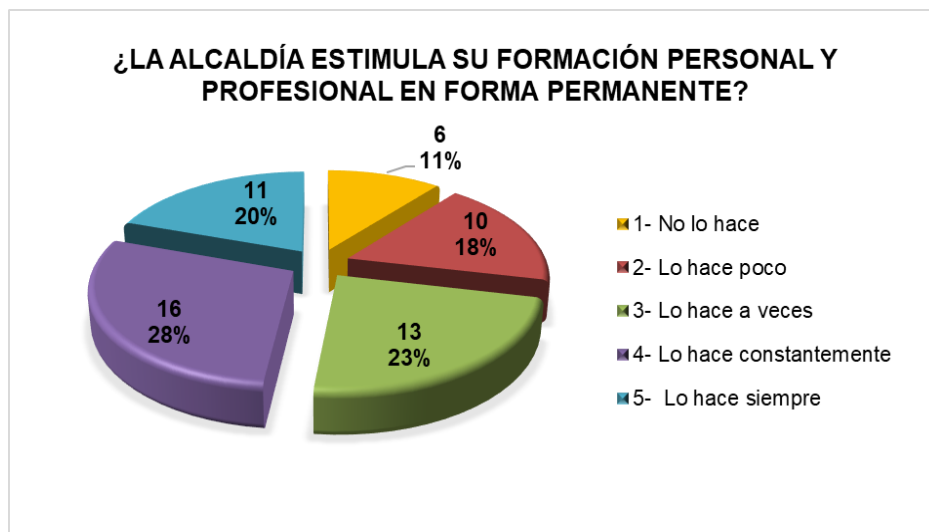
10.3.7 Dimensión Desarrollo Personal

Esta dimensión se refiere a las posibilidades reales y permanentes que tienen los colaboradores de continuar su formación personal y profesional.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 3,29 en el promedio calculado, sitúa a la dimensión “Desarrollo Personal” en el rango correspondiente a “A Mejorar”, con una moda de 4 y una desviación estándar de 1,28.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento de la dimensión desarrollo personal, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta.

Gráfica 12. *Análisis porcentual de la Dimensión Desarrollo Personal*



Fuente: Elaboración propia.

En la Gráfica 12, se puede observar que, el 28% de los encuestados que corresponde a 16 personas calificaron esta dimensión con 4, es decir que, la alcaldía estimula constantemente la formación personal y profesional de sus colaboradores y solo 6 personas, que corresponde al 11% calificaron que no lo hace. Lo anterior muestra que, a pesar de la gran cantidad de colaboradores percibiendo que la alcaldía no estimula su formación, un porcentaje mayor de personas consideran que sí se estimula su desarrollo profesional y personal.

Las causas que los colaboradores identificaron para que la dimensión desarrollo personal, según sus percepciones no obtuvieron una calificación de 4 o mayor, son presentadas a continuación.

Tabla 24. Causas de la Dimensión Desarrollo Personal

	Causa	Frecuencia	Porcentaje
1	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	8	22%
2	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	2	6%
3	La alcaldía carece de los recursos necesarios para ello.	13	36%
4	A la alcaldía tal mejoramiento no parece preocuparle.	3	8%
5	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	0	0%
6	Otra ¿Cuál?	10	28%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 24, se presentan las causas por las que la dimensión desarrollo personal no fue calificada con 4 o más por algunos colaboradores encuestados, en ella se evidencia que la mayoría de los encuestados, manifestaron que la alcaldía carece de los recursos necesarios para ello, es decir, no existe o no es suficiente el recurso asignado para apoyar la formación profesional y personal de los colaboradores; también llama la atención que los colaboradores manifiestan que, las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas, esto puede deberse a que, por ley las capacitaciones y formación que ofrece el gobierno para la alcaldía, sólo pueden ser para el personal con nombramiento, y los contratistas quedan por fuera de estas, ya que el deber ser, es que los contratistas ya cuenten con las capacidades, estudios y formación idóneos para el cargo a ocupar.

Las otras causas que manifestaron los encuestados por las no se sienten a gusto con las posibilidades de desarrollo personal que ofrece la alcaldía son las siguientes.

Tabla 25. Otras causas Dimensión Desarrollo Personal

Causa	Frecuencia
No le queda tiempo, tiene mucha carga laboral.	2
No se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación.	1
Se han presentado oportunidades, pero no hubo impulso de parte de administración.	1

No está definido el plan de bienestar y capacitaciones para la planta de personal.	1
La parte de capacitaciones no está fortalecida.	1
No lo ha visto.	1

Fuente: Elaboración propia.

Entre las otras causas manifestadas por los colaboradores, se puede observar que algunos colaboradores tienen mucha carga laboral, lo que impide que tengan tiempo para comenzar, continuar o culminar estudios superiores, capacitaciones y formación que enriquezcan su conocimiento y desarrollo personal.

A continuación, se presentan las soluciones que, según los colaboradores encuestados, pueden ayudar a que los colaboradores continúen con su desarrollo personal y profesional.

Tabla 26. *Soluciones de la Dimensión Desarrollo Personal*

Soluciones	Frecuencia
Diseñar un plan de capacitaciones e implementarlo.	7
Ampliar el plan de inducción y capacitación del municipio, para que los de prestación de servicios puedan acceder.	5
Gestionar y adicionar recursos para capacitación. Generar incentivos para las personas que decidan capacitarse.	5
Buscar patrocinio o convenios con entidades educativas.	3
Más flexibilidad en los horarios.	2
Más capacitación para el trabajo.	2
Hacer un buen diagnóstico.	1
Socializar, el día de descanso.	1
Aplicar una política de capacitaciones acorde a las necesidades.	1
Prestar más importancia a las necesidades de capacitación.	1
Brindar capacitaciones. Utilizar los recursos disponibles.	1
Direccionar los procesos.	1
Fortalecer el plan de bienestar.	1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 26, se pueden observar unificadas las diversas soluciones planteadas por los colaboradores, para que la dimensión desarrollo personal alcance un nivel mayor y llegue a ser gratificante. De las soluciones planteadas por parte de los colaboradores encuestados, “diseñar un plan de capacitaciones e implementarlo” y

“gestionar y adicionar recursos para capacitación; generar incentivos para las personas que decidan capacitarse” fueron las más recomendadas; lo que permite entender que se hace necesario gestionar recursos para capacitación y formación y planear la forma más eficientemente de usarlos.

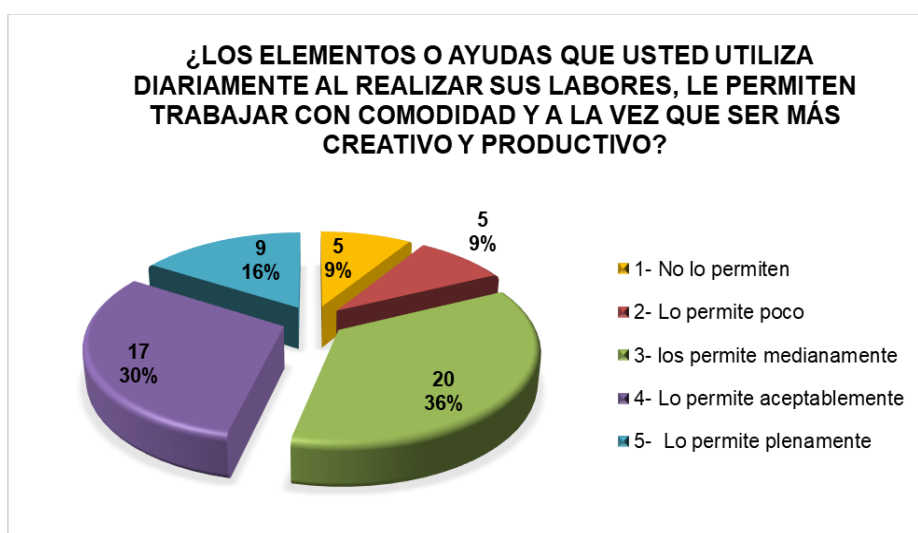
10.3.8 Dimensión Elementos de Trabajo

Esta dimensión se refiere a que los colaboradores para realizar las labores diarias deben contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez estar a tono con la época y sentirse más a gusto, creativas y productivas.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 3,36 en el promedio calculado, sitúa a la dimensión “Elementos de Trabajo” en el rango correspondiente a “A Mejorar”, con una moda de 3 y una desviación estándar de 1,14.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento de la dimensión elementos de trabajo, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta.

Gráfica 13. *Análisis porcentual de la Dimensión Elementos de Trabajo*



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 13, se puede observar que, que la mayoría de los encuestados, concretamente 20 que representan un 36% manifestaron que los elementos que utilizan diariamente medianamente le permiten realizar sus labores con comodidad,

así como la opción 4 lo permite aceptablemente fue la segunda opción más elegida por los encuestados siendo un 30% de los colaboradores. Por otro lado, solamente la calificaron con 1 y 2, lo permiten y lo permite poco, 5 personas cada una.

Las causas que los colaboradores identificaron para que la dimensión elementos de trabajo, según sus percepciones no obtuvieron una calificación de 4 o mayor, son presentadas a continuación.

Tabla 27. *Causas de la Dimensión Elementos de Trabajo*

	Causa	Frecuencia	Porcentaje
1	La situación económica de la alcaldía no permite la adquisición de mejores elementos.	10	21%
2	No hay preocupación en la alcaldía por conseguir los mejores y más modernos elementos.	1	2%
3	Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.	9	19%
4	No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.	9	19%
5	Otra ¿Cuál?	18	38%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 27, se muestran las causas por las que la dimensión elementos de trabajo no fue calificada como gratificante por colaboradores encuestados, en ella se evidencia que la mayoría de los encuestados, manifestaron que la situación económica de la alcaldía no permite la adquisición de mejores elementos, es decir, no existe o no es suficiente el recurso asignado para la adquisición de los elementos de trabajo adecuados para todos los colaboradores, por otro lado, tan sólo un colaborador respondió que no hay preocupación en la alcaldía por conseguir los mejores y más modernos elementos.

Las otras causas que manifestaron los encuestados por las no se sienten a gusto con los elementos de trabajo que ofrece la alcaldía.

Tabla 28. *Otras causas Dimensión Elementos de Trabajo*

Causa	Frecuencia
Todos los elementos utilizados son personales.	4
Faltan Sillas ergonómicas, cajones, computador.	2

No tiene escritorio ni computador.	2
Me falta un computador, el que utilizo es prestado.	1
No se da la relevancia al cargo.	1
Hay mucha traba para la contratación o adquisición.	1
Escritorio incómodo, le tocó traer el computador, teléfono.	1
La pandemia atrasó todo.	1
No hay un diagnóstico de las necesidades.	1
Están a la espera de la licitación.	1
Falta gestión.	1
Los equipos están en mal estado y faltan.	1
Tiene malo el escritorio, silla, apoya pie.	1

Fuente: Elaboración propia

Entre las otras causas manifestadas por los colaboradores, se puede observar que la mayoría de los colaboradores aseguraron que todos los elementos utilizados son personales, la alcaldía no los provee, además hace falta de un diagnóstico de las necesidades, así como gestión y celeridad en las licitaciones para adquisición de estos elementos.

A continuación, se presentan las soluciones que, según los colaboradores encuestados, pueden ayudar a que los elementos de trabajo les permitan trabajar con comodidad.

Tabla 29. *Soluciones de la Dimensión Elementos de Trabajo*

Soluciones	Frecuencia
Hacer un diagnóstico y el diseño de un plan de adquisiciones año a año.	11
Aumentar presupuesto o mover los recursos para acondicionar mejor las áreas de trabajo.	9
Mejorar la silla, la impresora y el computador.	3
Inversión en equipos y tecnología.	2
Que le provean los elementos necesarios.	1
Resignificar la labor dentro de la administración y la oficina.	1
Asesorarse con los colaboradores cuando van a adquirir los elementos.	1
Organizar para la adquisición más rápida y oportuna.	1
Más preocupación para suministrar los insumos de trabajo.	1
Verificar los espacios. Realizar plan de compra.	1
Crear estrategias para producir más dinero.	1

Hacer un inventario de elementos que no sirven.	1
Agilizar la licitación.	1
Cambiar el teléfono, diadema para los que atienden público. Silla ergonómica.	1

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 29, se pueden observar unificadas las diversas soluciones planteadas por los colaboradores, para que la dimensión elementos de trabajo tenga una puntuación mejor. De las soluciones planteadas por parte de los colaboradores encuestados, hacer un diagnóstico y el diseño de un plan de adquisiciones año a año fue la más recomendada; también aumentar presupuesto o mover los recursos para acondicionar mejor las áreas de trabajo, fueron las soluciones más planteadas por los colaboradores.

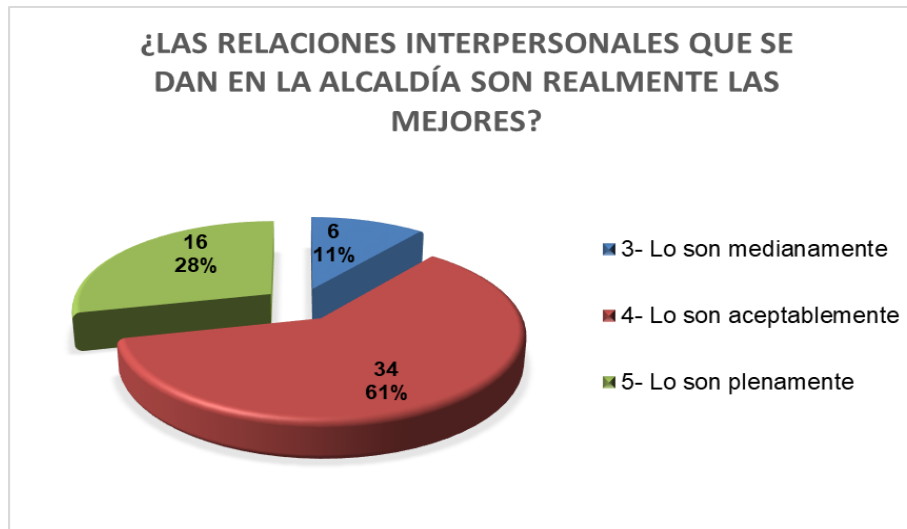
10.3.9 Dimensión Relaciones Interpersonales

Relaciones interpersonales se refiere a los vínculos que cada colaborador establece con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto, consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, que la alcaldía sea un lugar donde sean realmente trascendentales, las relaciones entre las personas que ahí laboran.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 4,18 en el promedio, sitúa a la dimensión “Relaciones Interpersonales” en el rango correspondiente a “Gratificante”, con una moda de 4 y una desviación estándar de 0,61.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento de la dimensión relaciones interpersonales, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta:

Gráfica 14. *Análisis porcentual de la Dimensión Relaciones Interpersonales*



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 14, se puede apreciar, que ninguno de los colaboradores calificó esta dimensión con 1 que corresponde a que las relaciones interpersonales no son las mejores, ni tampoco la calificaron con 2 que corresponde a, lo son poco; por otro lado 34 colaboradores que representan un 61% calificaron que las relaciones que se dan en la alcaldía son aceptablemente las mejores, es decir calificaron la dimensión con 4, esta opción es la que representa el mayor porcentaje.

Adicionalmente se puede observar que la calificación 5, es decir la respuesta lo son profundamente fue la segunda que más marcaron los encuestados, con 16 encuestados, los cuales representan un 28% del total. Lo que demuestra que en general son cordiales y agradables las relaciones e interacciones personales que se dan en la alcaldía.

Las causas que los colaboradores identificaron para que la dimensión Relaciones Interpersonales, según sus percepciones no obtuvieron una calificación mayor, son presentadas a continuación.

Tabla 30. *Causas de la Dimensión Relaciones Interpersonales*

	Causa	Frecuencia	Porcentaje
1	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	4	22%

2	Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	1	6%
3	Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	4	22%
4	Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar.	2	11%
5	El comportamiento de algunas personas dificulta las buenas relaciones.	2	11%
6	Otra ¿Cuál?	5	28%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 30, se observan las causas por las que los colaboradores no calificaron la dimensión relaciones interpersonales con una puntuación mayor, se observa claramente que las opciones más seleccionadas por los encuestados, son la opción 1 la cual enuncia que en general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse; y la opción 3 falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas. Adicionalmente, se observa que la opción menos seleccionada es la número 2, falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.

Las otras causas que manifestaron los encuestados por las que las relaciones interpersonales no son las mejores se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 31. *Otras causas de la Dimensión Relaciones Interpersonales*

Causa	Frecuencia
Con su equipo tiene excelentes relaciones, con los demás no.	1
Son muy impersonales.	1
Falta de comunicación.	1
Mucha envidia, hay muchas personas desocupadas para estar pendiente del trabajo de los demás.	1
Problema de egos.	1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 31, se pueden observar las opiniones de los encuestados, acerca del porqué las relaciones interpersonales no son las mejores, de la cual se puede extraer que, según los colaboradores encuestados, las relaciones son muy impersonales, hay falta de comunicación y un grave problema de egos, los cuales

deben ser solucionados lo más pronto posible para evitar que causen conflictos de gran envergadura.

A continuación, se presentan las soluciones que, según los colaboradores encuestados, pueden ayudar a que las relaciones interpersonales sean mejores.

Tabla 32. *Soluciones propuestas en la Dimensión Relaciones Interpersonales*

Soluciones	Frecuencia
Hacer integraciones, actividades con todas las áreas.	5
Reunir al personal para aclarar las situaciones. Crear el comité de convivencia.	2
Más capacitación. Fomentar la solidaridad.	1
Capacitación del talento humano en inteligencia emocional, comportamiento ciudadano y tolerancia.	1
Diálogo. Comprensión. Conciliación.	1
Mejor aplicación del plan de bienestar.	1
Se debe hacer charlas motivacionales e integración.	1
Que la administración deje de tener en cuenta los malos comentarios.	1
El líder debe tomar cartas en el asunto.	1
El área de recursos humanos se interese más por el bienestar de los colaboradores.	1

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la tabla anterior, se hace necesario que el personal tenga interacciones fuera del ambiente laboral, para que esto fortalezca las relaciones interpersonales y favorezca un ambiente de camaradería y compañerismo; hacer integraciones, actividades con todas las áreas. Adicionalmente es de vital importancia reunir al personal para aclarar las situaciones y crear el comité de convivencia que se encargue de las situaciones de conflicto. Según lo manifestado también se debe promover las capacitaciones donde se forme y fortalezca el ser.

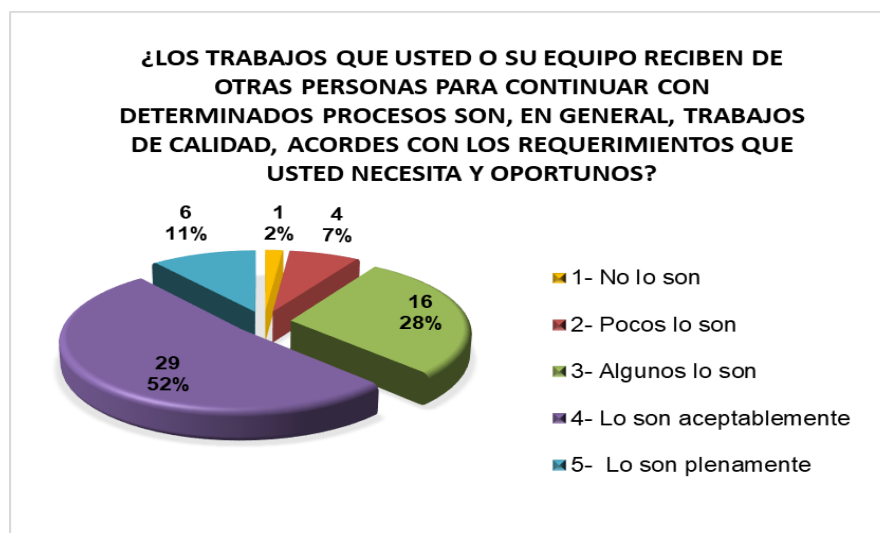
10.3.10 Dimensión Buen Servicio

El Buen Servicio se refiere a la calidad de los trabajos que unas áreas reciben de las otras para continuar diversos procesos; si estos están acordes a los requerimientos y son entregados oportunamente; lo anterior permite que haya más efectividad en la alcaldía.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 3,63 en el promedio calculado, sitúa a la dimensión “Buen Servicio” en el rango correspondiente a “A mejorar”, con una moda de 4 y una desviación estándar de 0,84.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento de la dimensión buen servicio, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta.

Gráfica 15. *Análisis porcentual de la Dimensión Buen Servicio*



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior, se puede observar que 1 colaborador respondió que los trabajos que recibe de otras personas no son de calidad, y 6 colaboradores respondieron que lo son plenamente. Por otro lado, la mayoría de los encuestados que corresponde al 52%, manifestaron que los trabajos que reciben son aceptablemente; lo que puede llegar a demostrar que en general en la alcaldía, la mayoría de los colaboradores realizan sus trabajos acordes a los requerimientos y oportunamente.

Las causas que los colaboradores identificaron para que la dimensión buen servicio, según sus percepciones no obtuvieron una calificación mayor, son presentadas a continuación.

Tabla 33. *Causas de la Dimensión Buen Servicio*

	Causa	Frecuencia	Porcentaje
1	En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.	3	8%
2	La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.	8	22%
3	Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenderse a los requerimientos.	4	11%
4	El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.	4	11%
5	Hay mucho incumplimiento en los tiempos de entrega de esos trabajos.	10	28%
6	Otra ¿Cuál?	7	19%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 33, se presentan las causas de la dimensión buen servicio, en ella se evidencia que la mayoría de los encuestados, manifestaron que hay mucho incumplimiento los tiempos de entrega de esos trabajos, la respuesta que fue la segunda seleccionada, fue: La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.

