

**Análisis del clima organizacional de la Administración Municipal de
Entrerrios (Ant)**

Carolina Maya Peña

Universidad Católica Luis Amigó
Especialización en Gerencia del Talento Humano

Victoria Blanquised Rivera

Abril/2021

Tabla de contenidos

Contenido

Introducción.....	7
Alcance.....	8
1. Planteamiento del problema	8
1.1 Pregunta de investigación	9
2.2 Subpreguntas.....	10
2. Objetivos de la investigación	10
2.1 Objetivo General	10
2.2 Objetivos específicos.....	10
3. Justificación de la investigación	10
3.1 Justificación práctica	11
4. Marco de referencia	12
4.1 Marco teórico	12
4.2 Marco Conceptual.....	24
4.3 Marco legal	26
4.4 Marco espacial	28
4.5 Marco temporal	29
5. Aspectos metodológicos	29
5.1 Tipos de estudio	29
5.1.1 Estudio descriptivo	31
5.2 Métodos de la investigación.....	31
5.2.1. Método de la observación	31
5.2.2 Método deductivo.....	32
5.2.3 Método de análisis y síntesis	33
5.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información	34
5.3.1. Fuentes primarias	34
5.3.2 Fuentes Secundarias	35
6. Desarrollo del proyecto.....	35

6.1. Caracterización del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Entreríos.	35
Fuente: producción propia	38
Fuente: elaboración propia.....	40
6.2. Síntesis respecto a la respuesta obtenida del instrumento aplicado	47
<u>6.3. Plan de mejoramiento</u>.....	55
7. Conclusiones y recomendaciones	67
8. Referencias	69
9. Anexos.....	74

Ilustraciones

Ilustración 1- Ciclo de la Motivación.....	18
Ilustración 2- Pirámide de Necesidades Maslow.....	19
Ilustración 3- Diferencias entre Clima y Cultura Organizacional.....	22
Ilustración 4 - Croquis de Entreríos.....	28
<i>Ilustración 5 - Organigrama Alcaldía de Entreríos.....</i>	<i>36</i>
Ilustración 6 Estrategias de mejora	58
Ilustración 7 Plan de acción.....	67

Tablas

Tabla 1. Bloques de preguntas consignadas en las encuestas.....	38
Tabla 2. Valores para la tabulación.....	40
Tabla 3. Porcentaje por ítem: Condiciones laborales.....	40
Tabla 4. Porcentaje por ítem: Supervisión laboral.....	42
Tabla 5 Porcentaje por ítem: Involucramiento laboral.....	43
Tabla 6 Porcentaje por ítem: Comunicación.....	45
Tabla 7 Porcentaje por ítem: Realización personal.....	46
Tabla 8. Estrategias sugeridas.....	57
Tabla 9 Plan de acción: Efectividad en los canales de comunicación.....	59
Tabla 10 Plan de acción: Mejor Distribución del tiempo.....	62
Tabla 11 Plan de acción: Debate en grupo reducido.....	64
Tabla 12 Plan de acción: Instrumentos de evaluación.....	66

Gráficas

Gráfica 1 Calificación general: Condiciones laborales.....	41
Gráfica 2 Calificación general: Supervisión Laboral.....	42
Gráfica 3 Calificación general: Involucramiento laboral.....	44
Gráfica 4 : Calificación general: Comunicación.....	45
Gráfica 5 Calificación general: Realización Personal.....	46
Gráfica 6 Percepción global del clima laboral.....	48
Gráfica 7 Porcentaje general de la clasificación: Muy favorable, de acuerdo a cada ítem de estudio.....	49
Gráfica 8 Porcentaje general de la clasificación: favorable, de acuerdo a cada ítem de estudio.....	49
Gráfica 9 Porcentaje general de la clasificación: medio, de acuerdo a cada ítem de estudio. ...	50
Gráfica 10 Porcentaje general de la clasificación: desfavorable, de acuerdo a cada ítem de estudio.....	52
Gráfica 11 : Porcentaje general de la clasificación: muy desfavorable, de acuerdo a cada ítem de estudio.....	53