Las otras causas que manifestaron los encuestados por las que la dimensión buen servicio no obtuvo una mejor calificación se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 34. *Otras causas de la Dimensión Buen Servicio*

Causa	Frecuencia
Sobrecarga laboral.	2
Falta en tiempos de entrega.	1
Las secretarías parecen islas.	1
Demoras por tiempo y carga laboral.	1
Saturación de trabajo.	1
Desconocimiento de la norma, de cómo hacerlo.	1
No se conocen las competencias y las funciones.	1
Descoordinación.	1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, se observa que las causas más frecuentes según los colaboradores, para que los trabajos que reciben de otras áreas no sean de calidad, es porque tienen una sobrecarga laboral, por lo que no pueden cumplir con los requerimientos a tiempo. También se evidencia que no hay un conocimiento extenso de las competencias y las funciones, lo que ocasiona descoordinación y fallas en los procesos.

A continuación, se presentan las soluciones que, según los colaboradores encuestados, aumente la calidad de los trabajos que reciben de otras áreas.

Tabla 35. *Soluciones propuestas en la Dimensión Buen Servicio*

Soluciones	Frecuencia
Cronograma de actividades y plazos de entrega.	3
Capacitar al personal en los formatos destinados a tal fin.	2
Mejorar los tiempos de entrega de los trabajos.	2
Brindar mayor información para poder recibir correctamente los requerimientos.	2
Sensibilización, capacitación al trabajador y revisar las PQRS.	2
Que el trabajo pase por el jefe directo para revisión. Crear formatos estándar de presentación.	1
Son cuestiones particulares.	1
Trabajar en equipo no tratar de resaltar por sí solos.	1
Revisar las actividades de las personas en las áreas y balancearlas.	1
Aplicar evaluaciones de calidad.	1
Atender los requerimientos que hacen las áreas.	1
Mayor articulación entre secretarías. Trabajo en equipo.	1
Inculcar la cultura de cumplimiento.	1
Mejor organización de las tareas.	1
Reforma administrativa para descargar actividades.	1
Mejor comunicación. Pasar por alto los intereses personales.	1
Coordinación con las dependencias.	1
Motivar a toda la administración en conjunto. Ser claro con los requerimientos. Fijar procedimientos.	1
Reforma administrativa.	1

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior, cabe resaltar que, se hace necesario que se realicen cronograma de actividades y plazos de entrega, para que las áreas tengan claras las actividades y los tiempos en los cuales deben entregarlos y para que no se atrasen los procesos. También es importante capacitar al personal en los formatos destinados para tal fin y realizar una coordinación entre dependencias.

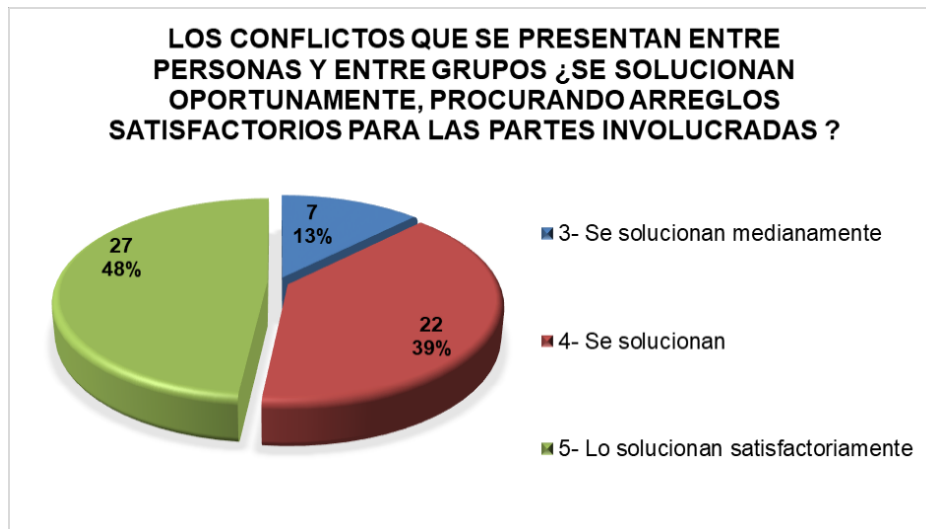
10.3.11 Dimensión Solución de Conflictos

Esta dimensión se refiere a que los conflictos presentados entre personas y entre grupos, se deben afrontar y solucionar oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 4,36 en el promedio calculado, sitúa a la dimensión “Solución de Conflictos” en el rango correspondiente a “Gratificante”, con una moda de 5 y una desviación estándar de 0,70.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento de la dimensión solución de conflictos, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta.

Gráfica 16. *Análisis porcentual de la Dimensión Solución de Conflictos*



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 16, se puede observar que, que la mayoría de los encuestados, concretamente 27 que representan un 48% manifestaron que los conflictos que se presentan en la alcaldía se solucionan satisfactoriamente, así como la opción 4, fue la segunda opción más elegida por los encuestados siendo un 39% de los colaboradores. Por otro lado, ninguno le dio una baja calificación a esta dimensión, es decir nadie la puntuó con 1 o 2.

Las causas que los colaboradores identificaron para que la dimensión solución de conflictos, según sus percepciones no obtuviera una calificación mayor, son presentadas a continuación.

Tabla 36. *Causas de la Dimensión Solución de Conflictos*

	Causa	Frecuencia	Porcentaje
1	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	2	18%
2	No tenemos la actitud, ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	1	9%
3	Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	0	0%
4	Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.	1	9%
5	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	2	18%
6	Otra ¿Cuál?	5	45%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se muestran las causas por las que la dimensión solución de conflictos no fue calificada como gratificante por colaboradores encuestados, en ella se evidencia que la mayoría de los encuestados, manifestaron que en general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva, es decir, no existe un plan o una estrategia definida para la solución de conflictos, y también respondieron que en general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.

Las otras causas que manifestaron los encuestados por las no se sienten a gusto el manejo de los conflictos que hay en la alcaldía.

Tabla 37. *Otras causas Dimensión Solución de conflictos*

Causa	Frecuencia
No se han presentado.	4
Las personas los solucionan solos y no hay apoyo, ni una solución contundente de parte de los jefes.	2
Con su equipo se solucionan oportunamente, con los demás no.	1

Fuente: Elaboración propia

Entre las otras causas manifestadas por los colaboradores, se puede observar que la mayoría de los colaboradores manifestaron que no se han presentado conflictos o no han tenido conocimiento de ellos, así como que las personas solucionan sus conflictos solos y no hay apoyo, ni una solución contundente de parte de los jefes.

A continuación, se presentan las soluciones que, según los colaboradores encuestados, pueden ayudar a que la solución de los conflictos sea satisfactoria para todos.

Tabla 38. *Soluciones de la Dimensión Solución de Conflictos*

Soluciones	Frecuencia
Que los jefes llamen a las partes a dialogar y buscar la solución	2
Crear comité de convivencia	1
Solucionarlos oportunamente	1
Buscar mayor integración	1
Mayor disciplina. Mayor disposición para acatar las indicaciones del jefe	1
Dialogar, debatir los puntos en conflictos que permiten el manejo adecuado	1
Implementar plan de bienestar	1
Solucionar los conflictos entre las personas involucradas sin llamar a los demás, no exponerlos al escarnio público	1
El alcalde debe llamarlos o citarlos directamente para solucionarlos	1

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 38, se pueden observar unificadas las diversas soluciones planteadas por los colaboradores, para que la dimensión solución de conflictos tenga una

puntuación mejor. De las soluciones planteadas por parte de los colaboradores encuestados, que los jefes llamen a las partes para dialogar y buscar la solución fue la más recomendada; cabe destacar que un colaborador ofreció la siguiente solución “solucionar los conflictos entre las personas involucradas sin llamar a los demás, no exponerlos al escarnio público”, es decir, los conflictos deben ser solucionados solamente entre las partes un mediador.

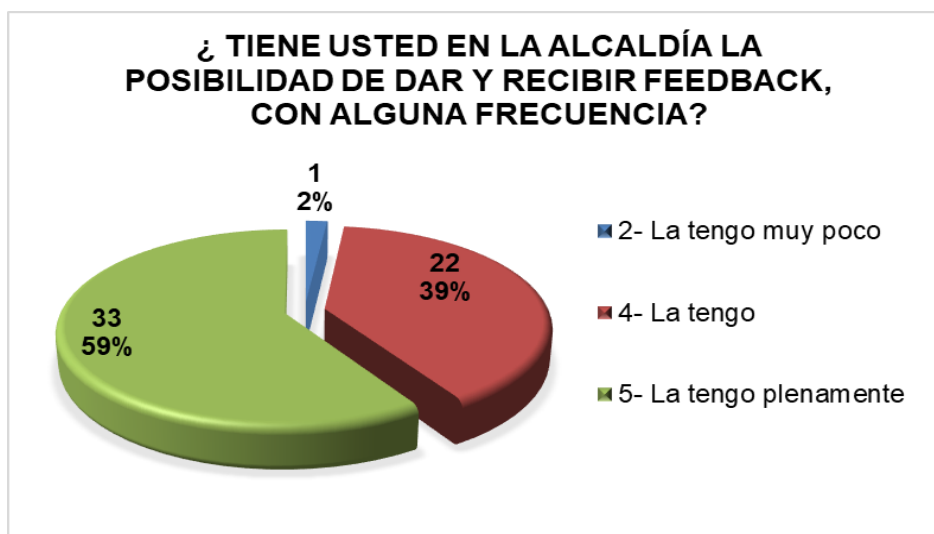
10.3.12 Dimensión Feedback (Retroalimentación)

Esta dimensión se refiere a que las personas y los grupos tengan la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo si su comportamiento no es el adecuado.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 4,55 en el promedio calculado, sitúa a la dimensión “Feedback” en el rango correspondiente a “Gratificante”, con una moda de 5 y una desviación estándar de 0,60.

En la siguiente gráfica se muestra el comportamiento de la dimensión feedback de acuerdo a las respuestas obtenidas.

Gráfica 17. *Análisis porcentual de la Dimensión Feedback*



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica 17, 33 colaboradores que representan un 59% calificaron que tienen plenamente la posibilidad de dar y recibir feedback, el cual representa el mayor porcentaje entre las 5 opciones de respuesta; adicionalmente se puede observar que ninguno de los colaboradores calificó la dimensión con 1 o con 3.

Las causas que los colaboradores identificaron para que la dimensión feedback, según sus percepciones no obtuvieron una calificación mayor, son presentadas a continuación.

Tabla 39. *Causas de la Dimensión Feedback*

	Causa	Frecuencia	Porcentaje
1	No tenemos suficiente libertad de expresión.	0	0%
2	A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.	1	50%
3	En general, no se fomenta en la alcaldía.	0	0%
4	Mi jefe inmediato no la permite.	0	0%
5	Otra ¿Cuál?	1	50%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 39, se pueden observar las causas de la dimensión feedback, las cuales fueron manifestadas por los colaboradores; entre ellas se puede destacar que la opción: a muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación fue la más seleccionada. La otra causa manifestada fue: No se fomenta. No se hace.

Teniendo en cuenta lo anterior, los colaboradores presentaron las posibles soluciones para la dimensión feedback. Las soluciones planteadas son:

- Dar capacitación
- Empezar a fomentarlo

Se puede observar las dos únicas soluciones planteadas por los colaboradores, dan cuenta de la importancia que tiene la capacitación para realizar bien el proceso y que no se convierta en un problema y que después de la capacitación se debe fomentar desde los líderes de procesos, para que esto sea una herramienta con la cual medir efectividad.

10.3.13 Dimensión Estabilidad Laboral

Esta dimensión se refiere al grado de estabilidad laboral que la alcaldía ofrece a sus colaboradores, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 3,82 en el promedio calculado, sitúa a la dimensión “Estabilidad Laboral” en el rango correspondiente a “A mejorar”, con una moda de 4 y una desviación estándar de 0,97.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento de la dimensión estabilidad laboral, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta.

Gráfica 18. *Análisis porcentual de la Dimensión Estabilidad Laboral*



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 18, la gran mayoría representada en un 48%, es decir 27 encuestados, calificaron con 4 la estabilidad laboral que brinda la alcaldía, así como un 23% respondieron que la calificaron con 5 que significa lo hace plenamente. Por otro lado, solo un 4% es decir 2 colaboradores la calificaron con 1 que corresponde a no brinda la estabilidad necesaria para trabajar con tranquilidad.

Las causas que los colaboradores identificaron para que la dimensión Estabilidad Laboral, según sus percepciones no obtuvieron una calificación de 4 o mayor, son presentadas a continuación.

Tabla 40. Causas de la Dimensión Estabilidad Laboral

	Causa	Frecuencia	Porcentaje
1	El sistema de contratación de personal no brinda la debida estabilidad.	8	36%
2	Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.	0	0%
3	La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.	0	0%
4	Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.	12	55%
5	Otra ¿Cuál?	2	9%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se puede observar que la causa más elegida según lo manifestado por los colaboradores encuestados, es la número 4, hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal, y la causa número 2 y la 3 no fue seleccionada por ninguno de los encuestados.

Las otras causas que manifestaron los encuestados por las no consideran que la alcaldía brinda estabilidad laboral son:

- Depende de la administración de turno y horarios laborales extensos.
- No hay descansos.

A continuación, se presentan las soluciones que, según los colaboradores encuestados, pueden ayudar a que sientan mayor estabilidad laboral en la alcaldía.

Tabla 41. Soluciones de la Dimensión Estabilidad Laboral

Soluciones	Frecuencia
No hay solución, temas políticos.	6
Mejorar o ampliar los tiempos o períodos de contratación.	2
Escoger al personal por su capacidad y no por compromisos políticos externos.	2
Planear la contratación del personal y la objetividad.	1
Despolitizar las dependencias que tienen un trabajo continuo.	1
Hacer un mejor análisis de las personas a contratar. Revisar mejor las hojas de vida.	1
Cambiar el sistema de contratación. Modalidad y el tipo.	1
Dar continuidad a los procesos que se llevan a cabo.	1

Regular la calidad de vida en el trabajo.	1
Aumentar los puestos de carrera.	1

Fuente: Elaboración propia

De las soluciones anteriormente planteadas se puede destacar, la que más se repitió fue que, por ser temas políticos no hay una solución. Igualmente, mejorar o ampliar los tiempos o períodos de contratación y seleccionar al personal por su capacidad y no por compromisos políticos externos fueron sugeridas por los colaboradores dos veces cada una.

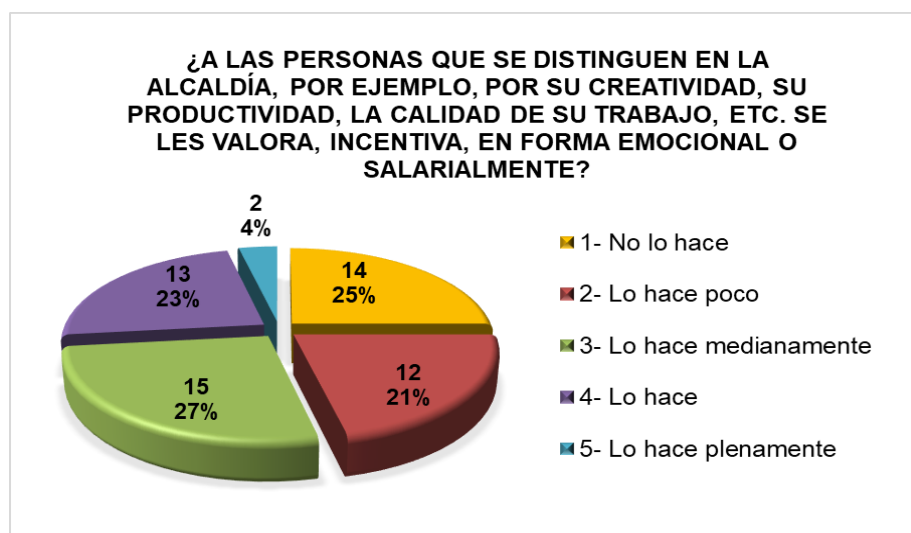
10.3.14 Dimensión Valoración

Esta dimensión se refiere al sistema o plan creado para valorar, destacar o incentivar en una u otra forma, a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 2,59 en el promedio calculado, sitúa a la dimensión “Valoración” en el rango correspondiente a “No gratificante”, con una moda de 3 y una desviación estándar de 1,20.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento de la dimensión valoración, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta.

Gráfica 19. *Análisis porcentual de la Dimensión Valoración*



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 19, se puede observar que, que el 27% corresponden a 15 colaboradores calificaron la valoración en la alcaldía de La Cumbre con 3, así como la opción 1, no lo hace fue la segunda opción más elegida por los encuestados siendo un 25% de los colaboradores. Por otro lado, solo 2 personas que corresponden a un 4% del total calificaron esta dimensión con 5.

Las causas que los colaboradores identificaron para que la dimensión valoración, según sus percepciones no obtuviera una calificación de 4 o más, son presentadas a continuación.

Tabla 42. *Causas de la Dimensión Valoración*

	Causa	Frecuencia	Porcentaje
1	No es la costumbre valorar a las personas en la alcaldía.	18	38%
2	Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero le falta mayor sensibilidad al respecto.	4	9%
3	La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.	3	6%
4	La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.	6	13%
5	Otra ¿Cuál?	16	34%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se muestran las causas por las que la dimensión valoración no estuvo calificada como gratificante por colaboradores encuestados, en ella se evidencia que la mayoría de los encuestados, manifestaron que, no es la costumbre valorar a las personas en la alcaldía., es decir, no existe un plan o una estrategia definida para recompensar o valorar económica o emocionalmente a las personas que se destacan en sus labores.

Las otras causas que manifestaron los encuestados en la dimensión valoración son las siguientes:

Tabla 43. *Otras causas Dimensión Valoración*

Causa	Frecuencia
No lo ha visto.	6
No hay plan de bienestar e incentivos.	5

En su equipo si se destaca, pero no se tiene claro los incentivos que hay.	1
No se conocen las necesidades de motivación.	1
La falta de conocimiento de las actividades no permite hacer ese reconocimiento.	1
No le han tocado o son muy informales.	1
No está la persona de talento humano.	1

Fuente: Elaboración propia

Entre las otras causas manifestadas por los colaboradores, se puede observar que la mayoría de los colaboradores manifestaron que, no ha visto que se destaque a ningún colaborador por su eficiencia o creatividad, también varios encuestados respondieron que, no hay plan de bienestar e incentivos y no se conocen las necesidades de motivación.

A continuación, se presentan las soluciones que, según los colaboradores encuestados, pueden ayudar a que la dimensión valoración mejore su percepción por parte de los colaboradores.

Tabla 44. *Soluciones de la Dimensión Valoración*

Soluciones	Frecuencia
Diseñar un plan de incentivos salariales y emocionales e implementarlo.	25
Implementar plan de bienestar.	5
Buena gestión desde T.H.	2
Aumentar el personal en Talento Humano.	2
Integraciones entre dependencias para que se conozcan, Pausas activas.	2
Identificar las necesidades y motivaciones de cada uno y dar mayor reconocimiento. Por ejemplo: Empleado del mes.	1
Crear estímulos. Reconocer la labor de los colaboradores.	1
Mayor conocimiento de las actividades que se realizan.	1
Volver a implementar los planes de incentivos, capacitación, inducción y reinducción, comunicación.	1
Cada dependencia podría instaurarlo.	1
Estar pendiente de los funcionarios para reconocer su labor.	1
Motivación no para el nivel directivo, sino para el nivel asistencial y por dependencias.	1

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 44, se pueden observar unificadas las diversas soluciones planteadas por los colaboradores, para que la dimensión valoración tenga una puntuación mejor. De las soluciones planteadas por parte de los colaboradores encuestados, la que enuncia la necesidad de diseñar un plan de incentivos salariales y emocionales e implementarlo fue la más recomendada. También cabe destacar las soluciones planteadas con respecto al área de talento humano que son: buena gestión desde talento humano, aumentar el personal en talento humano y volver a implementar los planes de incentivos, capacitación, inducción y reinducción, comunicación.

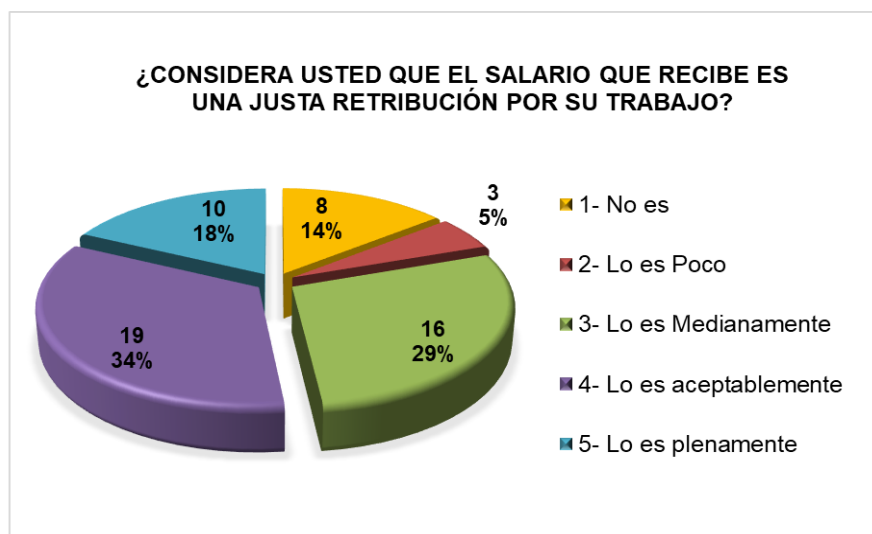
10.3.15 Dimensión Salario

Esta dimensión se refiere al salario recibido por los colaboradores que debe ser una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la alcaldía también lo hacen.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 3,36 en el promedio calculado, sitúa a la dimensión “Salario” en el rango correspondiente a “A mejorar”, con una moda de 4 y una desviación estándar de 1,26.