Gráfica 12 : Porcentaje general de la clasificación: muy desfavorable, de acuerdo a cada ítem de estudio.....	53
---	----

Resumen

En el presente trabajo investigativo se puede encontrar el análisis el clima laboral de la Alcaldía Municipal de Entrerríos, su caracterización y un plan de mejora que contribuye al mejoramiento del clima organizacional de la entidad. Se realizó una encuesta con 25 ítems basada en la escala propuesta por Likert a todos los empleados con el fin de identificar aspectos favorables y desfavorables en cuanto al clima laboral, encontrando que en términos generales los empleados tienen una percepción “*muy favorable*” en los diferentes factores analizados, sin embargo, se evidencian falencias en la comunicación, distribución del tiempo, trabajo en equipo y sistemas de evaluación. Finalmente se propone un plan de acción para intervenir cada uno de los aspectos mencionados con una propuesta de actividades que pueden ayudar a generar consciencia y cambios en las dinámicas de los aspectos a mejorar en cuanto al clima laboral.

Palabras claves: clima laboral, encuesta, análisis, favorable, desfavorable, plan de acción.

Summary

In this investigative work, you can find the analysis of the work environment of the Municipal Mayor of Entrerríos, its characterization, and an improvement plan that contributes to the improvement of the organizational climate of the entity. A survey was conducted with 25 items based on the scale proposed by Likert to all employees to identify favorable and unfavorable aspects regarding the work environment, finding that in general terms the employees have a “very favorable” perception in the different Factors analyzed, however, show shortcomings in communication, time distribution, teamwork and evaluation systems. Finally, an action plan is proposed to intervene in each of the aforementioned aspects with a proposal of activities that can help to generate awareness and changes in the dynamics of the aspects to improve in terms of the work environment.

Keywords: work environment, survey, analysis, favorable, unfavorable, action plan.

Introducción

Con el pasar de los días, las estructuras organizacionales han pasado por diferentes cambios significativos en sus procesos, con el objetivo de innovar y mantenerse a la vanguardia de las demandas de las personas, en este sentido, la gestión del talento humano y el clima organizacional, se han convertido en un factor importante que incide en el éxito de la organización.

Todas las empresas han sido llamadas a unirse a esta nueva era donde lo más importante es el colaborador y su bienestar, buscar un ambiente resistente al cambio, que el trabajador este feliz y motivado, que se sienta reconocido, que tenga buenos líderes que busquen mejorar cada día y sobre todo, que el clima laboral sea favorable para que se puedan alcanzar los objetivos de la organización.

Es por ello que la Alcaldía de Entreríos requiere un análisis del clima laboral de su entidad, donde se estudie cómo está el clima y qué acciones están afectando el libre desarrollo de las actividades que desarrollan día a día los colaboradores.

Análisis del clima organizacional de la Administración Municipal de Entreríos
(Ant): años 2020 a 2021

Alcance

En el presente trabajo se revisará el clima laboral de la Alcaldía de Entreríos, con el objetivo de identificar si existen algunas situaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos de la Entidad, por lo que, de identificar algunas falencias, se realizará una propuesta de mejoramiento.

1. Planteamiento del problema

Durante los últimos tiempos, en la Administración Municipal se han venido observando situaciones relacionadas con largas jornadas laborales, sobre carga de trabajo, atención en simultánea de muchos aspectos, desmotivación laboral, incremento de incertidumbre, prácticas que generan estrés en los colaboradores de la Alcaldía de Entreríos, los cuales pueden ser generados por las actividades propias que por naturaleza se llevan a cabo día a día en la Alcaldía, y adicional a esto, el estrés que genera atender asuntos relacionados con el impacto del Covid-19.

Estas acciones exigen afrontar realidades totalmente desconocidas por la humanidad, impactando el clima laboral de la organización, que, a su vez, impacta negativamente el ambiente del trabajo ocasionando situaciones de conflicto o malestar

de los empleados y esto genera bajo rendimiento y poca efectividad en el cumplimiento de los objetivos de la Entidad.

Según la información suministrada por Yamid Carvajal Carvajal, secretario general y de gobierno y encargado de la gestión del talento humano, durante los últimos días ha recibido 4 renunciaciones a cargos administrativos, y varias quejas de los empleados que manifiestan inconformidad con el clima laboral de la Entidad.