En la siguiente gráfica se muestra el comportamiento de la dimensión salario de acuerdo a las respuestas obtenidas.

Gráfica 20. *Análisis porcentual de la Dimensión Salario*



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica 20, 19 colaboradores que representan un 34% calificaron que el salario que recibe por su trabajo es aceptablemente una justa retribución por su trabajo, esta respuesta representa el mayor porcentaje entre las 5 opciones de respuesta; adicionalmente se puede observar que 8 colaboradores, es decir, un 14% de los encuestados respondieron que no es una justa retribución por su trabajo.

Las causas que los colaboradores identificaron para que la dimensión salario, según sus percepciones no obtuvieron una calificación mayor, son presentadas a continuación.

Tabla 45. *Causas de la Dimensión Salario*

	Causa	Frecuencia	Porcentaje
1	El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.	19	56%
2	El incremento salarial no se hace de acuerdo a mi desempeño.	3	9%
3	La situación económica de la alcaldía no lo permite.	11	32%
4	Otra ¿Cuál?	1	3%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 45, se pueden observar las causas de la Dimensión Salario, las cuales fueron manifestadas por los colaboradores; entre ellas se puede destacar que la opción: el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo, esta fue la más seleccionada por los encuestados. La otra causa manifestada fue: hay escalas salariales desajustadas.

Teniendo en cuenta lo anterior, los colaboradores presentaron las posibles soluciones para la Dimensión Salario. Las soluciones planteadas son presentadas a continuación.

Tabla 46. *Soluciones propuestas en la Dimensión Salario*

Soluciones	Frecuencia
Ajustar o actualizar el salario a las tablas salariales definidas a nivel nacional, de acuerdo al rango académico y funciones.	8
Aumentar o destinar más recursos.	4

Hacer la gestión para aumentar la categoría del municipio e incrementar los recursos.	3
Hacer una reestructuración de la planta.	3
Implementar estrategias para el recaudo de dinero y así nivelar y mejorar los salarios.	2
Mejorar las condiciones salariales para los contratistas.	2
Reforma administrativa. Nivelación salarial.	2
Reconocer mejor la labor. Realizar el ajuste salarial de acuerdo al nivel educativo.	1
Existir la proporción entre el grado de responsabilidad con la retribución económica.	1
Solicitar modificación de salario.	1
Evaluación financiera que permita mejorar el salario.	1
Ser equitativos.	1
Mayor apoyo del gobierno nacional.	1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 46, se pueden observar las dos únicas soluciones planteadas por los colaboradores, la más recomendada fue: ajustar o actualizar el salario a las tablas salariales definidas a nivel nacional, de acuerdo al rango académico y funciones; cabe destacar que varios colaboradores recomendaron implementar estrategias para recaudo de dinero y así nivelar y mejorar los salarios; así como, debe existir la proporción entre el grado de responsabilidad con la retribución económica.

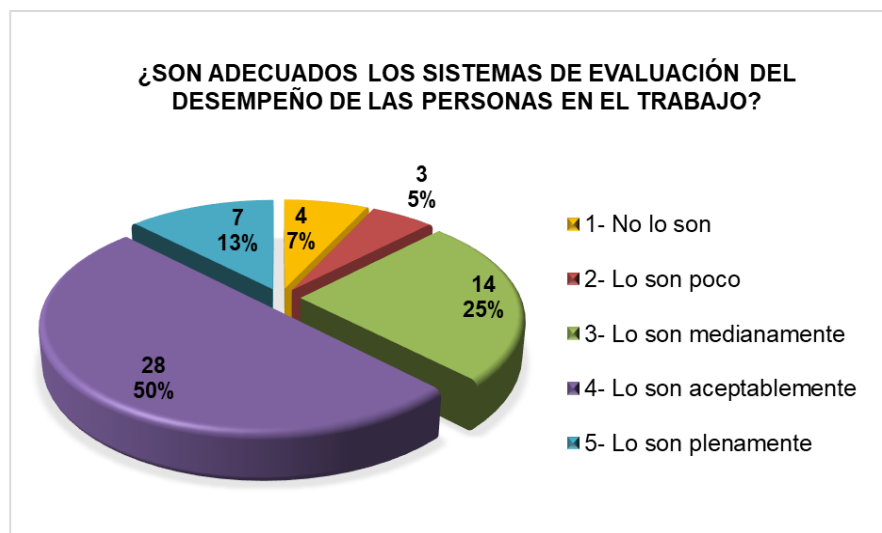
10.3.16 Dimensión Evaluación del Desempeño

Esta dimensión se refiere a que, los sistemas de evaluación del desempeño deben ser objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 3,55 en el promedio calculado, sitúa a la dimensión “Evaluación del Desempeño” en el rango correspondiente a “A mejorar”, con una moda de 4 y una desviación estándar de 1,03.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento de la dimensión evaluación del desempeño, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta.

Gráfica 21. *Análisis porcentual de la Dimensión Evaluación del Desempeño*



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior, se puede observar que 4 colaboradores respondieron que los sistemas de evaluación del desempeño no son los adecuados, y por otro lado 7 colaboradores respondieron que lo son plenamente. Adicionalmente se puede observar que, la mayoría de los encuestados que corresponde al 50%, manifestaron que los sistemas de evaluación de desempeño son aceptables.

Las causas que los colaboradores identificaron para que la dimensión evaluación del desempeño, según sus percepciones no obtuvieron una calificación mayor, son presentadas a continuación.

Tabla 47. *Causas de la Dimensión Evaluación del Desempeño*

	Causa	Frecuencia	Porcentaje
1	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.	3	11%
2	Falta objetividad en la evaluación.	3	11%
3	La evaluación no se hace en el momento oportuno.	2	7%
4	Más que constructiva, la evaluación es represiva.	0	0%
5	No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.	3	11%
6	Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.	5	19%

7	Otra ¿Cuál?	11	41%
---	-------------	----	-----

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 47, se presentan las causas de la dimensión evaluación del desempeño, en ella se evidencia que la mayoría de los encuestados, manifestaron que los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente; por otro lado, la respuesta, más que constructiva, la evaluación es represiva, no fue seleccionada por ningún colaborador

Las otras causas que manifestaron los encuestados por las que la dimensión evaluación del desempeño no obtuvo una mejor calificación se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 48. *Otras causas de la Dimensión Evaluación del Desempeño*

Causa	Frecuencia
No se conocen o no lo han hecho y no se ejecutan bien.	4
No hay un sistema eficiente de evaluación de desempeño.	2
No lo han implementado.	1
Es muy escueto.	1
A los contratistas no la hacen.	1
No se cumple a cabalidad los tiempos establecidos.	1
Falta una persona que acompañe el proceso.	1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, se observa que las causas más frecuentes según los colaboradores encuestados, por las que las evaluaciones del desempeño que se realizan al personal no son las más adecuadas, se puede destacar la más seleccionada por los colaboradores fueron no se conocen o no la han hecho y no se ejecutan bien, y destaca la causa falta una persona que acompañe el proceso, por ser importante que este proceso tenga un acompañamiento objetivo.

A continuación, se presentan las soluciones que, según los colaboradores encuestados, pueden ayudar a que las evaluaciones del desempeño que se aplican a los colaboradores sean las adecuadas.

Tabla 49. *Soluciones propuestas en la Dimensión Evaluación del Desempeño*

Soluciones	Frecuencia
Diseñar e implementar el sistema de evaluación del desempeño.	7
Crear e implementar la evaluación del desempeño para los de prestación de servicios, para poder evaluar su cumplimiento.	3
Más claridad en las funciones y límites para hacer la evaluación de desempeño.	2
Ser más objetivos en dicha evaluación y tomar en cuenta las opiniones del evaluado. Indagar más antes de calificar.	2
Revisar los esquemas de evaluación y que se hagan en el momento oportuno.	2
Establecer el proceso y que secretaría se apersona de él.	1
Encargar a alguien del proceso.	1
Evaluar por área.	1
Sensibilización en el proceso.	1
Realizar la actualización del manual de funciones para una correcta evaluación.	1
Que los informes den cuenta de los resultados misionales, no solo dar cumplimiento.	1

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior, cabe resaltar que, se hace necesario diseñar e implementar el sistema de evaluación del desempeño. También manifestaron que es importante crear e implementar la evaluación del desempeño para los de prestación de servicios, para poder evaluar su cumplimiento. Adicionalmente de las soluciones planteadas es importante que haya mayor claridad en las funciones y límites para poder hacer la evaluación del desempeño.

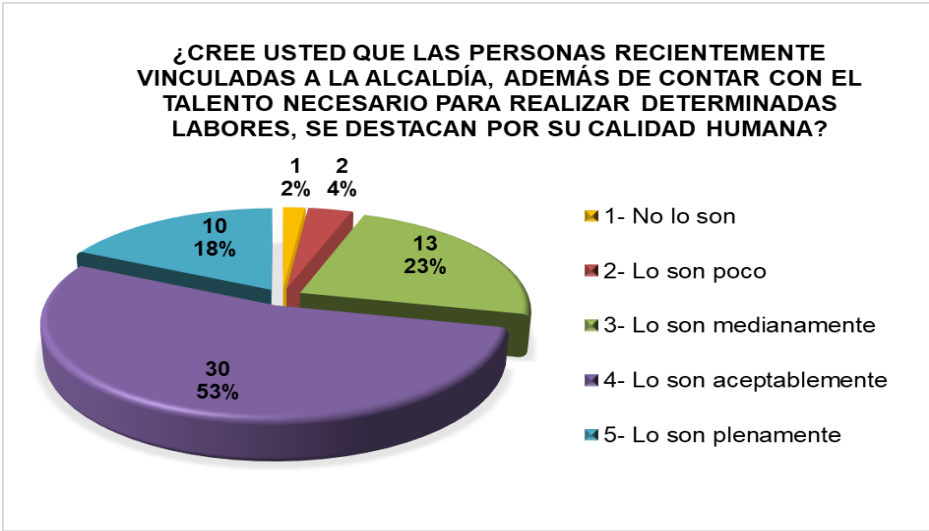
10.3.17 Dimensión Selección de Personal

Esta dimensión se refiere a la correcta selección de las personas que la alcaldía vincula para ejercer determinadas labores, que además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 3,82 en el promedio, sitúa a la dimensión “Selección de Personal” en el rango correspondiente a “A mejorar”, con una moda de 4 y una desviación estándar de 0,83.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento de la dimensión selección de personal, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta.

Gráfica 22. *Análisis porcentual de la Dimensión Selección de Personal*



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 22, se puede apreciar que, sólo un colaborador calificó esta dimensión con 1, que para este caso corresponde que las personas recientemente vinculadas a la alcaldía no son las más idóneas, ni destacan por su calidad humana; por otro lado, 30 colaboradores que representan un 53% calificaron que lo son aceptablemente, es decir calificaron la dimensión con 4, esta opción es la que representa el mayor porcentaje entre las opciones de respuesta. Adicionalmente se puede observar que la calificación 5 es decir la respuesta lo son plenamente obtuvo el 18% del total.

Las causas que los colaboradores identificaron para que la dimensión Selección de Personal, según sus percepciones no obtuvieron una calificación de 4 o mayor, son presentadas a continuación.

Tabla 50. *Causas de la Dimensión Selección de Personal*

	Causa	Frecuencia	Porcentaje
1	La alcaldía no se preocupa por vincular a los mejores.	3	9%

2	En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.	1	3%
3	La calidad humana parece no importar mucho en la organización.	6	17%
4	Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.	4	11%
5	No hay un área, ni un proceso de selección propiamente dicho.	16	46%
6	Otra ¿Cuál?	5	14%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 50, se pueden observar las causas por las que los colaboradores no calificaron la dimensión Selección de Personal como gratificante, se observa claramente que la opción más seleccionada por los encuestados, son la opción 5, la cual enuncia que, no hay un área, ni un proceso de selección propiamente dicho; adicionalmente, se observa que la opción menos seleccionada es la número 2, en la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.

Las otras causas que manifestaron los encuestados por las que la selección de personal no es la mejor en la alcaldía.

Tabla 51. *Otras causas de la Dimensión Selección de Personal*

Causa	Frecuencia
El sistema de contratación está politizado, está basado en votos.	2
Falta socialización para conocerse más.	1
Es subjetiva.	1
No hay filtro.	1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 51, se pueden observar las opiniones de los encuestados, acerca del porqué las personas que recientemente han sido vinculados a la alcaldía, no son los mejores en su labor o en su calidad humana, de la cual se puede extraer que en la alcaldía el sistema de contratación está politizado, está basado en votos y no hay filtro, por lo que es subjetivo.

A continuación, se presentan las soluciones que, según los colaboradores encuestados, pueden ayudar a que la selección de personal sea la mejor para la alcaldía.

Tabla 52. *Soluciones propuestas en la Dimensión Selección de Personal*

Soluciones	Frecuencia
Crear un área y un proceso de selección, libre de compromiso político.	5
Desde talento humano se implementen políticas y actividades de integración.	3
No hay solución, temas políticos.	3
Crear el área de talento humano. Reforma administrativa y estructural.	3
Crear un plan de inducción y capacitación.	1
Abolir la politización en la contratación.	1
Crear e implementar la política de talento humano.	1
Los jefes deben hacer la revisión de la hoja de vida.	1
Mayor comunicación entre jefes. Mejorar en términos generales.	1
Exigir unas buenas relaciones interpersonales. Socializar y hacer cumplir el código de integridad. Reglamento interno.	1

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la tabla anterior, se hace necesario crear un área y un proceso de selección, libre de compromiso político, en donde sea el área de talento humano quien maneje el proceso; adicionalmente; manifestaron la revisión por parte de los jefes de cada secretaría, de cada una de las hojas de vida de los seleccionados para ocupar los cargos y también que los colaboradores deben socializar más y realizar integraciones para conocerse más.

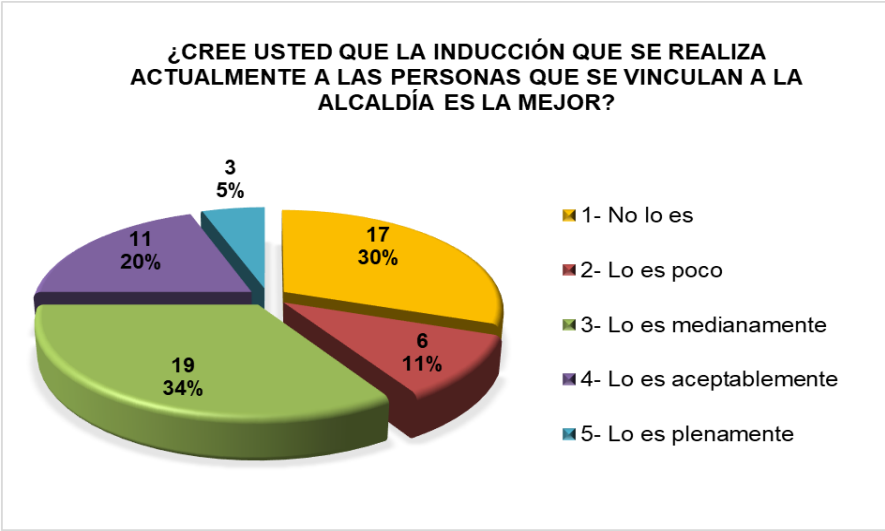
10.3.18 Dimensión Inducción

Esta dimensión se refiere a la correcta inducción que se hace al personal desde el mismo momento de su vinculación a la alcaldía, que se hace tanto para ambientarlas rápidamente a la dinámica laboral, como para que alcancen un profundo conocimiento de la alcaldía y de su puesto de trabajo.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 2,59 en el promedio calculado, sitúa a la dimensión “Inducción” en el rango correspondiente a “No Gratificante”, con una moda de 3 y una desviación estándar de 1.26.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento de la dimensión inducción, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta.

Gráfica 23. *Análisis porcentual de la Dimensión Inducción*



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior, se puede observar que sólo 3 de los colaboradores respondieron que la inducción que se realiza en la alcaldía es la mejor. Por el contrario, la mayoría de los encuestados que corresponde al 34% manifestaron que la inducción es medianamente buena; la segunda opción más seleccionada fue la 1, es decir el proceso de inducción actual no es bueno.

Las causas que los colaboradores identificaron para que la dimensión Inducción, según sus percepciones no obtuvieron una calificación de 4 o mayor, son presentadas a continuación.

Tabla 53. *Causas de la Dimensión Inducción*

	Causa	Frecuencia	Porcentaje
1	No hay un sistema bien diseñado para la inducción.	31	58%

2	Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.	3	6%
3	Más que ubicar a las personas, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.	7	13%
4	La inducción se dirige más hacia las funciones, que a su integración con los demás y al conocimiento profundo de la alcaldía.	4	8%
5	Otra ¿Cuál?	8	15%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 53, se presentan las causas por las que la dimensión inducción no fue mejor calificada por los encuestados, en ella se evidencia que la mayoría de los encuestados manifestaron que, no hay un sistema bien diseñado para la inducción; también se puede observar que la menos seleccionada fue que, sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.

Las otras causas que manifestaron los encuestados por las que la inducción no es la mejor en la alcaldía.

Tabla 54. *Otras causas de la Dimensión Inducción*

Causa	Frecuencia
No ha tenido.	2
Existe el manual de inducción pero no se aplica.	2
Falta de organización.	1
No hay tiempo, ni proceso definido.	2
No hay capacitador. No hay protocolo de inducción.	1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 54, se pueden observar las opiniones expresadas por colaboradores de porque la inducción en la alcaldía no es la mejor; en ella se observa que la misma cantidad de colaboradores manifestaron que no ha tenido inducción y también manifestaron que existe un manual de inducción, pero actualmente no se aplica.

En seguida, se presentan las soluciones que, según los colaboradores encuestados, pueden ayudar a que se realice una correcta inducción a todo el personal que ingresa a laborar en la alcaldía.

Tabla 55. *Soluciones propuestas en la Dimensión Inducción*

Soluciones	Frecuencia
Diseñar e implementar plan de inducción y reinducción que aplique para todos.	29
Hacer una inducción más rigurosa a todos los funcionarios que ingresan.	2
Designar un capacitador, alguien que conozca bien el sistema.	2
Dar más capacitación al personal.	2
Socializar e implementar el manual de inducciones.	1
Llamado de ingreso laboral anticipado para esa inducción.	1
Aplicar las políticas de T.H. correspondientes a la inducción.	1
Incluir en la inducción los temas generales.	1
Crear la oficina de talento humano que haga la inducción y reinducción.	1
Dejar un informe antes de dejar el cargo para que el nuevo lo pueda leer.	1
Definir los procesos y subirlos al drive para que los conozcan.	1
Reforma administrativa.	1

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior, cabe resaltar que se hace necesario diseñar e implementar plan de inducción y reinducción que aplique para todos, tanto funcionarios con nombramiento como para contratistas; adicionalmente manifestaron la necesidad de realizar más capacitación al personal, así como, designar a un capacitador que conozca muy bien el sistema para pueda instruir de forma correcta a los colaboradores.

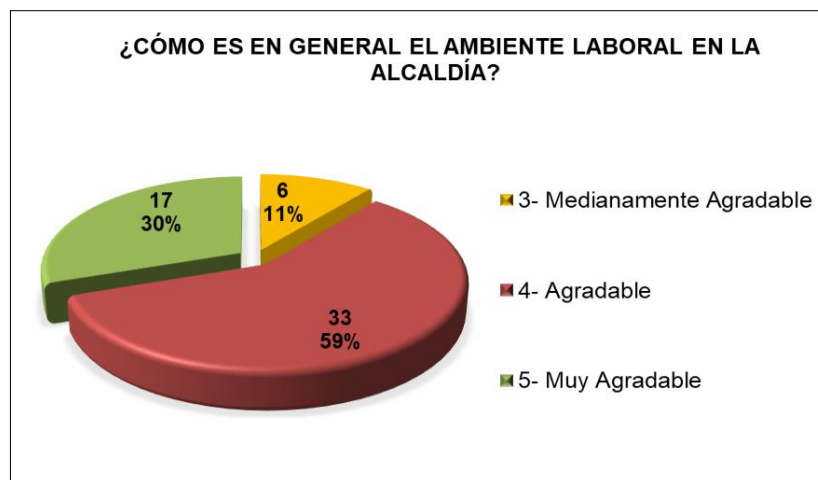
10.3.19 Dimensión Imagen de la Organización

Esta dimensión se refiere a la imagen que tienen los colaboradores sobre la alcaldía y cual creen que es la percepción de la comunidad, acerca del trabajo que realizan.

De acuerdo a la escala utilizada, la calificación de 4,09 en el promedio calculado, sitúa a la dimensión “Imagen de la Organización” en el rango correspondiente a “Gratificante”, con una moda de 4 y una desviación estándar de 0,66.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento de la primera variable de la dimensión imagen de la alcaldía, que es ambiente laboral.