Esto deja ver una gran problemática que requiere de soluciones asertivas para mejorar el clima organizacional de la Alcaldía, porque si el colaborador está motivado y siente que de verdad le importa a la Entidad, estas falencias no se estarían presentando.

Lo ideal sería construir un ambiente de trabajo ameno, con una cultura organizacional que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con las tareas asignadas por parte del nivel central, con el direccionamiento de mandos líderes, basados en el humanismo, los procesos misionales, y el plan estratégico de la institución, se lograría el éxito de esta y no se presentarían hechos que afecten la institución. Por todas las razones anteriormente descritas, es necesario desarrollar un proyecto de investigación que proponga la forma de mejorar el clima laboral de la Alcaldía Municipal y así lograr que todos trabajen mejor y más felices.

1.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que afectan el clima organizacional de la Administración Municipal de Entrerríos?

2.2 Subpreguntas

¿Qué acciones deben realizarse para mejorar el clima laboral en la Entidad?

¿Qué acciones están afectando el clima laboral?

¿Cómo mido el clima laboral de la Alcaldía?

2. Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo General

Analizar el clima organizacional de la Administración Municipal de Entrerríos (Antioquia), desde el 1 de enero de 2021, hasta el 31 de julio de 2021.

2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Entrerríos.
- Diseñar un plan de mejoramiento que contribuya a optimizar el clima organizacional de la Entidad.

3. Justificación de la investigación

3.1 Justificación práctica

Este trabajo busca realizar un análisis de las acciones que se vienen realizando en la Alcaldía de Entreríos, que pueden o no estar afectando el clima laboral de la Entidad, relacionadas con largas jornadas laborales, sobre carga de trabajo, atención en simultánea de muchos aspectos, desmotivación laboral, incremento de incertidumbre, prácticas que generan estrés en los colaboradores, las cuales pueden ser generados por las actividades propias que por naturaleza se llevan a cabo día a día, y adicional a esto, el estrés que genera atender asuntos relacionados con el impacto del Covid-19.

Para ello se plantea: primero caracterizar el clima organizacional para poder saber a ciencia cierta cómo está la organización y qué piensan sus colaboradores, y segundo diseñar un plan de mejoramiento que contribuya a optimizar dicho ambiente, donde se detallen diferentes estrategias y acciones a desarrollar para intervenir las dificultades más repetitivas que dificultan las tareas de los colaboradores.

Con este análisis se podrá beneficiar no solo el personal de la Administración, sino también la Entidad como tal, porque al desarrollarse diferentes actividades que ayuden al colaborador a sentirse reconocido, motivado y respetado por la empresa, cada uno de ellos trabajará mejor y el logro de los objetivos misionales será mucho más efectivo.

4. Marco de referencia

4.1 Marco teórico

Las organizaciones públicas o privadas son contextos en los que convergen las personas para producir un bien o prestar un servicio, las empresas para materializar su objeto misional requieren contar con talento humano competitivo que les contribuya de manera significativa al logro de los objetivos propuestos, en ese orden de ideas, los colaboradores que interactúan en las empresas requieren contar con ambientes agradables que les permita trabajar en armonía.

Es apropiado tener presente que a una empresa llegan individuos de múltiples orígenes, con bases culturales distintas, pero deben interactuar en el mismo contexto y de alguna manera priorizar las condiciones de las organizaciones para contribuir a su bienestar, tal como lo plantea (Adauta, 2012, p. 308)

Las relaciones entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen estos desempeñan un papel clave en la configuración de la percepción del clima que se genera en el grupo interviniente. Los climas no deben considerarse como estilos cognitivos o mapas lógicos. Más bien son esquemas colectivos de significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales.

Históricamente, para que pudiera existir el concepto de *clima laboral*, tuvo que haber pasado muchas cosas al interior de las empresas: pérdidas, abusos laborales, renunciaciones, despidos y sobre todo, falta de estrategia y falta de visión de la gestión humana.

Para (Brunet, 1999, p.24), citado por (Ganga, Piñones y Saavedra, 2015, s.p.)

históricamente el comienzo de la construcción del concepto de “clima laboral” nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, esta teoría tiene como particularidad, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta.

Por esta razón se dice que el padre del clima organizacional es Kurt Lewin, sin embargo, su teoría se señala como una realidad empírica, ya que cualquier hecho y del contorno particular que vive cada persona, puede influir en el colaborador.

Hace varios años, en las empresas solo era importante el producto como tal, sin importar todo lo que pasaba en su proceso; una de esas cosas eran sin duda las personas y lo que pasaba por sus mentes, mientras trabajaban en una empresa. Años después, tras varios líderes evidenciar que cuando las personas trabajaban motivadas y felices, su producción o sus objetivos se lograban con mayor facilidad, se empezó a hablar de clima y bienestar laboral.

Es ahora donde las empresas se preocupan por atraer y captar el personal que quieren contratar y en ese camino a la conquista, ofrecen diversos beneficios y oportunidades que cada empresa lidera de forma particular, de acuerdo a su plan de incentivos.

Conceptos sobre clima laboral

El clima laboral es el ambiente creado en la organización donde se intercambian percepciones entre los colaboradores, es decir, intersubjetivo como lo sugiere Juárez-Adauta (2012). Las personas que laboran en una empresa interactúan diariamente entre sí, y la forma como cada uno percibe ese ambiente, es su forma de caracterizar la empresa y las personas que en ella laboran.

Las relaciones entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen estos desempeñan un papel clave en la configuración de la percepción del clima que se genera en el grupo interviniente. Los climas no deben considerarse como estilos cognitivos o mapas lógicos. Más bien son esquemas colectivos de significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales. (p. 308)

Es importante recordar que exista un buen clima laboral, los gerentes no pueden olvidar temas como las motivaciones y las frustraciones, sentimientos claves a la hora de evaluar el clima laboral de una empresa, tal como lo sustenta Orbegoso Galarza (2019):

Los trabajos de Elton Mayo, exponente del movimiento de las Relaciones Humanas, destacaron una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, las mismas que había ignorado la administración científica de Taylor y Fayol. Por ello, se relevó la trascendencia de factores como la moral y el clima psicológico imperantes en la empresa. (p. 349)

Cada empresa tiene su propio clima laboral, pues este se construye a través de las costumbres y los estilos propios de las personas que trabajan en cada lugar, como lo afirman los teóricos Katz y Kahn (1970, 85), citados por Ganga, Piñones y Saavedra, (2015, s.p.):

El clima laboral hace referencia a que toda organización crea su propio clima, con sus propias costumbres y estilos. El “clima laboral” refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así refleja las presiones internas y externas de las personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema.

El líder o el gerente de la empresa influye sustancialmente en el clima laboral, pues es él quien construye un entorno alrededor de unas normas y unas tradiciones, que caracterizan el quehacer diario de la organización.

Para Ganga, Piñones y Saavedra, (2015, s.p.), existen varios autores que se refieren al clima laboral, tales como Pritchard y Karasick,

Como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, que la diferencia de otras organizaciones, y que resulta del comportamiento interno de sus miembros, especialmente del comportamiento de la alta gerencia; además señalan la importancia que tiene para la alta gerencia el identificar las diferentes dimensiones que tiene el clima laboral de su organización, ya que esto le permite a la alta dirección ejercer presión sobre éste y reorientar las actividades y conductas organizacionales.

Por las definiciones anteriormente señaladas, es importante reconocer que el clima laboral es un aspecto propio de la empresa, lo que nos lleva a considerar otras teorías y aspectos que influyen en este, como la motivación y la cultura corporativa.

Teoría de la motivación humana

Existe una teoría que define la motivación humana o jerarquía de las necesidades que condicionan el comportamiento humano, esta es la teoría de Maslow, así como lo citan Doria CA y Ramírez O (2003) en el resumen de su artículo *Motivación Humana*:

Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera,

es decir que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo. En este aspecto la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo. Cognición o conocimiento representa lo que las personas saben respecto de sí mismos y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos, y sus necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia, todos los actos del individuo están guiados por su cognición por lo que siente, piensa y cree. (p. 1)

La motivación se convierte en una fuerza impulsora personal, de acuerdo a las necesidades propias de cada ser humano, estas necesidades motivan unos comportamientos, valores y pensamientos, que varían de individuo a individuo, de acuerdo con sus metas personales.