Gráfica 24. *Análisis porcentual de la Variable Ambiente Laboral*

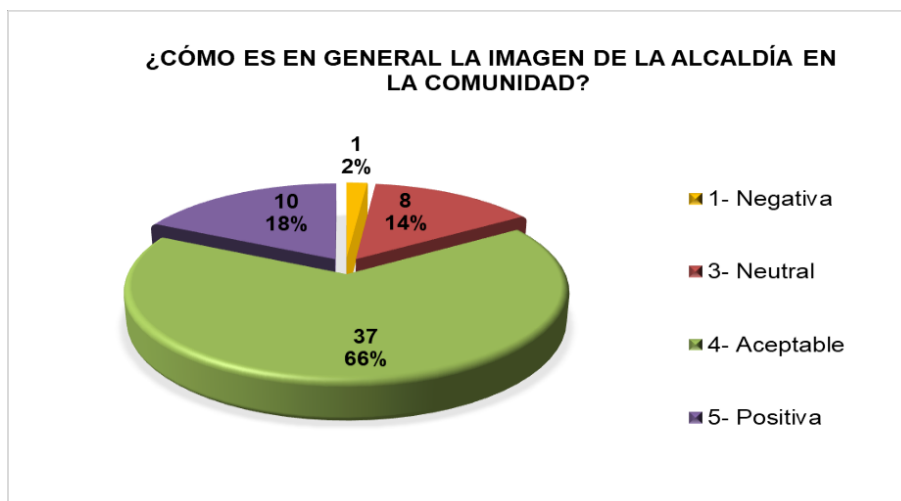


Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 24, se muestra que la mayoría de los encuestados, concretamente 33 que representan un 59% manifestaron que el ambiente laboral en la alcaldía es agradable, por otro lado, se puede observar que ninguno de los colaboradores calificó el ambiente laboral en la alcaldía con 1 o 2, que significan muy desagradable y desagradable, respectivamente. Por otro lado, solamente 6 colaboradores manifestaron que el ambiente laboral en la alcaldía es medianamente agradable.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento de la segunda variable de la dimensión imagen de la organización, que es imagen de la alcaldía en la comunidad.

Gráfica 25. *Análisis porcentual de la Variable Imagen en la Comunidad*



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 25, se observa que la mayoría, es decir un 66% de los encuestados representados por 37 colaboradores, manifestaron que la imagen de la alcaldía en la comunidad es aceptable, también un 18% calificaron la imagen que proyectan y la percepción que tiene la comunidad de su trabajo es positiva. Por otro lado, solo 1 encuestado calificó esta variable de la dimensión imagen organizacional con 1 es decir, muy negativa.

Adicionalmente, se les preguntó a los colaboradores si tenían algún comentario final o solución para mejorar tanto el ambiente laboral, como la imagen que percibe la comunidad de la alcaldía, a continuación, se presentan las respuestas obtenidas:

- Mejorar la comunicación y el respeto por las formas de pensar.
- La atención al público es deficiente.
- Es estresante.
- Mejor remuneración. Mayor estabilidad.
- Mejorar el compromiso como un todo (de todos). Más calidad humana.
- Integrar las áreas.
- Mejorar equipos y organización, como filtro de la alcaldía.
- Hay mucha envidia, chisme y malos comentarios
- Coordinación entre secretarías para el manejo de requerimientos. Respeto hacia el tiempo.
- Plan de bienestar.

- Motivación al personal.
- Mayor integración.
- Falta comunicación entre colaboradores y jefes. Los procesos se demoran. No tienen intranet, ni teléfono.
- Hay alta rotación del personal.
- Motivar la comunicación y la integración.
- Mejorar el servicio al cliente.

10.4 ANÁLISIS DE LAS TABLAS DE CONTINGENCIA

Para la realización de un análisis bivariado, se recurrió a las tablas de doble entrada, más conocidas como tablas de contingencia. Según Millán una tabla de contingencia “es una de las formas más comunes de resumir datos categóricos [...] el interés se centra en estudiar si existe alguna asociación entre una variable fila y otra variable columna y/o calcular la intensidad de dicha asociación” (2017, pág. 19).

Para el presente caso, se procedió a cruzar algunas variables demográficas con las dimensiones para conocer su nivel de asociación.

10.4.1 Tipo de Contrato y Estabilidad

Las dos primeras variables que se cruzaron fueron la variable tipo de contrato con la dimensión estabilidad laboral, para conocer cómo se relaciona la modalidad de contratación de los colaboradores, con la percepción de estabilidad laboral que tiene cada uno.

En seguida, se presenta la tabla resultante del cruce de variables, anteriormente mencionadas.

Tabla 56. *Tabla cruzada Variables Tipo de Contrato y Estabilidad Laboral*

¿Brinda la alcaldía la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?					
1	2	3	4	5	Total

Tipo de contrato	De carrera administrativa	0	0	1	8	3	12
	Libre nombramiento y remoción	0	0	2	2	1	5
	Prestación de servicios	2	2	7	17	9	37
	Período fijo	0	1	1	0	0	2
	Total	2	3	11	27	13	56

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, se puede observar que, el personal que es de carrera administrativa, es decir, fue nombrada a partir de concurso de méritos, en su gran mayoría calificaron la su estabilidad laboral con 4, ninguno de ellos calificó esta dimensión con 1 o 2, lo anterior se relaciona con el hecho que, el personal de carrera administrativa, no puede ser removido de su cargo, a menos se demuestre que es insubsistente para realizar su labor y se lleve a cabo el debido proceso, lo anterior para garantizar el principio de estabilidad de la carrera administrativa; lo que ofrece a este personal una estabilidad laboral más alta que la del resto de cargos.

También se puede subrayar que, los colaboradores vinculados por un contrato de prestación de servicios, a pesar de la naturaleza y el periodo de 2 meses por contrato, la mayoría de ellos calificaron su percepción de estabilidad laboral con 4 y solo con 2 colaboradores su percepción de estabilidad laboral ofrecida con 1. Es decir, a pesar del corto tiempo que duran sus contratos, dichos colaboradores consideran que tienen una buena estabilidad laboral, ya que estos se renuevan de inmediato y dependen de su desempeño en el cargo y de las buenas relaciones políticas que establezcan, las cuales permiten continuar un buen periodo de tiempo con su contrato dentro de la alcaldía.

Los colaboradores con cargos de período fijo y de libre nombramiento y remoción, ninguno calificó su percepción de estabilidad laboral con 1; y para el caso de los de periodo fijo, ninguno la calificó con 4 o 5 y solo uno la calificó con 3, la cual fue la calificación más alta que alguno de los dos le dio a esta dimensión. En cambio, los de libre nombramiento y remoción, dos colaboradores calificaron la estabilidad laboral con 4 y uno la calificó con 5.

10.4.2 Nivel Educativo y Salario

Las variables que se cruzaron son nivel educativo con la dimensión salario, para conocer cómo se relaciona el nivel educativo alcanzado por los colaboradores, con la percepción acerca que, si el salario que recibe es justa retribución de su trabajo.

En la siguiente tabla se presenta el resultado del cruce de variables, anteriormente mencionadas.

Tabla 57. *Tabla cruzada Variables Nivel Educativo y Salario*

		¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?					
		1	2	3	4	5	Total
Nivel educativo	Bachiller	0	0	1	4	1	6
	Técnico	0	1	9	9	4	23
	Tecnólogo	0	0	2	1	0	3
	Profesional	6	1	4	4	4	19
	Posgrado	2	1	0	1	1	5
Total		8	3	16	19	10	56

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 57, se puede observar que la mayoría de los profesionales encuestados calificaron 1 la percepción que tienen de si su salario es justa retribución de su trabajo, sólo 1 de ellos calificó esta dimensión con 5 y las calificaciones 3, 4 y 5 fueron elegidos por 4 colaboradores cada una; lo anterior puede deberse a que entre mayor es nivel educativo alcanzado por los colaboradores, mayor es su expectativa de salario, y en algunos cargos esas expectativas son cubiertas con la oferta salarial y en otras no. Esto también se puede observar en el nivel educativo posgrado, en el cual 2 colaboradores calificaron su salario con 1, lo que representa la respuesta más seleccionada por los colaboradores con dicho nivel educativo.

El nivel Técnico que representa la mayoría de la población, es decir, 23 colaboradores, y para ese caso la misma cantidad de colaboradores calificó su salario con 3 y 4, 9 cada uno; solo 4 de ellos lo calificó con 5. La mayoría de los bachilleres, es decir 4, calificó la percepción de su salario con 4, se puede apreciar que la distribución de las respuestas en los niveles inferiores a profesional, están

entre 3 y 5, ninguno de ellos calificó su percepción de salario como retribución a su trabajo con 1 o 2.

10.4.3 Relaciones Interpersonales y Ambiente laboral

Para esta tabla se cruzaron la dimensión relaciones interpersonales y la variable primera variable de la dimensión imagen de la organización que es ambiente laboral, para conocer de acuerdo a la calificación otorgada cual es la relación que tienen las buenas o malas relaciones interpersonales en la alcaldía con el ambiente laboral que perciben los colaboradores.

En la tabla presentada a continuación, se muestra el cruce de variables, anteriormente mencionadas.

Tabla 58. *Tabla cruzada variables Inducción y Conocimiento de la Misión y Visión*

		¿Cómo es en general el ambiente laboral en la Alcaldía?			
		3	4	5	Total
¿Las relaciones interpersonales que se dan en la alcaldía son realmente las mejores?	3	3	3	0	6
	4	1	23	10	34
	5	2	7	7	16
Total		6	33	17	56

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede observar que la mayoría de los encuestados que calificaron con 4 las relaciones interpersonales en la alcaldía, así mismo calificaron con 4 la variable ambiente laboral, en total fueron 23 colaboradores que coincidieron en las dos; esto muestra que, de la misma forma que perciben las relaciones que establecen en día a día en su labor, también perciben el ambiente que estas relaciones generan.

Por otro lado, se puede observar que para las dos variables que se cruzaron, ninguno de los colaboradores, las calificó con 1 o con 2, de igual forma las dos se situaron de acuerdo a la escala utilizada en la calificación gratificante, es decir las dos tienen una buena percepción por parte de los colaboradores encuestados.

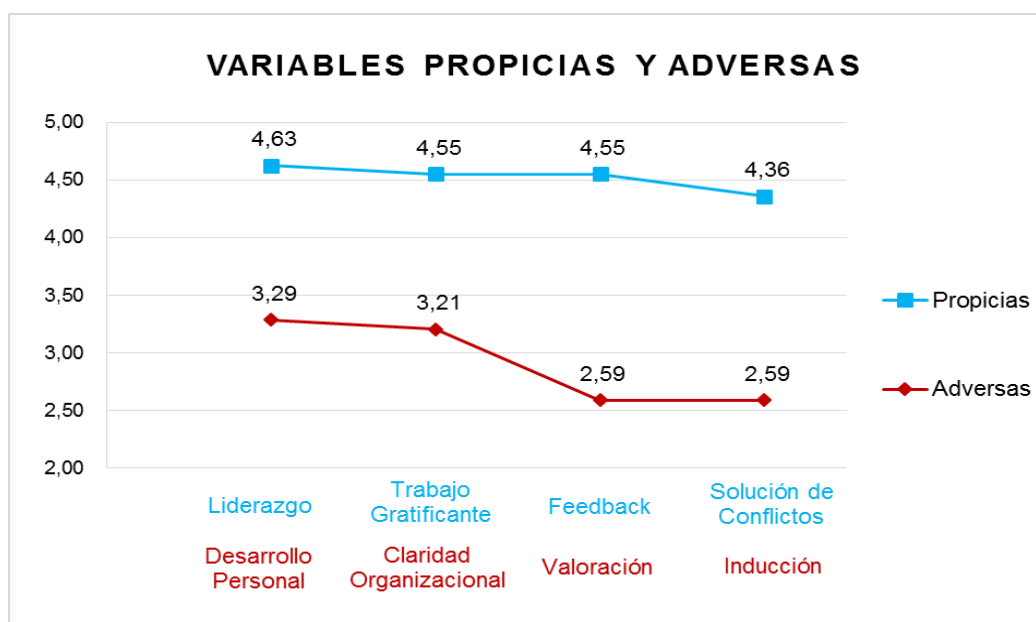
11. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES PROPICIAS Y ADVERSAS

Para la identificación y análisis de las variables que en el caso de la alcaldía de La Cumbre han sido calificadas como propicias o adversas, cabe aclarar que una variable es calificada como *propicia*, porque favorece o beneficia un clima laboral plenamente gratificante, y por el contrario una variable es calificada como *adversa*, porque no favorece o no beneficia un clima laboral plenamente gratificante.

Para la identificación de dichas variables se tomó como punto de referencia, el promedio obtenido de la puntuación otorgada por cada colaborador en la encuesta, y se definió que las variables ubicadas por encima de 4,3 se consideran *propicias* y las variables ubicadas por debajo de 3,3 se consideran *adversas*.

Para el análisis cualitativo estas variables, se tomaron en cuenta las respuestas de los colaboradores en las tres entrevistas realizadas y la observación; este análisis cualitativo es importante para tener un punto de vista más profundo sobre las dimensiones calificadas como propicias y adversas; a través de las entrevistas se pueden conocer puntos de vista más amplios de los puntos críticos del clima organizacional de la alcaldía de La Cumbre. A continuación, se presenta la gráfica de las variables adversas y propicias.

Gráfica 26. Variables Propicias y Adversas



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 59. *Listado de variables propicias y adversas con el promedio*

Propicias	Promedio	Adversas	Promedio
Liderazgo	4,63	Desarrollo Personal	3,29
Trabajo Gratificante	4,55	Claridad Organizacional	3,21
Feedback	4,55	Valoración	2,59
Solución de Conflictos	4,36	Inducción	2,59

Fuente: Elaboración propia.

11.1 VARIABLES PROPICIAS

- Liderazgo

Según Chiavenato el liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana” (2006, pág. 105), es decir, el liderazgo es la influencia ejercida por una persona que posee una autoridad y poder ya sea formal o informal, que ayuda o aporta para que otra persona modifique su comportamiento en pro de sus objetivos personales o los objetivos organizacionales.

A partir de los datos cuantitativos recolectados, se pudo determinar que la dimensión liderazgo es una variable propicia para el clima organizacional de la alcaldía, lo recolectado en las entrevistas se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 60. *Entrevistas de la Dimensión Liderazgo*

LIDERAZGO	
Actor 1	Considera que el liderazgo está bien, teniendo en cuenta que el alcalde como líder principal, es una persona muy accesible y está dispuesto para los colaboradores. En su área, la cual lidera, empodera a los colaboradores y los apoya y así logra que cada uno lidere bien su proceso. “Si hablo por mi área que es la que conozco en el liderazgo nos va bien, cada uno lidera su proceso” (Anexo 2)
Actor 2	Opina que el liderazgo en cabeza del alcalde, está bien, pues en sus palabras es una buena persona y quiere trabajar para mejorar las condiciones laborales. Su jefe inmediato es muy accesible, escucha las opiniones y los motiva.

	“Por lo menos, mi nueva jefa mucho mejor que el anterior, ya que es mucho más accesible” (Anexo 2)
Actor 3	Asegura que su jefe inmediato es una persona que los orienta, apoya y motiva. Y con respecto al alcalde es una buena persona y quiere trabajar por la comunidad. “Nuestra jefa de verdad es excelente, súper, es muy buena jefa” (Anexo 2)

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede observar que, para los entrevistados el liderazgo en la alcaldía es positivo, en primera instancia el liderazgo principal representado por el alcalde es bueno, según su opinión él es una buena persona y está dispuesto a trabajar para mejorar sus condiciones laborales. En segunda instancia se puede extraer que, para cada uno de los entrevistados, su jefe inmediato ejerce un liderazgo positivo en ellos, lo que genera motivación, se sienten apoyados y escuchados. En lo observado en el trabajo de campo, los jefes de secretarías y de los procesos estaban constantemente presentes en la alcaldía, tanto supervisando los procesos, como apoyando en la atención de público y realización de tareas habituales, lo cual afianza más el sentimiento de confianza y apoyo tienen los colaboradores por ellos.

- Trabajo Gratificante

El trabajo gratificante se refiere directamente a la satisfacción que tiene el colaborador con la labor, cargo o funciones que desempeña, es decir, el sentimiento de agrado que se genera en el colaborador, cuando realiza un trabajo que le gusta, que lo reta o lo desafía profesional y personalmente, por su parte Robins y Coulter señalan que entre los “factores que se ha demostrado llevan a altos niveles de satisfacción laboral: ofrecer un trabajo desafiante e interesante” (2010, pág. 290)

Teniendo en cuenta las encuestas y el análisis cuantitativo se determinó que la dimensión trabajo gratificante es percibida por los colaboradores como propicia para el clima organizacional, y para hacer un análisis de tipo cualitativo se presenta lo recolectado en las entrevistas en la siguiente tabla.

Tabla 61. *Entrevistas Dimensión Trabajo Gratificante*

TRABAJO GRATIFICANTE	
Actor 1	Argumenta que le gusta su trabajo, porque puede aprender mucho sobre la gestión pública, constantemente tiene mucho

	trabajo y adicionalmente se siente a gusto trabajando por la comunidad, que es una de las funciones más importantes que tiene la alcaldía. “Se aprende mucho sobre la gestión pública, hay mucho trabajo, me gusta trabajar por la comunidad” (Anexo 2)
Actor 2	Le gusta mucho su trabajo, porque puede ayudar a los demás; sin embargo considera que le gustaría mucho más tener funciones un poco más definidas, poder especializarse en funciones específicas, donde pueda desarrollar al máximo sus capacidades. “Mi trabajo me gusta, me gusta lo que hago, me gusta poder ayudar a los demás, pero me gustaría tener funciones más definidas” (Anexo 2)
Actor 3	Comenta que le gusta mucho el cargo que desempeña, porque hace lo que le gusta, le llena personal y profesionalmente sus funciones y le satisface trabajar por la comunidad. “Realmente hago lo que me gusta, realmente me llena; además tengo buenos compañeros y la jefa es excelente, poder ayudar al pueblo en el que nací, satisface mucho” (Anexo 2)

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo consignado en la tabla anterior, los tres actores manifestaron estar a gusto con el cargo y las funciones que actualmente desempeñan, los tres concuerdan con estar a gusto con el trabajo por la comunidad. Solo uno de ellos que es el Actor 2, manifiesta que le gustaría especializarse en una labor, porque tiene múltiples funciones que no le permiten tener una función fija. En lo observado se puede determinar que la atención al público, de las personas que llegan a la alcaldía en búsqueda de alguna solución para sus dificultades o para asesoría en tema de salud, tributarios, permisos de construcción, y demás, son bien atendidos por el personal; adicionalmente se puede percibir que con excepción de los nuevos, que deben preguntar a sus compañeros para dar una mejor información, todos manejan los temas que le corresponden de acuerdo a su labor y a su cargo. Lo anterior demuestra que, cada uno se apersona de sus funciones y que les gusta el trabajo, desempeñándose con respeto y con vocación de servicio.

- Feedback

El feedback o retroalimentación es un proceso que “provee Información de retorno sobre su conducta y motiva a las personas a comprender las situaciones en que están involucradas y a tomar acción auto correctiva para que sean más eficaces en esas situaciones” (Chiavenato, 2006, pág. 329). El feedback se presenta como una

herramienta, que puede ayudar tanto a las organizaciones como a sus miembros de forma individual, a reconocer fallas o debilidades en los procesos, acciones o formas de actuar y así según sea el caso y dependiendo de la disposición de cada uno, aplicar los correctivos necesarios para solucionarlos.

La dimensión feedback fue calificada según el análisis cuantitativo como propicia para el clima laboral de la alcaldía de La Cumbre y a continuación se presenta la información recolectada por las entrevistas.

Tabla 62. Entrevistas Dimensión Feedback

FEEDBACK	
Actor 1	Reúne a su equipo de trabajo, hablan sobre su gestión y sus colaboradores expresan sus opiniones, comentan si hay fallas o errores en los procesos o su ejecución y ofrecen soluciones para mejorar. Considera importante saber que piensan sus colaboradores sobre las acciones y formas de trabajo. “es siempre importante saber que piensan los demás de nuestras acciones personales y grupales” (Anexo 2)
Actor 2	Considera que es necesario fomentar y hacer más frecuentes las reuniones por áreas o secretarías para revisión de metas y objetivos, también para hablar entre compañeros sobre las fortalezas y debilidades que poseen como personas y como equipo de trabajo. También considera importante las integraciones para conocerse mejor. “hacer una especie de retroalimentación sobre los procesos y acciones esto por secretaría y hacer integraciones para que todos puedan participar” (Anexo 2)
Actor 3	Aunque no habla directamente acerca del Feedback, argumenta que deben tener capacitación para saber escuchar, para entender mucho mejor las opiniones de las persona y como cambiar aquellos aspectos en los que se presentan fallas o errores. Porque en ocasiones ese tipo de comentarios son malinterpretados o no se toman de la mejor forma. “debemos capacitarnos para saber escuchar, para saber entender las opiniones de las personas y cómo cambiar las cosas que están mal” (Anexo 2)

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la tabla anterior, ninguno de ellos menciona directamente el Feedback o lo reconoce por ese nombre; pero sí contemplan la

importancia de hacerlo, para conocer las opiniones de los demás acerca de su trabajo individual o en equipo y de sus acciones o actitudes en el trabajo y cambiar aquellas acciones que influyen negativamente. El primer actor como jefe de proceso reconoce la importancia de esta dimensión para evaluar su gestión, el segundo actor considera importante hacer una revisión de las metas y objetivos para su ejecución y el tercer actor argumenta que para que el feedback cumpla su función, es necesaria una capacitación constante, porque de alguna forma algunas personas no lo hacen correctamente o no lo asumen de la manera correcta. Por lo anterior se hace necesario empezar a reconocer este proceso por su nombre, y fomentarlo, presentándolo como acciones de mejora a los procesos de trabajo y personales.

- Solución de Conflictos

Según Chiavenato el conflicto “significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos y colindantes que pueden chocar” (2006, pág. 262). Los conflictos pueden presentarse como obstáculo para la realización y consecución de objetivos y para las buenas relaciones en una organización; pero también pueden presentarse como oportunidades de cambio y renovación de procesos que presentan fallas; lo anterior depende del enfoque que le dé tanto el líder de la organización como sus colaboradores y de las técnicas que se usen para la resolución de dichos conflictos.

Como se realizó en las anteriores dimensiones calificadas como propicias de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, la dimensión solución de conflictos también presenta las percepciones recolectadas en las entrevistas realizadas.