Para Doria CA y Ramírez O (2003) existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

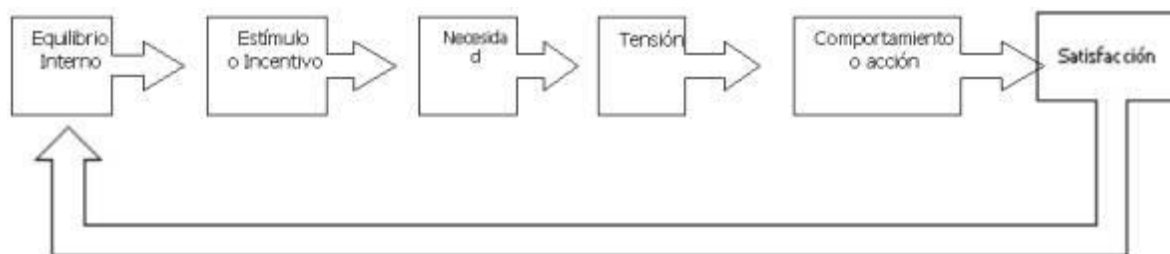
1. El comportamiento humano tiene causas. Existe una causalidad en el comportamiento. Tanto la herencia como el medio influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.

2. “El comportamiento humano es motivado. Existe una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es causal ni aleatorio, sino orientado o dirigido hacia algún objetivo.

3. “El comportamiento humano está orientado hacia objetivos personales. Tras todo comportamiento siempre existe un impulso, deseo, necesidad, tendencia, expresiones que sirven para designar los motivos del comportamiento.

Aunque para estos autores, Maslow se equivoca, pues si estas premisas fueran ciertas, el comportamiento humano no sería espontáneo nunca y siempre tendría un objetivo. Para lo que el autor propone una explicación del comportamiento humano mediante el ciclo de la motivación:

Ilustración 1- Ciclo de la Motivación



Fuente: tomado de <http://psiquiatria.facmed.unam.mx/docs/ism/unidad2.2.pdf>

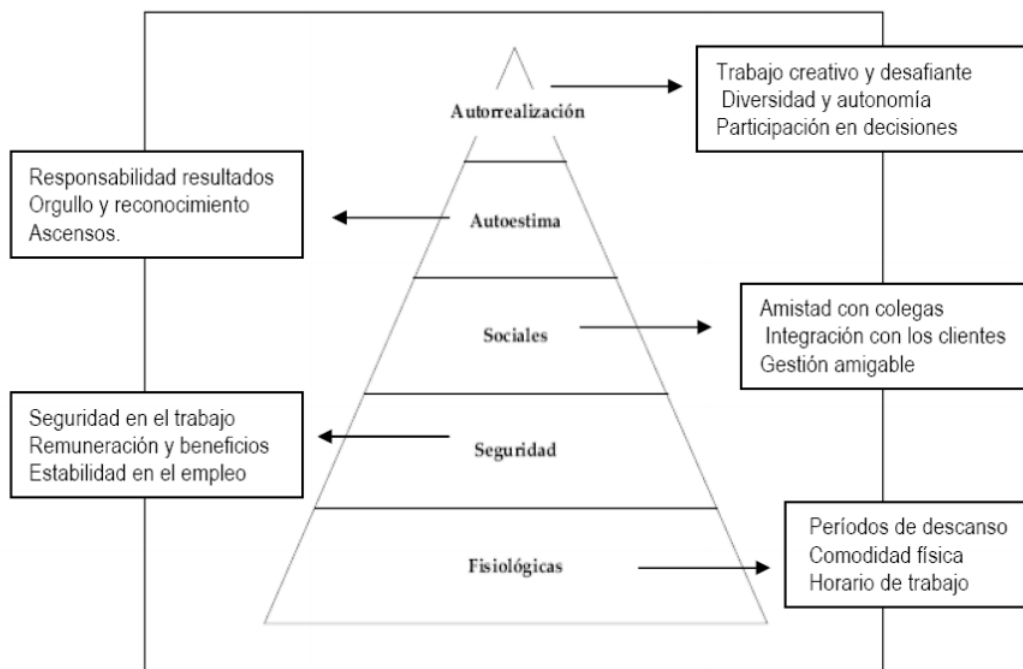
En esta gráfica se puede evidenciar las motivaciones no son estáticas, cuando nace una necesidad, se sale del ciclo del equilibrio y el ser humano incentivado, empieza desarrollar diferentes comportamientos o acciones, de acuerdo con la satisfacción o no de su necesidad. “Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y, en consecuencia, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma

natural de adaptación al ambiente. El ciclo de la motivación puede resumirse de la siguiente manera”. (Doria CA & Ramírez O, 2003)

Jerarquía de las necesidades

Para Doria CA y Ramírez O (2003), Maslow define las necesidades humanas según un orden que forma una especie de pirámide, en donde hay unas necesidades primarias y otras secundarias, y en ese mismo orden, las personas buscan satisfacerlas:

Ilustración 2- Pirámide de Necesidades Maslow



Fuente:

tomado

de

<http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow.pdf>

A continuación, se explica la pirámide, donde el orden es de abajo hacia arriba:

1. Necesidades fisiológicas: son las que necesitamos físicamente para sobrevivir como respirar, dormir, comer, etc., estas necesidades las buscamos satisfacer a diario cíclicamente.

2. Necesidades de seguridad: llevan al individuo a protegerse de todo peligro y a buscar la seguridad personal y familiar, está relacionada con la supervivencia.

3. Necesidades sociales o de afiliación: están relacionadas con la vida social de la persona y sus necesidades de socialización: conseguir amigos, recibir y dar afecto.

4. Necesidades de estima o reconocimiento: la autoevaluación y la autoestima hacen parte de las necesidades secundarias de los seres humanos. Es aquí donde se habla de la confianza, el poder, la fuerza, la reputación y el reconocimiento.

5. Necesidades de autorrealización: es el deseo de cumplir los objetivos personales y de progresar desarrollando todo el talento y el potencial.

De la teoría de Maslow se puede concluir según Doria CA y Ramírez O (2003) que:

El comportamiento humano puede tener más de una motivación...Ningún comportamiento es casual, sino motivado; es decir, está orientado hacia objetivos. Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía de importancia: una necesidad

superior sólo se manifiesta cuando la necesidad inferior (más apremiante) está satisfecha...Una vez satisfechas estas necesidades adquisitivas, desea reconocimiento y respeto de sus amigos, y realizar su independencia y competencia. Satisfechas estas necesidades de estatus y autoestima, pasa a buscar la realización de sí mismo, la libertad y modos cada vez más elevados de ajuste y adaptación. (p. 4)

Clima y Cultura Organizacional

En una organización existen varios elementos que pueden ser confundidos, debido a la similitud de sus conceptos y teoría, entre ellos se encuentra el clima y la cultura organizacional. Según Orbegoso Galarza (2019), existen algunos estudiosos como Katz y Kahn que señalan que estos dos conceptos son sinónimos; otros autores señalan que el clima está en un nivel inferior, pues está inmerso en la cultura. A su vez, se podría afirmar que “la cultura lo influye, orienta, forma e informa”. Por otro lado, Palma señala que “si la cultura es la construcción colectiva de significados abstractos, el clima sería; en consecuencia, la percepción o interpretación de los trabajadores en torno a esas asunciones acerca de su centro de labores”. (p. 354)

Otros teóricos en cambio, si ven la diferencia que existe entre ambos elementos, pues sugieren que el clima son las características que los trabajadores perciben de lo que es la empresa, y que la cultura son el conjunto de normas y acciones que forjan la manera de actuar de las personas. Mientras que el clima es temporal, la cultura tiene raíces e historia por lo que dura más en el tiempo.