Tabla 63. *Entrevistas Dimensión Solución de Conflictos*

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
Actor 1	Con respecto a los conflictos, argumenta que no se han presentado mucho, pero cuando se presenta algún desencuentro entre compañeros, lo soluciona inmediatamente, citando a los involucrados. “si hay un desencuentro se cita a los involucrados y se soluciona de inmediato, no se pueden dejar avanzar” (Anexo 2)
Actor 2	Comenta que casi no se presentan conflictos, porque todos tratan de llevarse bien, pero cuando se presentan generalmente se espera que el tiempo los resuelva. Sin embargo afirma que sería importante que se solucionen estos inconvenientes por parte del alcalde que es el jefe, para que estas diferencias no

	generen problemas o conflictos de mayor envergadura que sean imposibles de controlar. Y estos se presentan principalmente por los egos o la necesidad de figurar de algunos colaboradores. “los conflictos que se han presentado es porque algunas personas les gusta figurar poniéndose por delante de los demás, y eso sí genera conflicto que generalmente no se solucionan se espera que el tiempo los mejore” (Anexo 2)
Actor 3	Asegura que con los compañeros de la secretaría en la que labora, no se han presentado conflictos, y cuando se presentan dificultades o diferencias la jefa de esa área los llama para solucionarlos. “En otras áreas no sé si se han presentado y no sé cómo lo soluciona el jefe” (Anexo 2)

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, se observa que los entrevistados califican la dimensión de forma positiva, porque según su opinión no se presentan o no se han presentado conflictos, dado que las interacciones entre compañeros son cordiales en su mayoría. Sin embargo, también se puede observar según lo manifestado por los Actores uno y tres, que las dificultades presentadas se solucionan de inmediato en su área; el Actor dos manifiesta que, si se presentan conflictos se debe a la necesidad de algunas personas por figurar más que los demás y que estos deben ser solucionados por el alcalde, para que no crezcan mucho más.

En lo observado y en conversaciones informales con los colaboradores, manifestaron que no se presentan muchos conflictos en la alcaldía como lo comentaron los entrevistados, porque todos son muy cordiales, pero algunas personas, las cuales ya están identificadas por sus compañeros, les gusta generar molestias y por son evitados por los demás compañeros para no tener inconvenientes. Mucho de lo anterior, según ellos, se ve motivado por la necesidad de resaltar sobre los demás y así ganar méritos, lo que requiere una intervención inmediata del alcalde para evitar así la generación de conflictos, que indisponga las buenas relaciones que se sostienen entre colaboradores.

11.2 VARIABLES ADVERSAS

- Desarrollo Personal

El Desarrollo Personal hace referencia a la formación profesional y personal que se ofrece a los colaboradores; dicha formación profesional puede definirse como “una actividad cuyo objeto es descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida

activa, productiva y satisfactoria” (Casanova , 2003, pág. 10). Así pues, la formación profesional y personal de los colaboradores está encaminada a proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas para que los colaboradores puedan ser competitivos en su área de trabajo, pero también proporciona formación complementaria que los ayuda a desempeñarse correctamente como ciudadanos y desarrollar habilidades personales.

Teniendo en cuenta los datos cuantitativos recolectados, se pudo determinar que esta dimensión desarrollo personal es una variable adversa para el clima organizacional de la alcaldía, en la siguiente tabla se expone lo recolectado en las entrevistas.

Tabla 64. Entrevistas Dimensión Desarrollo Personal

DESARROLLO PERSONAL	
Actor 1	Plantea que no conoce opciones de capacitación o formación profesional y personal en la alcaldía. Aunque dice que desde el gobierno se ofrecen capacitaciones, reconoce que se deben generar más oportunidades de formación, para el personal o por lo menos se pueden generar convenios o financiación. Adicionalmente se debe pensar en formación personal tales como manejo de finanzas, temas emocionales y apoyo psicológico. “Se deben generar oportunidades, convenios con entidades, para apoyar al personal y ayudarlos con financiación para su crecimiento personal y también ofrecerles formación para el manejo de las finanzas, apoyo psicológico” (Anexo 2)
Actor 2	Para ella, si existen posibilidades de capacitaciones acerca de funciones o aspectos generales de gestión pública, de las que ofrece el gobierno, por ser un cargo de nombramiento. Pero reconoce que esto no se da para el personal contratista, esto se debe según lo manifestado porque los contratistas deben ser aptos para el cargo, por eso no se puede dar capacitaciones. Agrega también que en el municipio no hay oferta de educación técnica ni profesional y se deben desplazar al municipio más cercano que es Yumbo y por tiempo eso para ella no es posible. “No hay condiciones, ni opciones para formación profesional en la alcaldía, en mi caso no hay tiempo para acceder a educación por cuenta propia y en el municipio no hay opciones formales toca desplazarse a yumbo” (Anexo 2)
Actor 3	Comenta que para los contratistas no hay capacitación, y aunque en ocasiones han citado a varios de sus compañeros

	a capacitaciones generales a él no le ha tocado asistir. Tampoco existe apoyo para que ellos puedan formarse. “tampoco ayudan para poder estudiar, pero sí debería como con el SENA, no sé algo, para que se capacite al personal” (Anexo 2)
--	--

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo recolectado en la tabla anterior, no existe o por lo menos no es de conocimiento público un plan de capacitaciones para el personal, y si la situación es deficiente para el personal fijo, es decir, el cual ganó su cargo por concurso, personal que por ley puede acceder a recursos para formación profesional, es peor para el personal contratista que representa el 66% de los colaboradores. Según los entrevistados si se dan capacitaciones en temas generales y de gestión pública que son programadas y ofertadas desde el gobierno, a las cuales acceden algunos contratistas, la alcaldía no tiene un plan de formación para mejorar la calidad académica de su personal, y si este quiere formarse lo debe hacer por su cuenta, y con la limitaciones de dinero y tiempo que implica que en el municipio no haya presencia de una institución de educación, ni pública ni privada; las opciones más cercanas y económicas son el municipio de Yumbo o Cali o la educación a distancia.

Hace falta gestión para conectar a los colaboradores con las oportunidades de formación que existen actualmente, en todos los niveles, ya sea técnico, tecnólogo, profesional y posgrados y en cursos, diplomados y más. Adicionalmente se hace necesario una capacitación para que los colaboradores mejoren su calidad de vida, como son finanzas personales. Inteligencia emocional, manejo y resolución de conflictos personales y grupales y demás que aporten a su desarrollo como individuos.

- Claridad Organizacional

La Claridad Organizacional es el “grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa” (Toro Álvarez, 2008, pág. 141). Esta dimensión se refiere entonces, al nivel de conocimiento adquirido por un colaborador, acerca de los parámetros generales y específicos de la organización en la que labora, así como las reglas, valores, objetivos y la parte misional de dicha organización.

La dimensión claridad organizacional fue calificada según el análisis cuantitativo como adversa para el clima laboral de la alcaldía de La Cumbre y a continuación se presenta la información recolectada por las entrevistas.

Tabla 65. Entrevistas Dimensión Claridad Organizacional

CLARIDAD ORGANIZACIONAL	
Actor 1	Considera que su conocimiento de los lineamientos importantes de la alcaldía es bueno, pero podría ser mejor. Manifiesta que tiene ese conocimiento porque es líder de procesos y debe conocerlos para tener claras las metas y objetivos. “Creo que tengo ese conocimiento porque hace parte de mis funciones como líder, tengo que conocerlo para saber dónde vamos” (Anexo 2)
Actor 2	Manifiesta que su conocimiento es bueno porque lleva muchos años trabajando en la alcaldía; expone que si conoce la misión y la visión, las estrategias y políticas sólo de su área y el plan de desarrollo si lo ha leído. Propone mayor difusión y socialización, sobre todo para el personal nuevo y contratista, porque muchos de ellos no tienen ese conocimiento. “Hace falta difusión, socialización, podría estar en un archivo Drive que está disponible para todos los que necesitan, para consultar” (Anexo 2)
Actor 3	Reconoce que su no conoce los lineamientos principales de la alcaldía; no conoce la misión ni la visión, el plan de desarrollo lo ha leído por encima y las estrategias y políticas del área si porque su jefa los reúne constantemente para revisarlas y establecer objetivos en torno a ellos. Pero manifiesta que hace falta socialización, incluso de las funciones de cada cargo, plataformas, funciones y procesos. “Es nulo, no conozco ni la misión y la visión, y plan de desarrollo lo leí por encima, a nosotros los contratistas no nos socializan nada de eso” (Anexo 2)

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior se puede determinar que aunque según los entrevistados, su conocimiento de los documentos guías del trabajo puede ser aceptable, hay un problema de socialización de las políticas, estrategias y demás lineamientos generales de la alcaldía; el conocimiento alcanzado por cada uno de los entrevistados, se ha dado por su constante interacción con estos temas, por iniciativa propia, o porque su jefe los refuerza constantemente. Llama la atención que no existe una correcta difusión, según lo manifestado por ellos, para llegar a una apropiación de estos lineamientos o guías de trabajo, por ello en la aplicación

del instrumento muchos de ellos manifestaron que no tienen dicho conocimiento, y no hay preocupación porque estos se conozcan.

En lo observado en el trabajo de campo, se evidenció que en la entrada de la alcaldía se encuentra una cartelera de información que contiene la visión y misión, pero estos se pierden entre las demás comunicaciones que también se encuentran en dicha cartelera; además nadie se acerca a leerlas, si no está motivada por la espera o por la curiosidad. Adicionalmente en varios espacios de la alcaldía están también como posters o carteles informativos lo relacionado con el modelo integrado de planeación y gestión e información variada, que puede llamar más la atención de las personas que transitan por esos espacios, que la cartelera informativa en la entrada. Con respecto al plan de desarrollo, estrategias y políticas están en la página web de la alcaldía, pero según lo manifestado por los colaboradores, no tienen mucho interés de consultarlas, si esto no está directamente relacionado con sus funciones; lo que demuestra la importancia de poder desarrollar estrategias para llegar al adecuado de claridad organizacional.

- Valoración

La valoración se refiere a los sistemas o métodos de recompensas, incentivos y/o reconocimiento que se ofrece la organización a sus colaboradores, para premiar su esfuerzo, creatividad y eficiencia en la realización de las labores asignadas. Las empresas u organizaciones “pueden estimular recompensas e incentivos por el alcance de resultados, dejando el método de trabajo a criterio de cada persona” (Chiavenato, 2006, pág. 468).

Teniendo en cuenta los datos cuantitativos recolectados, se pudo determinar que esta dimensión valoración se presenta como adversa para el clima organizacional de la alcaldía, en la siguiente tabla se expone lo recolectado en las entrevistas.

Tabla 66. *Entrevistas Dimensión Valoración*

VALORACIÓN	
Actor 1	Manifiesta que no hay un sistema institucionalizado de reconocimiento o valoración de la productividad y eficiencia. Sin embargo, considera que eso también depende de cada líder, porque ella en el área que lidera les hace siempre los reconocimientos debidos, los reúne y felicita en público y los

	motiva según sus intereses, y para ello los jefes deben tomarse la tarea de conocer a su personal. “Por ejemplo, en esta área se les hace reconocimiento, les agradezco su trabajo, los reúno y felicito en público, los motivó según sus intereses y para lograr eso hay que conocerlos. Por ejemplo, Si hay un muchacho que le gusta el deporte, pues se le apoya esa parte” (Anexo 2)
Actor 2	Afirma que existieron unos beneficios, como eran comida para los que destacaban en algún área, pero que actualmente no se realiza, es decir, hace falta un sistema de valoración efectivo, que se puede instaurar por secretarías, para no exacerbar egos, o conflictos entre secretarías. Aunque considera que puede ser difícil un reconocimiento de tipo económico, por falta de recursos, se puede hacer un reconocimiento emocional y para esto es necesario tener unos objetivos y metas claras que motiven su consecución. “Por lo menos que se haga ese reconocimiento emocional, que se valore el esfuerzo el trabajo y no sólo salgan a flote los errores que tenemos en ocasiones” (Anexo 2)
Actor 3	No ha visto ningún programa de valoración o remuneración y considera que hace falta más gestión del área de talento humano. Aunque su jefe directo si los reconoce cuando hacen bien su trabajo. “No he visto ningún programa de valoración o remuneración, hace falta más gestión del área de talento humano, para motivar más al personal” (Anexo 2)

Fuente: Elaboración propia.

De lo recolectado en las entrevistas, se puede determinar que no hay un sistema de valoración para aquellos colaboradores, que destacan ya sea en su creatividad, productividad, servicio al público; sin embargo. El primer actor manifiesta que eso también depende del jefe directo del colaborador, el cual debe conocer a su personal para saber cómo premiar o reconocer su trabajo cuando se destaca de alguna forma. Llama la atención lo manifestado por el segundo actor, que recomienda que se hagan estos reconocimientos por lo menos en forma de felicitación pública, por cada secretaría para evitar la lucha de egos. Si bien no cuentan con muchos recursos para realizar un reconocimiento económico, como bonificaciones, se puede usar la creatividad y el conocimiento de las motivaciones de las personas para destacar y valorar su trabajo.

En lo observado, se presencié la celebración de amor y amistad, el cual fue un momento agradable para los colaboradores, quienes recibieron un mugs lleno de dulces y con un mensaje del alcalde, momento que se aprovechó para interactuar y para la toma de fotos. Son detalles pequeños como esos que se pueden hacer para reconocer o destacar cuando un colaborador realiza su trabajo con eficiencia o por proponer una mejora a un proceso; lo que puede ayudar a que las personas ofrezcan ideas que solucionen problemas o dificultades actuales de la alcaldía.

- **Inducción**

La inducción es considerada un “proceso de socialización de los nuevos individuos, considerando la importancia del mencionado proceso como aporte fundamental para hacer a la organización más eficiente” (Bermúdez Restrepo, 2011, pág. 122). Este proceso permite una apropiación de conocimientos de los lineamientos básicos de la organización y de las funciones de su puesto de trabajo por parte de los nuevos colaboradores que llegan a la organización.

Como se realizó en las anteriores dimensiones calificadas como adversas de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, la dimensión inducción se presenta las percepciones recolectadas en las entrevistas realizadas.

Tabla 67. Entrevistas Dimensión Inducción

INDUCCIÓN	
Actor 1	Según manifiesta no existe la inducción como proceso, ni existe un área que se encargue de eso; son los compañeros y cada jefe el que se encarga de ofrecer el conocimiento de cada proceso, pero considera que el área de talento humano debería encargarse de ello. “Con la inducción estamos mal, no existe, no hay proceso por lo menos en mi área que se encargue de eso, los compañeros se ayudan a conocer que deben hacer” (Anexo 2)
Actor 2	Afirma que no existe ningún proceso de inducción, así como no hay un área encargada de talento humano y considera necesario un llamado anticipado al trabajo para que realice la inducción y puedan socializar. También es necesario una reinducción es al personal actual y tener organizada la información de las funciones de cada cargo y lo básico de la alcaldía en un Drive para acceder fácilmente a esa información. “Y el tema de la inducción pues no existe, así como no hay un área encargada de talento humano” (Anexo 2)

Actor 3	No hay una inducción antes de entrar, ni siquiera para comunicarle las funciones va a desarrollar, son los compañeros que dan ese apoyo para que los nuevos sepan qué deben hacer. “Aquí no hay una inducción antes de entrar, donde haya una socialización, porque incluso nosotros como compañeros, nos toca que ayudarles a los nuevos a entender las funciones” (Anexo 2)
----------------	---

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla 67, se puede observar que según los entrevistados no existe ningún proceso de inducción, en el que, al personal nuevo se le indique cuales son los aspectos básicos de la alcaldía, como son la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, ni mucho menos les explican claramente cuáles son las funciones a desarrollar desde su cargo, se deben apoyar en sus compañeros para llegar al conocimiento de sus funciones.

11.3 SÍNTESIS DE LA PERCEPCIÓN SOBRE LAS VARIABLES ADVERSAS Y PROPICIAS DE LOS ACTORES ENTREVISTADOS

Para sintetizar lo recolectado en las entrevistas y el análisis de las respuestas realizado, se presenta a continuación dos tablas en las cuales se expone según lo manifestado por el actor, como percibe esa dimensión en la alcaldía de La Cumbre.

Tabla 68. *Síntesis Variables Propicias*

Actor	Liderazgo	Trabajo Gratificante	Feedback	Solución de Conflictos
1	Propicio	Propicio	Propicio	Propicio
2	Propicio	Propicio	Propicio	Neutro
3	Propicio	Propicio	Neutro	Propicio

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 69. *Síntesis Variables Adversas*

Actor	Desarrollo Personal	Claridad Organizacional	Valoración	Inducción
1	Adverso	Propicia	Adverso	Adverso
2	Neutro	Neutra	Adverso	Adverso
3	Adverso	Adverso	Adverso	Adverso

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, en la mayoría de las dimensiones el análisis de las entrevistas concuerda con lo consignado en las encuestas; en las dimensiones calificadas como propicias, es decir, las dimensiones liderazgo y trabajo gratificante, los entrevistados consideraron que efectivamente si se presentan como variables que favorecen un clima organizacional plenamente gratificante. En el caso de la dimensión feedback, el Actor 3 no la percibe ni propicia ni adversa, dado que para él es necesario capacitación para abordar esta técnica, con el fin de no incurrir en el error de tomar los comentarios y sugerencias como un ataque personal. En la dimensión solución de conflictos, el Actor 2 no la percibe ni propicia ni adversa, porque considera que no se presentan muchos conflictos y los pocos que se han presentado, no han sido manejados correctamente por la administración.

En las calificadas como adversas, las dimensiones valoración e inducción, los colaboradores efectivamente manifestaron que se presentan como adversas para un clima organizacional plenamente gratificante, en el caso de la dimensión desarrollo personal el Actor 2 la percibe como neutra, es decir, ni propicia ni adversa, porque para él, por su tipo de contrato si se presentan oportunidades de capacitación, sin embargo, para formación profesional por las condiciones de tiempo y de desplazamiento se le hace imposible desarrollarlas.

En la dimensión claridad organizacional, el primer Actor manifestó que se presenta de forma propicia, porque su conocimiento sobre estos aspectos de la alcaldía es elevado, esto ya que es jefe de área y debe conocerlos; el segundo Actor lo percibe de forma neutra, debido a que tiene el conocimiento adecuado sobre estos lineamientos porque lleva muchos años en la alcaldía, pero reconoce que no es lo mismo con sus demás compañeros y mucho menos para los contratistas.

12. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA DE LA CUMBRE.

Para el mejoramiento del clima organizacional de la alcaldía de La Cumbre se propone un Plan de Acción para el periodo 2021-2022, con base en el análisis realizado y a partir de los datos cuantitativos y cualitativos. Un plan de acción “es la estructuración, priorización y guía de acciones a seguir con tal de obtener o alcanzar unos objetivos estratégicos representado en metas” (Mulford Hoyos, Jiménez Munive, & Jiménez Munive, 2012, pág. 29). Estos objetivos y metas deben ser alcanzables y realistas, para que este proceso de planeación sea efectivo, además debe tener un tiempo y recursos financieros, humanos, técnicos y físicos para su realización, establecidos claramente; así como tener un mecanismo de evaluación y control de parte del responsable del proceso para determinar si su cumplimiento es efectivo.

Para el año 2021 la alcaldía de La Cumbre formuló una serie de planes para fortalecer la gestión del recurso humano y se presentan a continuación:

- Plan de Bienestar (Alcaldía de La Cumbre, 2021a)

En este plan se hace la presentación de los valores institucionales, la justificación del mismo, el marco normativo, marco conceptual y se realiza un diagnóstico de necesidades a través de una encuesta diligenciada por 14 de los colaboradores de planta. En esta encuesta se realizó una caracterización de la población y se recogieron las opiniones de los colaboradores acerca de las necesidades de recreación, salud, integración y una serie de sugerencias para el bienestar.

A partir de las respuestas se crea un plan con indicadores, objetivos y se formulan tres programas:

1. Programa de promoción de actividades deportivas, recreativas y vacacionales, en el que destacan la conmemoración de los días especiales como día de la mujer, padre, madre, celebraciones de navidad, amor y amistad, así como clases de música, rumba, fútbol y caminatas ecológicas.
2. Programa de promoción y prevención de la salud, en el que destaca un apoyo a la salud visual y oral, por medio de subsidios y ejercicios para el manejo del estrés.

3. Programa de incentivos, que se basa en otorgar un reconocimiento al mejor empleado de carrera administrativa de la entidad y en cada dependencia.

Para la ejecución de este plan se ha destinado \$15.000.000 de pesos del presupuesto.

- Plan de previsión de recursos humanos (Alcaldía de La Cumbre, 2021b)

Según lo manifestado en el plan su objetivo principal es la adecuación de la estructura orgánica de la administración, para se plantean tres etapas a desarrollar:

1. En el análisis de las necesidades, se realiza un diagnóstico donde se establecen la cantidad y calidad de las personas que requiere para desarrollar sus planes, programas y proyectos, de ahí sale un número de empleos necesarios para atender las funciones y responsabilidades de la alcaldía.

2. Análisis de la disponibilidad de personal, en esta se realiza un estudio de la disponibilidad del personal, tener claro las estadísticas sobre el número, tipos y distribución de empleos, así como posibles movimientos del personal, es decir, futuro pensionados, expectativas de movimiento del personal, vacantes y cargas por dependencia y cargo.

3. Programación de medidas de cobertura, ya teniendo el diagnóstico del personal, donde se han identificado previamente si hay déficit de personal, o necesidades de formación; se establecen medidas internas o externas para abordar dichas falencias encontradas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se describen las principales necesidades del personal, en donde destaca que se presenta la necesidad de contar con más puestos del nivel profesional, y asistencial y se establecen las medidas internas que deben adoptarse como lo son la capacitación; situaciones administrativas; transferencia del conocimiento.

- Plan estratégico de talento humano (Alcaldía de La Cumbre, 2021c)

En este plan se busca gestionar el ciclo del servidor público, el cual se compone de ingreso, desarrollo y retiro. En este plan se detallan las actividades, para la gestión estratégica del talento humano en la alcaldía, algunas de ellas se presentan a continuación:

- Elaborar e implementar el plan estratégico de la entidad.
- Elaborar e implementar el plan anual de vacantes.
- Elaborar e implementar el plan de previsión de recursos humanos.
- Elaborar e implementar el plan institucional de capacitación.

- Elaborar e implementar el plan de bienestar e incentivos.
- Elaborar e implementar el plan de seguridad y salud en el trabajo.

En este plan también se detallan las responsabilidades, instrumentos de evaluación e indicadores de cumplimiento de cada actividad.

- Plan institucional de capacitación PIC (Alcaldía de La Cumbre, 2021d)

Con este plan la alcaldía apunta a la profesionalización y capacitación de los servidores públicos para la mejora del servicio a la comunidad y la satisfacción de sus necesidades. Inicialmente se aplicó una encuesta, que mostraba según los colaboradores cuáles son sus principales necesidades de capacitación, también para este diagnóstico se instalaron mesas de trabajo por secretaría y de cada una de ellas se desprendió las necesidades de capacitación de cada una. De acuerdo al diagnóstico se estableció un plan de acción, unos objetivos y unas herramientas e indicadores para medir la efectividad del mismo.

Los planes de bienestar, capacitaciones, de previsión de recursos humanos y el estratégico de recursos humanos, que actualmente están formulados en la alcaldía, se basan en el personal de planta, que son los cargos de empleo público, de libre nombramiento y remoción y el cargo del alcalde que es de elección popular; en estos planes no están incluidos los que están contratados por prestación de servicios, que como se ha mencionado anteriormente representan el 66% de los colaboradores que trabajan en la alcaldía. Aunque estos 40 contratistas no están contemplados en estos planes por ser improcedente legalmente, se hace necesario que se incluyan en el presente plan de mejoramiento, ya que ellos hacen parte de la fuerza laboral de la alcaldía y desempeñan funciones diarias importantes para el funcionamiento de la alcaldía, establecen relaciones interpersonales y aportan al cumplimiento de las metas y objetivos.

Lo que se busca lograr con el plan de mejoramiento es que en la alcaldía de La Cumbre se creen ambientes positivos de compañerismo y cooperación donde los colaboradores y líderes de procesos, se concentren y aporten al cumplimiento de las metas, objetivos y estándares de rendimiento y productividad, sin perder de vista la calidad humana y el servicio a la comunidad.

En el Plan de Mejoramiento que se presenta a continuación, se establecen actividades para ser desarrolladas al cabo de un año, en el periodo 2021-2022.

Tabla 70. Plan de Acción

Dimensión	Estrategia	Actividades	Responsable	Tiempo / Calendario	Presupuesto Anual Estimado	Indicador
Claridad Organizacional	Brindar el conocimiento de los lineamientos básicos de la alcaldía a los colaboradores	Diseñar un archivo digital en Drive, que contenga la Misión, Visión y Plan de Desarrollo de la Alcaldía y las estrategias, políticas relevantes para cada secretaría. (Actualizar cada que sea necesario)	Encargado de las comunicaciones	1 jornada	N/A	Número de divulgaciones <u>realizadas</u> Número de divulgaciones programadas * 100
		Divulgar al interior de la alcaldía, mediante carteleras, correos, socialización entre otros, la misión, visión y plan de desarrollo. Y realizar una evaluación de dicha socialización. (como mínimo 1 vez al año)	Gestión Humana	1 jornada	\$ 300.000	
		Divulgar por cada secretaría los objetivos y metas establecidos. Y socializar las políticas y estrategias que le	Secretarios de despacho	30 minutos	N/A	

		corresponden. (1 cada trimestre)				
Estructura	Actualizar la planta de cargos y el manual de funciones, para alcanzar los objetivos más eficientemente	Solicitar asesoría a Función Pública y/o externos para el rediseño institucional de empleo públicos, rediseño de la planta de cargos y reestructuración administrativa y del organigrama. (Puede durar un año)	Gestión Humana	1 año	\$ 3.000.000	Porcentaje de avance de la actualización de la planta de cargo y del manual de funciones.
		Socializar el mapa de procesos y establecer los campos de acción por cada secretaría. Establecimiento de objetivos y metas claras. (2 veces al año)	Secretarios de despacho/ Alcalde	1 jornada	N/A	
	Generar los ambientes de trabajo apropiados en los que exista comunicación, apoyo, colaboración, compañerismo e interés por conocer los	Reunir al personal directivo para encaminarlos a trabajar en equipo. (Mínimo 1 vez cada mes)	Alcalde	1 hora	N/A	Número de actividades <u>realizadas</u> Número de actividades programadas * 100
		Programar actividades de integración por fuera de las instalaciones de la alcaldía, donde los colaboradores desarrollen juegos de	Gestión Humana	1 jornada	\$ 1.800.000	

	demás compañeros	roles, actividades de dispersión, acercamiento y conocimiento entre ellos, así como la interacción del personal de dirección y el resto de personal. (Como mínimo 2 veces por año.)				Y Número de reuniones <u>realizadas</u> Número de reuniones programadas * 100
		Establecer pautas de comunicación asertiva, entre colaboradores, jefes y comunidad.	Gestión Humana	Permanente	N/A	
Participación	Definir e Implementar las bases, que faciliten a una mayor participación de los colaboradores en las diferentes áreas de trabajo	Recolectar información de funciones, para los cargos que ejercen los contratistas, donde se definan responsabilidades, autonomía y nivel de participación en las decisiones.	Gestión Humana	1 semana	N/A	Porcentaje de avance en el levantamiento de la información de funciones
		Empoderar a los colaboradores, descentralizando el poder en aquellas decisiones que se deben llevar a cabo de manera inmediata, estableciendo los	Secretarios de despacho/ Alcalde	1 jornada	N/A	

		requerimientos o las bases por las cuales se deben regir, con el fin de posibilitar el adecuado desempeño de las actividades y que se genere en los empleados una sensación de confianza por parte de la dirección.				
		Establecer procesos democráticos, en los que los colaboradores participen en la toma de decisiones, escuchando sus opiniones y en lo posible aceptando las sugerencias para mejora de los procesos o servicios.	Secretarios de despacho/ Líderes de proceso	Permanente	N/A	
Instalaciones	Mejoramiento, adecuación y reorganización	Levantar información sobre necesidades de los colaboradores, sobre mobiliario, espacios de trabajo, organización. (1 vez al año)	Gestión Humana	1 semana	N/A	Porcentaje de avance en el levantamiento de la información de necesidades

	de instalaciones locativas y puestos de trabajo	Programar jornadas de limpieza profunda en áreas donde se acumula el polvo.	Aseo	Permanente	N/A	
		Implementar el programa 5S para mejorar y mantener buenas condiciones en la organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo. Retirar de oficinas cajas o grandes cantidades de papeles, que generen contaminación visual.	Gestión Humana/ Personal de aseo/ Colaboradores	Permanente	N/A	Porcentaje de implementación del programa 5S
		Adecuar y reorganizar los espacios, para una correcta distribución de los mismos. Se recomienda adquisición de mobiliario para el personal de planta y contratistas, tales como sillas ergonómicas, escritorios, apoya pies, sillas interlocutoras para atención de público. (Se puede empezar priorizando según el diagnóstico de necesidades)	Secretaría de Hacienda	Permanente	\$ 30.000.000	Número de mobiliario <u>comprado</u> Número de mobiliario comprado * 100

		Diseñar, divulgar e implementar un plan de seguridad y salud en el trabajo, donde se establezcan la política de seguridad correspondiente a los riesgos físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales, mecánicos y ambientales, según sea el caso y por área y cuáles son las estrategias para prevenir, disminuir o mitigar estos riesgos.	Jefes de Secretaría/ Alcalde/ Gestión Humana	Se diseña una vez, pero se debe realizar una actualización permanente	N/A	Porcentaje de implementación del plan de SST
		Implementar una intranet bajo el modelo de web 2.0 para mejorar los procesos de comunicación internos, y favorecer el trabajo colaborativo, donde se pueda informar a los colaboradores y recibir sus opiniones sobre actividades, iniciativas, evaluaciones.	Encargado de las tecnologías de la información/ Gestión Humana/ Secretaría de Hacienda	2 meses para implementar y capacitación para su uso	\$5.000.000- \$6.000.000	

Liderazgo	Fomentar y apoyar el desarrollo de habilidades en los jefes de despacho para ejercer el liderazgo en sus equipos de trabajo	Empoderar a los jefes de secretaría y de procesos, para que sigan siendo líderes respetables y motivadores para sus equipos de trabajo y promover el trabajo colaborativo entre ellos.	Alcalde/ Gestión Humana	Permanente	N/A	Número de talleres <u>realizados</u> Número de talleres programados * 100
		Compartir información importante para que los colaboradores estén enterados de los planes y proyectos y así puedan contribuir a la solución de problemas que surjan y proponer ideas tendientes a mejorar los procesos.	Jefes de Secretaría	Permanente	N/A	
		Incentivar a los jefes a que se conecten con sus colaboradores, sus necesidades y vidas personales, con el fin de motivarlos e incentivarlos de acuerdo a sus principales intereses.	Alcalde	Permanente	N/A	

		Promover talleres de liderazgo, para fortalecer las habilidades de liderazgo, escucha activa, comunicación asertiva, liderazgo participativo. (Como mínimo 2 veces por año)	Gestión Humana	1 hora	\$300.000 por taller	
Trabajo gratificante	Identificar los intereses y necesidades de los colaboradores en materia laboral	Realizar un estudio de intereses, expectativas y perfiles de los colaboradores actuales, para poderlos ubicar en el puesto adecuado, en cuanto se presente la vacante y si es necesario motivarlos para que se forme profesionalmente para que estén capacitados para ejercerlos.	Gestión Humana	1 semana	N/A	Porcentaje de avance en el estudio de intereses y expectativas
		Distribuir cargas laborales, con el fin de no sobrecargar o subutilizar a los colaboradores.	Secretarios de despacho	Permanente	N/A	

		Definir claramente los perfiles de cada cargo y procurar que la persona seleccionada cumpla con las características necesarias y su perfil concuerde con el cargo que va a desempeñar. (Actualizar cada que sea necesario)	Gestión Humana	Permanente	N/A	
Desarrollo personal	Fomentar y apoyar la capacitación y formación profesional tanto de los servidores públicos como de los contratistas	Realizar un diagnóstico general sobre las falencias de capacitación y formación para desarrollar el cargo y las funciones que le corresponden, que incluya a los contratistas.	Gestión Humana	1 semana	N/A	
		Apoyar a los colaboradores que se encuentran en el nivel educativo bachiller, a que se vinculen en un programa de formación técnico o tecnológico que sea de su interés.	Gestión Humana	Permanente	N/A	

		Contactar y si es posible realizar convenios con entidades como el SENA, ESAP, Univalle, entre otras entidades de educación públicas para que los colaboradores se formen profesionalmente en las áreas de su interés; adicionalmente, ofrecer flexibilidad de horarios para que puedan llevar a cabo estos estudios y guiarlos para lograr su ingreso a las instituciones y permanencia educativa.	Gestión Humana	Permanente	N/A	Número de talleres <u>dictados</u> Número de talleres programados * 100
		Programar a través de entidades como el SENA o capacitadores, talleres para la vida, como son educación financiera, escuela de padres, gestión de las emociones, todo esto con el fin de formar colaboradores integrales que	Gestión Humana	30 minutos por taller	\$150.000 por taller	

		complementen su vida laboral con una vida personal equilibrada. (Mínimo uno por trimestre)				
Elementos de trabajo	Proveer a los colaboradores los elementos de trabajo necesarios para desarrollar sus funciones con comodidad	Adquirir computadores, teléfonos, impresoras necesarias, según el diagnóstico de necesidades desarrollado en la dimensión Instalaciones. (Puede iniciar con la priorización de necesidades: 3 Computadores de mesa con Licencias, 4 portátiles con licencias, 3 impresoras multifuncionales, 5 teléfonos de oficina)	Secretaría de Hacienda/ Gestión Humana	Permanente	Inversión inicial de \$35.000.000	Porcentaje de avance en la adquisición de equipos de cómputo y telecomunicaciones
		Dotar de papelería y elementos de trabajo y de las actualizaciones de software necesarios para desarrollar su trabajo.	Secretaría de Hacienda/ Gestión Humana	Permanente	Inversión inicial de \$5.000.000	

		Diseñar un sistema de control, que permita tener los datos de los elementos entregados a cada colaborador, con el fin de tener un control de uso y un inventario para saber cuándo se deben renovar o realizar una nueva entrega.	Gestión Humana	Permanente	N/A	
Relaciones Interpersonales	Generar espacios donde los colaboradores puedan trabajar en equipo y fortalecer la comunicación, integración y respeto entre ellos	Establecer espacios de socialización tanto dentro de la alcaldía como los propuestos en la dimensión Estructura, donde los colaboradores se conozcan y establezcan vínculos de afiliación que fortalezcan las interacciones, la comunicación y el trabajo colaborativo. (Espacios de socialización dentro de la alcaldía, mínimo uno por mes, pueden ser en fechas especiales o	Gestión Humana	Permanente	N/A	Número de reuniones <u>realizadas</u> Número de reuniones programadas * 100

		celebraciones como las de cumpleaños)				
		Llevar a cabo talleres en comunicación asertiva y trabajo en equipo, entre otras herramientas que permitan compartir ideas y fortalezcan las relaciones. Haciendo uso del talento humano (Psicólogos, administradores de empresas, sociólogos) que cuente con la experiencia en estos temas, para involucrarlos activamente en la divulgación de experiencias significativas. (Mínimo 2 por año)	Gestión humana	30 minutos por taller	\$150.000 por taller	
		Realizar reuniones por área para fomentar la comunicación entre jefes y colaboradores, así como el respeto entre ellos. (Mínimo una por mes)	Secretarios de despacho	20 minutos por reunión	N/A	

		Instaurar el programa de pausas activas, dos veces al día por 5 minutos (uno a las 10 am y otro a las 4 pm), en la que cada colaborador se encargue de una jornada, para incentivar la integración y los espacios de esparcimiento entre los colaboradores.	Gestión Humana	10 minutos por día	N/A	
Buen Servicio	Establecer y verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los colaboradores, sobre las tareas o funciones que lleva a cabo	Diseñar y socializar, los manuales de procesos para cada puesto de trabajo.	Secretarios de despacho/ Gestión Humana	Entre 2 a 3 meses para el diseño de los manuales. 1 jornada para la socializar	\$ 2.500.000	Porcentaje de avance del diseño de manuales de procesos
		Establecer y revisar constantemente las responsabilidades de cada secretaría y los campos de acción definidos en la Dimensión Estructura. (1 vez por mes)	Secretarios de despacho/ Alcalde	30 minutos de reunión	N/A	

		Fijar y revisar constantemente metas y objetivos claros por proceso, establecidos entre los secretarios de despacho y sus colaboradores. (1 vez por mes)	Secretarios de despacho/ Personal de cada área	30 minutos de reunión	N/A	
Solución de Conflictos	Establecer los planes de manejo y solución de los conflictos	Programar reuniones con los jefes de área, con el fin de instarlos a que manejen con imparcialidad, las diferencias entre colaboradores y solucionarlos de raíz.	Secretarios de despacho/ Alcalde	Permanente	N/A	Número de talleres <u>realizados</u> Número de talleres programados * 100
		Programar la elección de los integrantes del comité de convivencia, teniendo en cuenta el periodo de vigencia actual y dar mayor visibilidad a este.	Gestión Humana	1 jornada de elección	N/A	
		Brindar capacitación a los jefes y a los integrantes del comité de convivencia sobre el manejo, mediación y solución de conflictos laborales. (Mínimo una vez al año)	Gestión Humana	1 hora por taller	\$150.000 por taller o utilizar recursos educativos de DAFP	

		Documentar cada conflicto solucionado, con el fin de tener una base de datos y establecer políticas o evitar situaciones similares que generen nuevos conflictos.	Gestión Humana	Permanente	N/A	
Feedback	Fomentar la realización del Feedback por área de trabajo o secretaría	Definir claramente qué es el Feedback o Retroalimentación, para que los colaboradores tengan pleno entendimiento de este proceso. Analizar si existen problemas o barreras en la comunicación y solucionarlas.	Gestión Humana/ Secretarios de despacho	Permanente	N/A	Número de talleres <u>realizados</u> Número de talleres programados * 100
		Generar espacios de escucha activa y crítica constructiva con reuniones bimensuales con el fin de revisar metas, verificar cumplimiento de objetivos y que cada participante de su opinión acerca del desarrollo de las	Secretarios de despacho	1 hora	N/A	

		actividades y cómo mejorarlas.				
		Realizar talleres en los que los colaboradores, aprendan a usar el Feedback, así como a transmitir de una forma efectiva las ideas y la gestión para el cambio. (Mínimo dos veces por año)	Gestión Humana	1 hora	\$150.000 por taller	
Estabilidad Laboral	Mejorar las condiciones de contratación	Solicitar apoyo de Función Pública para adelantar el proceso de formalización laboral, con el fin de crear cargos de planta para aquellos contratistas que cumplen funciones misionales. (Puede durar un año)	Gestión Humana	Permanente	N/A	Porcentaje de avance en la formalización de los empleos
		Realizar un estudio legal y financiero, para conocer la viabilidad, de ampliar el periodo de duración de los contratos, lo cual le transmita a todo el equipo de trabajo cierta tranquilidad respecto a su estabilidad laboral.	Gestión Humana	Permanente	N/A	

Valoración	Establecer un sistema de reconocimiento y motivación para los colaboradores	Diseñar e implementar un plan de incentivos emocionales y salariales de acuerdo al tipo de vinculación, para reconocer a los colaboradores que destaquen por su creatividad, productividad, compañerismo. Otorgar estos incentivos de acuerdo a sus intereses personales.	Gestión Humana/ Secretarios de despacho	Permanente	\$ 2.000.000	Porcentaje de avance en la implementación del plan de incentivos
		Motivar a los jefes de procesos a destacar en público o en alguna de las reuniones realizadas por secretaría, los logros, aciertos y virtudes de sus colaboradores y si en cambio, es el caso de reprender o realizar un llamado de atención a un colaborador, hacerlo en privado.	Alcalde	Permanente	N/A	
		Crear el programa de empleado del mes por secretaría, en el cual se haga visible la foto y el	Gestión Humana	10 minutos	N/A	

		porqué de ese reconocimiento a cada colaborador.				
Salario	Ajustar y actualizar el salario según los rangos salariales definidos a nivel nacional	Revisar los casos en los que es necesario realizar el ajuste salarial a los empleados públicos, de acuerdo a los estándares o niveles salariales establecidos por ley, según su categoría.	Secretaría de Hacienda/ Gestión Humana	Permanente	N/A	Porcentaje de avance en la nivelación salarial
		Realizar un estudio para nivelar de acuerdo a las capacidades económicas, a los contratistas, teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad, nivel educativo y experiencia.	Gestión Humana	1 mes	\$2.000.000 para el estudio	
		Buscar estrategias para lograr un recaudo efectivo de los impuestos municipales correspondientes, con el fin de tener más ingresos y así contar con un presupuesto mayor.	Secretaría de hacienda	Permanente	N/A	

Evaluación del Desempeño	Definir un sistema para evaluar el desempeño de los contratistas	Revisar las funciones de los empleados públicos, con el fin de establecer los compromisos en las evaluaciones del desempeño, de acuerdo al perfil, funciones y las metas de cada cargo.	Gestión Humana	1 semana	N/A	Porcentaje de avance en la implementación de las evaluaciones de desempeño
		Diseñar y socializar un mecanismo de evaluación del desempeño de los contratistas y establecer los mecanismos, tiempos y fechas de aplicación, y contar con un consolidado en un archivo disponible a todos los colaboradores.	Gestión Humana	1 semana	N/A	
		Aplicar la evaluación del desempeño con objetividad, que permitan obtener información confiable.	Secretarios de despacho	Permanente	N/A	
Selección de Personal	Definir el proceso de	Diseñar el proceso de selección de personal y los documentos	Gestión Humana	1 semana	N/A	

	selección de personal	soportes de los procesos, con las siguientes fases: detección de necesidades, definición del perfil del candidato, búsqueda, preselección de los candidatos, selección, contratación e incorporación al puesto con el fin de despolitizar dicho proceso.				
		Aplicar dicho proceso de selección, de acuerdo a los perfiles definidos en la dimensión de Trabajo gratificante.	Gestión Humana	Permanente	N/A	
Inducción	Diseñar e implementar el plan de inducción y reinducción	Diseñar el proceso de inducción y reinducción de los lineamientos generales consolidados en el archivo digital creado en la dimensión Claridad Organizacional. (Actualizarlo cada que sea necesario)	Gestión Humana	1 semana	N/A	Porcentaje de avance en la implementación de la inducción y reinducción del personal

		Diseñar el proceso de inducción y reintroducción al cargo de acuerdo al levantamiento de información de funciones realizado para la dimensión Participación, aplicar el plan de capacitaciones de acuerdo al cargo identificados en el diagnóstico realizado para la dimensión Desarrollo personal. Así como incluir el reglamento y normas que aplican a la alcaldía y al cargo a desempeñar.	Gestión Humana	1 semana	N/A	
		Diseñar un documento o sistema de evaluación, para corroborar que el colaborador adquirió los conocimientos necesarios para realizar sus labores en la alcaldía. (Actualizarlo cada que sea necesario)	Gestión Humana	1 jornada	N/A	

		Desarrollar el proceso de inducción en la primera semana de vinculación de los contratistas, esto con el fin de lograr una apropiación de conocimientos del personal nuevo.	Gestión Humana	Máximo 1 semana	N/A	
		Realizar la presentación del personal nuevo en todas las áreas y a todos los colaboradores de la alcaldía, con el fin de que los conozcan y estos se sientan parte del equipo de trabajo.	Gestión Humana	Permanente	N/A	
Imagen de la Organización	Reforzar positivamente la imagen de la alcaldía	Identificar oportunamente las situaciones que ocasionan conflictos en los colaboradores de la alcaldía con el fin de solucionarlos y que no escalen y no afecten el ambiente laboral.	Gestión Humana	Permanente	N/A	Porcentaje de avance en la renovación de la página web y redes sociales de la alcaldía
		Realizar una renovación/ actualización de la página web y los	Encargado de las comunicaciones	Permanente	N/A	

		perfiles en redes sociales, donde se muestre el trabajo que realizan los colaboradores y su imagen sea referente del trabajo realizado. Divulgar por esos medios las estrategias diseñadas en la Dimensión Valoración.				
		Promover en los colaboradores el sentido de pertenencia mediante, a través de un ambiente laboral adecuado, espacios de socialización de ideas y opiniones, reconocimiento de habilidades y otras variables que inciden directamente en que los colaboradores interioricen los objetivos, metas y fin social de la alcaldía.	Gestión Humana	Permanente	N/A	
TOTAL PRESUPUESTO					\$ 91.050.000	

Fuente: Elaboración propia.

12.1 SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN

Es importante mencionar, que con el propósito de una efectiva divulgación de los resultados de la investigación y del plan de acción formulado, se realizó una reunión de socialización, la cual fue realizada el 31 de marzo del 2021, a la cual asistieron los siguientes funcionarios de la alcaldía de La Cumbre:

- Wilmar Carvajal, alcalde.
- Paola Andrea Hoyos, secretaria de hacienda.
- Jaime Solarte, secretario de gobierno.
- Oscar Ruiz, secretario de salud.
- Fernando Arboleda, representante de la secretaría de planeación.
- Eliana Lugo, de secretaría de gobierno.
- Daniela Beltrán, de secretaría de hacienda.
- Claudia Rosa Salazar, de secretaría de hacienda.
- Edward Andrés Ríos, de secretaría de hacienda.

Imagen 3. *Socialización de resultados*



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 4. Asistentes a la socialización



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 5. Listado de asistencia de la socialización

REPUBLICA DE COLOMBIA ALCALDIA MUNICIPAL LA CUMBRE VALLE DEL CAUCA Nit: 800.100.521-7 FORMATO ASISTENCIA REUNIONES INTERNAS		PAGINA: 1 de 1 CODIGO: FO-M1-P2-11-01 VERSION: 01 TRD	La Cumbre			
TEMA: _____						
LUGAR: _____ FECHA: / / HORA DE INICIO: _____ HORA FINALIZACION: _____						
No.	NOMBRE Y APELLIDOS	N° CEDULA	DEPENDENCIA	CORREO ELECTRONICO	CELULAR	FIRMA
1	Fernando Arboleda	6.348.828	Plumacion	mpg@lacumbre@gmail.com	3144141391	Fernando Arboleda
2	Glenda Lugo	1118293030	Gobierno	Edicromunicipal@lacumbre-valle	3182258763	Glenda Lugo
3	Diana Wil	1.114.411.100	Sec. Salud		3133113114	Diana Wil
4	Daniela Beltrán	1094960920	Hacienda		3155501000	Daniela Beltrán
5	Daniela Colmenares	1.441.72115		gina.colmenares@concejal@lacu.co	3162969527	Daniela Colmenares
6	Edward Andrés Ríos Gómez	1.130.672.590	Hacienda	edarios1987@gmail.com	3117568235	Edward Andrés Ríos Gómez
7	Claudia Rosa Salazar	29.400.470	Hacienda	archivolacumbre@hotmail.com	304538481	Claudia Rosa Salazar
8	Patricia Andrea Hoyos	29.583.445	S. Hacienda		3206420685	Patricia Andrea Hoyos
9	Wilmar Camargo G.	04.020.375	DESARROLLO		3206779955	Wilmar Camargo G.
10	Jaimé E. Salazar V.	6253168	Sec. Gasto		3153940248	Jaimé E. Salazar V.
11						
13						

© ESTE DOCUMENTO ES PROPIEDAD DE LA ALCALDIA DE LA CUMBRE, VALLE DEL CAUCA. PROHIBIDA SU REPRODUCCION POR CUALQUIER MEDIO, SIN AUTORIZACION DE LA ADMINISTRACION

Fuente: Elaboración propia.

En esta reunión, se presentaron los principales resultados del diagnóstico de clima organizacional realizado en este trabajo, el promedio general, el promedio calculado en cada dimensión, las variables propicias y adversas y finalmente se presentó el plan de acción formulado, con el fin de obtener recomendaciones, sugerencias y conocer si hay una posibilidad e intención de implementación de este plan tal como está diseñado.

Los presentes en la reunión, destacaron el trabajo realizado, el cual según su percepción apunta a las soluciones de las principales necesidades y es aterrizado a la situación real de la alcaldía, así como sus principales puntos críticos y debilidades existentes. Uno de los asistentes señala la necesidad de una reforma administrativa, como respuesta al crecimiento comercial y poblacional del municipio, por la construcción de la carretera Mulaló-Loboguerrero; y la importancia de incluirla en este plan de acción. Se presentaron de acuerdo con la importancia de implementar este plan de acción para mejorar el clima organizacional de la alcaldía y la calidad de vida en el trabajo de los funcionarios públicos y contratistas, adicionalmente se mostraron satisfechos por no tener que realizar una gran inversión para su implementación.

CONCLUSIONES

- La evaluación de la percepción del clima organizacional que tienen los colaboradores dio a conocer que, el clima de la alcaldía de La Cumbre se encuentra ubicado en la escala cuantitativa con un promedio de 3,74 valoración que corresponde a una calificación cualitativa de “A Mejorar”; esto debido a que existen varios aspectos críticos que deben ser intervenidos urgentemente, sobre todo los que tienen que ver con las condiciones laborales de los contratistas.
- Las dimensiones evaluadas a partir de la aplicación del instrumento de medición de clima organizacional fueron 19 y de acuerdo con el promedio que obtuvo cada una, se destacan las dimensiones calificadas como propicias, las cuales obtuvieron un puntaje mayor a 4,3 y las de mayor puntaje son la dimensión Liderazgo con 4,63 y la dimensión Trabajo Gratificante con 4,55; que demuestra que los colaboradores se sienten a gusto con el liderazgo de sus jefes directos y se sienten que su trabajo es altamente gratificante y representa un desafío interesante para su crecimiento profesional. Estas dimensiones se muestran como los puntos fuertes del clima organizacional en la alcaldía y son las que hay que potenciar y mantener fuertes.
- Las dimensiones calificadas como adversas se definieron porque obtuvieron un promedio de calificación menor a 3,3 y las dos que más bajo promedio de calificación obtuvieron que son Valoración e Inducción con 2,59 cada una respectivamente; estas demuestran que no existe un sistema de reconocimiento o valoración efectivo para destacar aquellos colaboradores que tienen un desempeño mayor al promedio y tampoco existe un sistema o plan de inducción que se implemente efectivamente cuando una persona llega nueva a la alcaldía, estas constituyen los puntos débiles, que se deben fortalecer.
- Al contrastar las opiniones recolectadas en las encuestas, con las tres entrevistas en profundidad que se realizaron a colaboradores de la alcaldía; se pudo determinar que los dos análisis concuerdan en las dimensiones propicias Liderazgo y Trabajo Gratificante y en las dimensiones adversas Valoración e Inducción. En cambio, en las dimensiones propicias Feedback y Solución de Conflictos uno de los actores la percibe como neutra y los otros dos como propicia. En la dimensión adversa Desarrollo Personal uno de los actores la percibe como neutra y en la dimensión adversa Claridad Organizacional uno de los actores la calificó como propicia.

- A partir de los resultados que arrojó la evaluación y el análisis de las dimensiones, se procedió a realizar un plan de mejora teniendo en cuenta las posibles soluciones propuestas por los colaboradores, en cada dimensión evaluada sobre las posibles soluciones que se pueden llevar a cabo para mejorar falencias que se presentan en el clima organizacional. En este plan se determinan los tiempos de duración que cada actividad debería tener, así como cuál es la periodicidad más adecuada. Adicionalmente se presenta un presupuesto anual estimado y un indicador que permita medir el avance de cada actividad. En este plan se presentaron varias estrategias y actividades que pueden contribuir a la mejora de las dimensiones, que será provechoso para mejorar el clima organizacional de la alcaldía, siempre y cuando se realice con una adecuada planificación y organización. Adicionalmente, se pudo determinar en la socialización de los resultados con los altos directivos y funcionarios de la administración municipal de La Cumbre, el gran interés en implementar el plan propuesto como parte de las estrategias organizacionales.
- El clima organizacional tiene la característica de ser cambiante y es susceptible al entorno, por lo cual requiere un seguimiento e intervención permanente, por ello esta investigación se convierte en una fuente importante de información, ya que la percepción de los colaboradores sobre las dimensiones del clima organizacional calificadas como adversas, podrían ser los causantes de las fallas en los procesos, la falta de integración en los equipos de trabajo, la disminución en la ejecución y organización y el poco sentido de pertenencia identificadas con anterioridad. Así pues, este diagnóstico es un llamado a prestar atención y solucionar las falencias por parte de la dirección de la alcaldía como de los colaboradores para tomar acción oportuna y mejorando estos aspectos, siempre apuntando a un clima plenamente gratificante.

RECOMENDACIONES

- La principal recomendación para la alcaldía de La Cumbre es implementar el plan de mejoramiento que se propuso en esta investigación, complementándolo con otras acciones e iniciativas que surjan de la retroalimentación y continua revisión de los resultados.
- Los que dirigen la administración municipal deben comprometerse a socializar los resultados de esta investigación con todos los colaboradores de la alcaldía, para resaltar la importancia de su buena disposición y participación en esta investigación y que puedan comprobar las ventajas y beneficios de este tipo de estudios para su trabajo y el ambiente en el que laboran.
- Es importante diseñar e implementar un plan de valoración e incentivos, para los colaboradores, con el fin de satisfacer sus necesidades de reconocimiento, lo que a su vez repercutirá en una mejora del clima laboral y a la obtención de altos niveles de desempeño y productividad.
- Se deben fortalecer los vínculos laborales a través de la generación de ambientes de trabajo apropiados y de espacios de integración en los que los colaboradores puedan realizar actividades de tipo recreativas, pedagógicas y deportivas para desarrollar habilidades de integración, fortalecer las relaciones interpersonales y el buen manejo de conflictos.
- Implementar un buen programa o plan de capacitaciones en las que los contratistas estén incluidos y en los que se formen tanto en temas laborales, como en temas de educación para la vida y formación ciudadana, social, emocional y personal.
- Diseñar, socializar e implementar correctamente el proceso de selección de personal, para vincular al personal que cumpla con características necesarias para realizar los procesos de forma correcta y formar es personal nuevo y al antiguo con los planes de inducción y reinducción, para que conozcan a profundidad la misión y función social de la alcaldía.
- Es importante para la alcaldía continuar la medición del clima organizacional y una autoevaluación, así como aprovechar el interés que muestran quienes

dirigen la administración municipal en promover el bienestar de sus colaboradores para destinar presupuesto. Implementar las acciones y medir su impacto; para ello es altamente recomendable continuar con el uso del mismo instrumento, de tal forma que los resultados sean comparables y se pueda evidenciar el mejoramiento que se espera con la aplicación del plan de acción.

- Finalmente se recomienda que quienes dirigen la administración municipal tomen en cuenta las opiniones de los colaboradores sobre cada una de las dimensiones consignadas en esta investigación, tanto de las causas que no permiten que estas se presenten de forma gratificante, como las soluciones que sugieren para mejorar aquellas situaciones que lo causan y que resultaron en el plan de acción formulado, lo anterior debido a que es información de primera mano que se obtuvo de los colaboradores que son los que perciben el clima organizacional directamente.

BIBLIOGRAFÍA

- Abarca Espinoza, Y. E. (2018). El Clima Organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016 (Trabajo de grado). Huachu, Perú: UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN.
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/1734/TFCE-03-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alcaldía de La Cumbre. (15 de octubre de 2018a). Reseña histórica, misión, visión y funciones. <http://www.lacumbre-valle.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- Alcaldía de La Cumbre Valle del Cauca. (16 de noviembre de 2018b). Decreto No. 027 del 27 de septiembre de 2010. <http://www.lacumbre-valle.gov.co/normatividad/decreto-no-027-del-27-de-septiembre-de-2010>
- Alcaldía de La Cumbre. (29 de enero de 2021a). Plan de Bienestar. <http://www.lacumbre-valle.gov.co/tema/planes/plan-de-bienestar>
- Alcaldía de La Cumbre. (29 de enero de 2021b). Plan de previsión de recursos humanos. <http://www.lacumbre-valle.gov.co/tema/planes/plan-de-prevision-de-recursos-humanos>
- Alcaldía de La Cumbre. (29 de enero de 2021c). Plan estratégico de recursos humanos. <http://www.lacumbre-valle.gov.co/tema/planes/plan-estrategico-de-talento-humano>

Alcaldía de La Cumbre. (29 de enero de 2021d). Plan institucional de capacitación.
<http://www.lacumbre-valle.gov.co/tema/planes/plan-institucional-de-capacitaciones>

Alvarez Londoño, H. (Agosto de 1993). Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo_clima_organizacional.pdf

Arano Chávez, R. M., Escudero Macluf, J., & Delfín Beltrán, L. A. (2016). El origen del Clima Organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la Administración: Una aproximación.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>

Bermúdez Restrepo, H. L. (julio-diciembre de 2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. Universidad & Empresa, 13(21), 117-142.

Botero, A. P., Gutiérrez, L. F., & Fayad, O. S. (2020). Revisión Literaria sobre el Clima Organizacional en Empresas Públicas (Trabajo de grado). Barrancabermeja: Universidad Cooperativa de Colombia.

Casanova , F. (2003). Formación profesional y relaciones laborales. OIT. Montevideo: CINTERFOR. <https://www.oitcinterfor.org/node/6133>

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración (Séptima ed.). México, D. F.: MCGRAW-HILL.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. México, D.F: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda ed.). México D.F.: MCGRAW - HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Constitución política de Colombia. (1991).

<https://www.registraduria.gov.co/IMG/pdf/constitucion-politica-colombia-1991.pdf>

Coronado Padilla, J. (2007). Escalas de Medición. Paradigmas, 104- 125.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4942056>

De los Rios-Botteri, S. (2018). Influencia del clima laboral en la motivación de los colaboradores del sector público (Trabajo de grado). Lima, Perú: Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2005a). Guía de intervención: Cultura, Clima y Cambio. Bogotá: DAFP.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2005b). Ley 909 de 2004.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

Función Pública. (24 de diciembre de 2015a). [www.funcionpublica.gov.co.
https://www.funcionpublica.gov.co/qui-nes-somos](http://www.funcionpublica.gov.co/qui-nes-somos)

Función Pública. (8 de agosto de 2015b). [www.funcionpublica.gov.co.
https://www.funcionpublica.gov.co/resena-historica](http://www.funcionpublica.gov.co/resena-historica)

Función Pública. (noviembre de 2019). Glosario MIPG Versión 5.
https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/36200637/2019-11-18_Glosario_mipg_version3.pdf/9bf85960-4b1c-4d46-4d84-9944571b9ee1?t=1574350880603

García Solarte, M. (jul-dic de 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de administración(42), 43-62.

Githinji, N. W., & Gachunga, H. (16 de mayo de 2017). Influence of Organizational Climate on employee performance in State Corporations in Kenya: A case of Kenya of Kanya Industrial Estates Limited. Strategic Journals of Business & Change Management, 4, 376 - 395.
www.strategicjournals.com

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN (Quinta Edición ed.). México D.F.: The McGraw-Hill.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). Comportamiento organizacional (Séptima ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Londoño Sepúlveda , G. M., & Agudelo Gómez, N. L. (2016). Informe medición de Clima y la Cultura Organizacional de la Administración Central Municipal de la Alcaldía de Santiago de Cali - 2016. Cali: Alcaldía de Santiago de Cali.

Malhotra, N. K. (2008). Investigación de Mercados (Quinta ed.). México: Pearson Educación.

Méndez Álvarez, C. E. (2006). Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Millán Díaz, I. (2017). Tablas de Contingencia (Trabajo de grado). Sevilla, España: Universidad de Sevilla.

<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/66971/Inmaculada%20Mill%c3%a1n%20D%c3%adaz%20TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mulford Hoyos, M., Jiménez Munive, J. M., & Jiménez Munive, C. (2012). Fundamentos teóricos esenciales a considerar al hacer un plan de acción. Aglala, 3(1), 27-39.

<http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/879>

Muñoz Diaz, G. F. (2016). Una visión conceptual del enfoque de la nueva gerencia pública. <https://funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/una-vision-conceptual-del-enfoque-de-la-nueva-gerencia-publica>

Olaz, Á. (enero-marzo de 2013). El Clima Laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. (L. Gómez Encinas, Ed.) Aposta. Revista de Ciencias Sociales(56), 1-35.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>

Orozco Muñoz., L. M. (2019). Estudio Diagnóstico del Clima Laboral del Municipio de Envigado. Envigado: Alcaldía de Envigado.

Peiró Silla, J. M. (1995). Psicología de la organización. Madrid: Toran S.A.

Polentino Rozo, M. F., & Reza Mondragón, D. Z. (2016). Diagnóstico del Clima Laboral de los colaboradores de planta administrativos de la Alcaldía del Municipio de Villavicencio (Trabajo de grado). Acacías, Meta: Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD.

Reeve, J. (1994). Motivación y emoción. Madrid: Mc Graw-Hill.

Resolución 190 de 2020 [Contaduría General de la Nación]. Por la cual se expide la certificación de categorización de las entidades territoriales. 27 de noviembre de 2020.

Rizos Pozos, M. D. (2015). Diagnóstico de clima organizacional en una dependencia gubernamental, periodo de estudio 2014-2015 (Trabajo de Grado). Veracruz, México: Universidad Veracruzana.

<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/42069/RizoPozosMaAngeles.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración (Décima ed.). México: Pearson Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.

Sandoval Caraveo, M. d. (mayo-agosto de 2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 27, 78-82.

Silva Marzzoni , D. N., & Araújo Pereira, Y. P. (2020). Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública. Research, Society and Development, 9(7), 1-19.
https://www.researchgate.net/publication/341607678_Gestao_de_pessoas_estudo_de_caso_do_clima_organizacional_em_uma_instituicao_publica

Sotelo Asef, J. G., Arrieta Díaz, D., & Figueroa González, E. G. (2015). Medición del Clima Organizacional Gubernamental utilizando Calidad en el Servicio como Parámetro. Revista Global de Negocios, 3(4), 27-38.

Toro Álvarez, F. (2008). Relación entre los estilos de influencia de los jefes y el Clima Organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 27(2), 133-145.

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C., & Giraldo, J. (julio-diciembre de 2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. Diversitas: Perspectivas en Psicología, 2(2), 329-349.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67920212>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta



UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA

La siguiente encuesta está diseñada para realizar la evaluación del clima organizacional de la alcaldía de La Cumbre y es de carácter confidencial. De la veracidad de su respuesta depende el éxito de nuestra investigación.

Instrucciones: En cada factor Usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de 1 al 5, en donde el 1 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 5 su manifestación ideal o deseable. Usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la alcaldía.

En la segunda pregunta, Usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se le plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si Usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta Usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y conveniente, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la alcaldía.

1. Sexo:

a. Femenino ☐ b. Masculino ☐

2. Nivel educativo alcanzado:

a. Primaria ☐ b. Bachillerato ☐ c. Técnico ☐ d. Tecnólogo ☐ e. Profesional ☐ f. Posgrado ☐

3. Edad:

a. Entre 18 y 25 ☐ c. Entre 31 y 35 ☐ e. Entre 41 y 45 ☐ g. Más de 50 ☐
b. Entre 26 y 30 ☐ d. Entre 36 y 40 ☐ f. Entre 46 y 50 ☐

4. Tipo de contrato

a. De Carrera ☐ b. Libre nombramiento y remoción ☐ c. Prestación de servicios ☐ d. Periodo fijo ☐

5. Tiempo laborado en la alcaldía:

a. Menos de 1 año ☐ b. De 1 a 5 años ☐ c. De 6 a 10 años ☐ d. Más de 10 años ☐

6. Claridad Organizacional:

a. ¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión y visión, Plan de Desarrollo, estrategias y políticas de la Alcaldía? A continuación, se desglosan cada uno de estos aspectos:

• Misión y Visión
No las conozco

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Las conozco profundamente

• Plan de Desarrollo
No lo conozco

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Lo conozco profundamente

• Estrategias
No las conozco

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Las conozco profundamente

• Políticas
No las conozco

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Las conozco profundamente

b. Si alguna de sus respuestas anteriores es menor a 4, indique, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

1. No hay misión y visión, Plan de Desarrollo, estrategias y políticas claramente definidos.
2. La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.
3. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.
4. Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.
5. Otras causas. ¿Cuáles? _____

c. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

7. Estructura Organizacional (Organigrama)

a. La estructura organizacional de la Alcaldía ¿permite la integración de personas y equipos de trabajo, así como la agilización de los diversos procesos, como son la comunicación, el liderazgo, toma de decisiones, entre otros; con el fin de alcanzar la misión y función social?

No lo permite

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Lo permite excelentemente

b. Si su respuesta anterior es menor a 4, indique, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:

1. En general, los intereses de algunas áreas priman sobre el interés general.
2. No se promueve el trabajo interdisciplinario (colaborativo) ni la integración entre las áreas.
3. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, etc.).
4. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
5. Otras causas. ¿Cuáles? _____

c. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

8. Participación

a. 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?

No la tengo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 La tengo profundamente

b. Si su respuesta anterior es menor a 4, indique, son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

1. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
 2. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
 3. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
 4. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.
 5. Otras causas. ¿Cuáles? _____
-

c. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

9. Instalaciones

a. ¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones de su trabajo? A continuación, se describen dos escenarios:

• Instalaciones de la Alcaldía

Me disgusta mucho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Estoy muy a gusto

•Puesto de trabajo

Me disgusta mucho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Estoy muy a gusto

b. Si alguna de sus respuestas anteriores es menor a 4, indique cuales son las razones por las que no está a gusto:

1. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
 2. Las instalaciones no son seguras.
 3. Las instalaciones no son funcionales.
 4. Hace demasiado calor.
 5. Hace demasiado frío.
 6. La iluminación es deficiente.
 7. Hay demasiado ruido.
 8. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
 9. Otras causas. ¿Cuáles? _____
-

c. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

10. Liderazgo

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

No lo es

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Lo es plenamente

b. Si su respuesta anterior es menor a 4, indique cuales son las razones por las que no lo es:

1. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.

2. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.
3. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
4. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
5. El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
6. Otras causas. ¿Cuáles? _____

c. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

11. Trabajo Gratificante

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

No lo estoy

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Lo estoy plenamente

b. Si su respuesta anterior es menor a 4, indique cuales son las razones por las que no lo está:

1. Aunque me gusta mi trabajo, las funciones son simples y rutinarias.
2. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
3. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
4. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
5. He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar, pero no me ha sido posible obtenerlo.
6. La alcaldía no se preocupa por conocer los intereses de las personas y por ubicarlas en el trabajo que les guste
7. Otras causas. ¿Cuáles? _____

c. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

12. Desarrollo Personal

a. ¿La alcaldía estimula su formación personal y profesional en forma permanente?

No lo hace

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Lo hace siempre

b. Si su respuesta anterior es menor a 4, indique cuales son las razones por las que no lo hacen:

1. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
2. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
3. La alcaldía carece de los recursos necesarios para ello.
4. A la alcaldía tal mejoramiento no parece preocuparle.
5. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
6. Otras causas. ¿Cuáles? _____

c. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

13. Elementos De Trabajo

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

No lo permiten

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Lo permite plenamente

b. Si su respuesta anterior es menor a 4, indique cuales son las razones por las que no lo hacen:

1. La situación económica de la alcaldía no permite la adquisición de mejores elementos.
2. No hay preocupación en la alcaldía por conseguir los mejores y más modernos elementos.
3. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
4. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
5. Otras causas. ¿Cuáles? _____

c. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

14. Relaciones Interpersonales

a. ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la alcaldía son realmente las mejores?

No lo son

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Lo son plenamente

b. Si su respuesta anterior es menor a 4, indique cuales son las razones por las que no lo son:

1. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
2. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
3. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
4. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar.
5. El comportamiento de algunas personas dificulta las buenas relaciones.
6. Otras causas. ¿Cuáles? _____

c. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

15. Buen Servicio

a. ¿Los trabajos que usted o su equipo reciben de otras personas para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted necesita y oportunos?

No lo son

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Lo son plenamente

b. Si su respuesta anterior es menor a 4, indique cuales son las razones por las que no lo son:

1. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
2. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.
3. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.
4. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
5. Hay mucho incumplimiento en los tiempos de entrega de esos trabajos.
6. Otras causas. ¿Cuáles? _____

c. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

16. Solución De Conflictos

a. 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?

No se solucionan

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Lo solucionan satisfactoriamente

b. Si su respuesta anterior es menor a 4, indique cuales son las razones por las que no lo hacen:

1. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
2. No tenemos la actitud, ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.
3. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
4. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
5. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
6. Otras causas. ¿Cuáles? _____

c. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

17. Feedback (Retroalimentación)

a. ¿Tiene usted en la alcaldía la posibilidad de dar y recibir Feedback con alguna frecuencia?

No la tengo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La tengo plenamente

b. Si su respuesta anterior es menor a 4, indique cuales son las razones por las que no la tiene:

1. No tenemos suficiente libertad de expresión.
2. A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.
3. En general, no se fomenta en la alcaldía.
4. Mi jefe inmediato no la permite.
5. Otras causas. ¿Cuáles? _____

c. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

18. Estabilidad Laboral

a. ¿Brinda la alcaldía la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Lo hace plenamente

b. Si su respuesta anterior es menor a 4, indique cuales son las razones por las que no la brinda:

1. El sistema de contratación de personal no brinda la debida estabilidad.
2. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
3. La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.
4. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.
5. Otras causas. ¿Cuáles? _____

c. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

19. Valoración

a. ¿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 forma emocional o salarialmente?

No lo hace

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Lo hace plenamente
b. Si su respuesta anterior es menor a 4, indique cuales son las razones por las que no lo hacen:

1. No es la costumbre valorar a las personas en la alcaldía.
2. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero le falta mayor sensibilidad al respecto.
3. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.
4. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
5. Otras causas. ¿Cuáles? _____

c. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

20. Salario

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

No lo es

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Lo es plenamente

b. Si su respuesta anterior es menor a 4, indique cuales son las razones por las que no lo es:

1. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.
2. El incremento salarial no se hace de acuerdo a mi desempeño.
3. Situación económica de la alcaldía no lo permite.
4. Otras causas. ¿Cuáles? _____

c. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

21. Evaluación del Desempeño

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

No lo son

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Lo son plenamente

b. Si su respuesta anterior es menor a 4, indique cuales son las razones por las que no lo son:

1. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.
2. Falta objetividad en la evaluación.
3. La evaluación no se hace en el momento oportuno.
4. Más que constructiva, la evaluación es represiva.
5. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.
6. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.
7. Otra ¿Cuáles? _____

c. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

22. Selección del Personal

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

No lo creo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Lo creo plenamente

b. Si su respuesta anterior es menor a 4, indique cuales son las razones por las que no lo cree:

1. La alcaldía no se preocupa por vincular a los mejores.
2. En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.
3. La calidad humana parece no importar mucho en la organización.
4. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.
5. No hay un área, ni un proceso de selección propiamente dicho.
6. Otras causas. ¿Cuáles? _____

c. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

23. Inducción

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

No lo es

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Lo es plenamente

b. Si su respuesta anterior es menor a 4, indique cuales son las razones por las que no lo es:

1. No hay un sistema bien diseñado para la inducción.
2. Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.
3. Más que ubicar a las personas, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.
4. La inducción se dirige más hacia las funciones, que a su integración con los demás y al conocimiento profundo de la alcaldía.
5. Otras causas. ¿Cuáles? _____

c. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

24. Imagen de la Alcaldía

En lo relacionado con la imagen de la alcaldía dentro de ella y hacia la comunidad; a continuación, se describen dos escenarios:

- ¿Cómo es en general el ambiente laboral en la Alcaldía?

Muy Desagradable

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Agradable

- ¿Cómo es en general la imagen de la alcaldía en la comunidad?

Negativa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Positiva

Tiene algún comentario para mejorar tanto el ambiente laboral como la imagen que percibe la comunidad de la alcaldía: _____

Anexo 2. Entrevistas

ACTOR 1

- ¿Cuál es su conocimiento acerca de los lineamientos como la misión, visión, estrategias, políticas y plan de desarrollo?

R/ Considero que es bueno, pero podría ser mejor, creo que tengo ese conocimiento porque hace parte de mis funciones como líder, tengo que conocerlo para saber dónde vamos.

- ¿Se siente a gusto en su puesto de trabajo?

R/ Sí respondo por mí, sí claro, tengo una oficina muy cómoda de las herramientas necesarias, pero si hablo por todo mi equipo, tenemos hacinamiento en algunas áreas y faltan equipos para trabajar.

- ¿A qué se debe esa falta de equipos?

R/ Ya se están gestionando la compra de los elementos de trabajo, pero la pandemia lo atrasó todo

- ¿Cómo ve usted el liderazgo de los jefes?

R/ Por lo menos el alcalde es muy accesible y siempre está dispuesto. Si hablo por mi área que es la que conozco en el liderazgo nos va bien, cada uno lidera su proceso y como líder siempre hay que empoderarlos y apoyarnos.

- ¿Cómo se les valora o destaca en el trabajo?

R/ En términos generales creo que no hay un sistema de reconocimiento valoración de la productividad y eficiencia, sin embargo, creo que eso depende de cada líder. Por ejemplo, en esta área se les hace reconocimiento, les agradezco su trabajo, los reúno y felicito en público, los motivó según sus intereses y para lograr eso hay que conocerlos. Por ejemplo, si hay un muchacho que le gusta el deporte, pues se le apoya esa parte; por eso te digo que hay que conocerlos, se deben crear vínculos para saber qué mueve a cada persona.

- ¿Cree que su salario es justo?

R/ Como dije anteriormente para mí sí, pero sé que se deben ajustar los salarios de acuerdo a los niveles de cada cargo, porque son bajos incluso para el personal fijo.

- ¿Cómo ve la selección e inducción del personal?

R/ Como usted sabe al ser un organismo público, están los empleos públicos, de libre nombramiento y los contratistas. Los fijos no se mueven, pero los demás con cada administración llega personal del alcalde de turno. Con la inducción estamos mal, no existe, no hay proceso por lo menos en mi área que se encargue de eso, los compañeros se ayudan a conocer que deben hacer y cada Jefe se encarga de ofrecer el conocimiento de su proceso; pero es algo de lo que debería encargarse talento humano.

- ¿Qué opinión tiene de las relaciones interpersonales y la solución de los conflictos en la alcaldía?

R/ Aquí en la secretaría son excelentes relaciones interpersonales, con las demás áreas pueden mejorar; puede haber integraciones para conocernos más. Los conflictos no se han presentado mucho, pero si hay un desencuentro se cita a los involucrados y se soluciona de inmediato, no se pueden dejar avanzar. Normalmente siempre reúno mi equipo hablamos, me gusta que se expresen y ofrezcan su opinión sobre la gestión, y si hay errores o fallas que las compartan, así como me gusta que compartan cómo lo podemos solucionar, lo manejamos para ver si la gestión que se está haciendo es la correcta y es siempre importante saber que piensan los demás de nuestras acciones personales y grupales.

- ¿Cuáles son las posibilidades de desarrollo y capacitación profesional o personal?

R/ No las conozco, sé que hacen capacitaciones desde el gobierno, pero se deben generar oportunidades convenios con entidades, para apoyar al personal y ayudarlos con financiación para su crecimiento personal y también ofrecerles formación para el manejo de las finanzas, apoyo psicológico, etc.

- ¿Finalmente le gusta su trabajo? ¿Este le representa un desafío interesante para su crecimiento personal y profesional?

R/ Sí claro, se aprende mucho sobre la gestión pública, hay mucho trabajo, me gusta trabajar por la comunidad. A pesar que somos un municipio pequeño son muchas

cosas que hacer, claro que se puede hacer más, todo está en la gestión para mejorar las condiciones laborales, ampliar la planta de cargos, dar más beneficios, tener unos planes de talento humano que den soluciones a los problemas que actualmente se enfrentan, definir claramente los procesos, zona de influencia y funciones de cada área. La administración ha estado muy pendiente de eso, lastimosamente se intentó mejorar ese salario, pero el consejo no lo aprobó.

ACTOR 2

- ¿Cuál es su conocimiento acerca de los lineamientos importantes como la misión, visión, estrategias, políticas y plan de desarrollo?

R/ Creo que es bueno porque llevo muchos años trabajando aquí, de la misión y la visión sí las conozco, las estrategias y políticas de mi área, es decir, lo que manejó sí lo conozco y el plan de desarrollo sí lo conozco bien, lo he leído. Pero sinceramente hace falta difusión, socialización, podría estar en un archivo Drive que está disponible para todos los que necesitan, para consultar; por lo que te digo, yo los conozco porque llevo casi 10 años acá, pero los nuevos, los contratista, su conocimiento no debe ser mucho, porque no se les socializa.

- ¿Se siente a gusto con su puesto de trabajo?

R/ La verdad no mucho, estoy en el medio, no tengo un puesto cómodo, me falta un apoyapies, un buen computador, mejor escritorio y una silla ergonómica. Pero no me afecta mucho porque mi trabajo me obliga a estar de aquí para allá, así que no permanezco mucho en mi puesto.

- ¿Eso para usted es satisfactorio?

R/ Mi trabajo me gusta, me gusta lo que hago, me gusta poder ayudar a los demás, pero me gustaría tener funciones más definidas, actualmente hago muchas cosas. Me gustaría poder especializarme en una tarea o en una función específica, en la cual pueda desarrollar mis capacidades, especializarme en un área.

- En ese mismo sentido ¿tiene posibilidades de desarrollo, es decir, capacitación o formación personal y profesional?

R/ En lo personal si existen posibilidades por ser un cargo fijo, que lo gane en concurso, si hay capacitaciones que ofrece el gobierno, acerca de las funciones o de aspectos generales, de manejo de Office, pero para los contratistas no se hace. Porque por ley los contratistas deben ser aptos para desarrollar su labor, no se les puede dar capacitaciones, sin embargo, cuando hay capacitaciones se pueden “colar” algunos. No hay condiciones, ni opciones para formación profesional en la alcaldía, en mi caso no hay tiempo para acceder a educación por cuenta propia y en el municipio no hay opciones formales toca desplazarse a Yumbo.

- ¿Si alguien se destaca en su trabajo con por su creatividad se les valora o retribuye de alguna forma?

R/ Pues existieron unos beneficios como Pizza, comida para las personas que se destacaban, pero actualmente hace falta un sistema de valoración o remuneración tanto económica como emocional. Esto se puede hacer por áreas para no exacerbar los egos, por las diferencias, por la necesidad de resaltar. Entonces en cada área se puede destacar por ejemplo el empleado del mes y veo muy difícil la parte económica, porque no hay recursos; pero por lo menos que se haga ese reconocimiento emocional, que se valore el esfuerzo el trabajo y no sólo salgan a flote los errores que tenemos en ocasiones. Tener un plan de objetivos para motivarnos y metas claras.

- En el sentido económico ¿se siente a gusto con su salario?

R/ Podría ser mejor, las escalas salariales están desajustadas comparándonos con otros municipios. Debe haber un reajuste salarial y un ajuste al organigrama, hay mucho trabajo hay áreas que tienen mucha más carga de trabajo, así como, hay muy pocos cargos fijos y muchos contratistas que cargan con mucha responsabilidad. Pero el problema es que somos un municipio de 6ta categoría, por lo que los recursos que llegan no son suficientes y el recaudo no es tan efectivo; entonces todo es de gestión para aumentar la categoría y hacer recaudo más efectivo y mejorar los ingresos.

- De lo mencionado anteriormente llama la atención lo de las diferencias entre áreas ¿se trata de conflictos y cómo se solucionan?

R/ Casi no se presentan conflictos, aquí siempre tratamos de llevarnos bien, todos son amables; sin embargo, los conflictos que se han presentado es porque algunas personas les gusta figurar poniéndose por delante de los demás, y eso sí genera conflicto que generalmente no se solucionan se espera que el tiempo los mejore. Pues creo que se hace necesario que se solucione por parte del alcalde, que cite a los involucrados y se resuelvan las diferencias que se presentan y no se dejen agrandar. También debemos conocernos más allá de lo laboral, para afianzar relaciones; se pueden hacer más integraciones para poder conocernos, para poder saber con quién trabajamos y sobre todo porque hay muchas personas que han llegado nuevos.

- ¿Cómo es el liderazgo?

R/ El alcalde es una buena persona, quiere trabajar por mejorar las condiciones de nosotros, pues como mencione un problema de recursos que se pueden mejorar solucionar con gestión. Por lo menos, mi nueva jefa es mucho mejor que la anterior, ya que es mucho más accesible, escucha nuestras opiniones y es más dada a motivarnos y a entendernos.

- ¿Qué sucede con la selección de personal y la inducción?

R/ Pues la selección de personal no se hace, son temas de cuotas políticas, excepto por los cargos fijos que son por concurso; pero si llegan personas que no tienen, todos los conocimientos necesarios, pero son buenas personas. Y el tema de la inducción pues no existe, así como no hay un área encargada de talento humano. Se hace necesario que se haga un proceso de inducción, puede ser un llamado anticipado al trabajo para que realice la inducción y puedan socializar. Y se deben hacer reinducción es al personal actual; como mencioné deberíamos tener esa información de las funciones de cada cargo y de lo básico de la alcaldía en un Drive bien organizadas, y hacer cumplir el código de integralidad y el reglamento interno y hacer cumplir el plan de inducción.

- ¿Tiene algo más que agregar para mejorar el clima?

R/ Fomentar mucho más y que sean más frecuentes las reuniones por áreas para revisar metas y objetivos, y hablar entre nosotros sobre las fortalezas y debilidades

que cada uno tiene, hacer una especie de retroalimentación sobre los procesos y acciones del grupo o equipo de trabajo esto por secretaría y hacer integraciones para que todos puedan participar, cuando termine la pandemia, y para conocernos ya que hay de muchos nuevos. Instalar una intranet para fomentar la comunicación y mejorar la organización, así como, una línea telefónica para no tener siempre que desplazarnos o utilizar medios informales como el WhatsApp.

ACTOR 3

- ¿Cuál es su conocimiento acerca de la misión, visión, plan de desarrollo?

R/ Es nulo, no conozco ni la misión y la visión, y plan de desarrollo lo leí por encima, a nosotros los contratistas no nos socializan nada de eso y las estrategias y políticas del área Sí, porque nuestra jefe nos reúne constantemente para establecer los objetivos y repasar las políticas; pero realmente aquí no hay una inducción antes de entrar, donde haya una socialización, porque incluso nosotros como compañeros, nos toca que ayudarles a los nuevos a entender las funciones o los procesos las plataformas que se usan y demás cosas que se hacen acá.

- ¿Se siente a gusto en su puesto de trabajo?

R/ En mí puesto de trabajo físico

- ¿Sí físico y también en las funciones que desarrolla?

R/ En el puesto físico no, estamos hacinados, el escritorio no es correcto, tengo una silla Rimax hay cajas alrededor; cuando atendemos público nos interrumpimos el trabajo mutuamente. Deberíamos tener cubículos de trabajo, no tan altos para poder seguir interactuando con nuestros compañeros, pero sí lo suficientemente privados para atender a las personas que llegan. El cargo que desempeñó y con mis funciones me siento muy bien, me hace crecer profesionalmente, realmente hago lo que me gusta, realmente me llena; además tengo buenos compañeros y la jefa es excelente, poder ayudar al pueblo en el que nací, me satisface mucho.

- Hablando de los compañeros ¿Cómo son las relaciones interpersonales?

R/ Con mis compañeros de secretaría es excelente, todos nos apoyamos, nos ayudamos, además tenemos una buena comunicación. Con los demás más o

menos, es cordial pero no nos comunicamos, ni nos conocemos más allá de lo laboral. Se dificulta por el tema de los egos, algunos quieren imponerse sobre otros, lo que dificulta un poco las relaciones; falta más integración, para que cada uno no tome por su lado, sino que vamos en equipo.

- ¿Cómo se solucionan los conflictos?

R/ Entre mis compañeros no se han presentado y si se presentan dificultades nuestra jefa nos llama a solucionarlas. En otras áreas no sé si se han presentado y no sé cómo lo soluciona el jefe.

- ¿Cómo es el liderazgo aquí en la alcaldía?

R/ Nuestra jefa de verdad es excelente, súper, es muy buena jefa, nos apoya, orientativa muy bien. El alcalde es buena persona y está intentando trabajar por la comunidad.

- ¿Se siente a gusto con su salario?

R/ Pues al ser contratista nos pagan un salario integral, de ahí se debe pagar la seguridad social y hasta ahora nos pagan cumplidamente; pero creo que podría ser mayor, creo que sería bueno que nos contrataron por períodos más largos porque los contratos son solo por dos meses o que aumenten en la planta de cargos.

- ¿Qué tipo de reconocimiento valoración recibe si cumple con su trabajo efectivamente eficazmente o se destaca por su creatividad?

R/ No he visto ningún programa de valoración o remuneración, hace falta más gestión del área de talento humano, para motivar más al personal. Aquí nuestra jefa si nos valora mucho, nos felicita, nos motiva mucho, nos reconoce un público. Si no recuerdo mal hace un tiempo estuvieron dando unas pizzas o comida la verdad no recuerdo muy bien, pero pues eso acabo.

- ¿Tiene posibilidades de desarrollo capacitación personal o profesional?

R/ La capacitación para nosotros como contratistas no, los que ya son fijos seguramente sí. A muchos los han citado a veces para capacitaciones, sin embargo, pues a mí no; tampoco ayudan para poder estudiar, pero sí debería como con el SENA, no sé algo, para que se capacite al personal.

- ¿Le gustaría agregar algo más para mejorar el clima organizacional?

R/ Si, que nos organicen el espacio mucho mejor, en algunas partes hay mucho espacio, se puede organizar muchísimo mejor la gente, para que podamos trabajar más cómodamente. Que encarguen a una persona a una persona de talento humano, que ayude a mejorar las condiciones, que le preocupe por la motivación y la valoración, todas esas cosas que son importantes. Que hagan más reuniones, también pueden ser torneos, jornadas de salud, para las personas. Sé que actualmente en las fechas especiales se dan regalos y todo eso es importante que se continúen en la alcaldía; pues hasta ahora en un buen lugar para trabajar. Pero creo debemos mejorar en escuchar a los demás, tenemos que aprender a recibir las opiniones de otras personas, debemos capacitarnos para saber escuchar, para saber entender las opiniones de las personas y cómo cambiar las cosas que están mal; a veces ese tipo de comentarios lo toma a mal, pero a veces uno quiere ayudar, a veces quiere tratar de mejorar las cosas y para eso también hay que capacitar en inteligencia emocional. Si bien todos tenemos problemas de la casa y todos tenemos dificultades y este debería ser un espacio agradable para trabajar.