A continuación, se detallan las diferencias entre clima y cultura organizacional señaladas por Orbegoso Galarza (2019):

Ilustración 3- Diferencias entre Clima y Cultura Organizacional

El Clima	La Cultura
- Se refiere a las percepciones del comportamiento. - Utiliza técnicas de investigación estadística. - Sus raíces intelectuales pertenecen a la psicología industrial y social. - Asume una perspectiva racional - Puede cambiar con más facilidad que la cultura.	- Se centra en las asunciones, valores y normas. - Utiliza técnicas de investigación etnográfica. - Sus raíces intelectuales pertenecen a la antropología y la sociología. - Cambiarla es difícil, tiene una fuerte permanencia en el tiempo.

Fuente: tomado de la revista Resegarte, publicación realizada por (Obregón) de la universidad del Norte de Perú

Importancia del clima laboral

Hoy en día las empresas son conscientes de la importancia del recurso humano, pero al mismo tiempo, están en la búsqueda de diferentes herramientas que les permita mejorar la motivación y el desempeño de sus colaboradores. Por esta razón, medir el clima laboral se convierte en un aliado para los líderes y gerentes, ya que permite conocer el estado de la empresa en temas como: ambiente de trabajo, cultura, estados de ánimo y otros factores que puedan influir en el desempeño del trabajador.

El ambiente de la organización ejerce influencia sobre los comportamientos de sus miembros, por esta razón si se interviene de manera adecuada puede beneficiar más a las empresas de lo que creen. La evaluación periódica del clima laboral permitirá enfrentar cambios organizacionales, además de reforzar la innovación y el mejoramiento continuo para el logro de los objetivos institucionales.

Acciones para fomentar un buen clima laboral

Cuando se habla del futuro de las organizaciones, sin duda, cualquier acción que sea en pro del recurso humano, es sinónimo de progreso y de estabilidad, de clientes y empleados satisfechos y más felices.

Por eso es importante que todas las empresas cuenten con diferentes estrategias para sus empleados donde puedan desarrollarse de manera personal y profesional.

Según (JOJOA VARGAS, 2017), para fomentar un buen clima laboral hay que tener en cuenta lo siguiente:

a. Fomentar el respeto ante todo: es necesario promover la tolerancia, el respeto y la armonía entre el personal, pues no todos en la empresa se van a llevar bien.

b. Dar tiempo para escuchar: escuchar siempre será una buena herramienta a la hora de proponer acciones para mejorar en x o y aspectos.

c. Manejar apropiadamente las crisis: es importante mantener la calma en los momentos de angustia y crisis, brindar siempre la información veraz y verídica al personal, todo esto ayudará a crear entusiasmo en esos momentos.

e. Recordar que a la gente le gusta sentirse tomada en cuenta: cuando algo no funciona como debe ser en la empresa, los colaboradores son buenos aliados para descubrir qué pasa y tener en cuenta sus opiniones.

f. Acercarse a los empleados y ganarse su confianza: Agradecer a las personas del equipo por su labor y reconocer sus aciertos.

“Crear un clima laboral con las condiciones adecuadas para aprovechar el potencial de los colaboradores y aumentar la eficiencia de la organización es una tarea de la dirección de la compañía. Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos”. (JOJOA VARGAS, 2017)

Muchas organizaciones aún ven como un gasto y no como una inversión las acciones de bienestar laboral. Existen diferentes formas a bajo costo, de pasar un momento de esparcimiento e integración que ayudarán a tener el grupo más cohesionado y comprometido con su trabajo, solo falta planearlo y lograrlo.

4.2 Marco Conceptual

Después de hacer una revisión bibliográfica que reúne las teorías, conceptos e investigaciones alrededor del tema central de este trabajo investigativo, por medio del cual, se plantea analizar el clima organizacional de la administración municipal de Entreríos en el departamento de Antioquia, para posteriormente plantear unas posibles acciones que ayuden a mejorar el clima laboral en la entidad, se encuentra importante reconocer algunos conceptos que ayudan a explicar desde varios puntos el tema de clima organizacional.

Calidad de vida laboral: La Calidad de Vida Laboral es el proceso participativo y permanente que busca mantener y mejorar las condiciones de trabajo, según el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, donde se favorece el desarrollo personal, social y laboral para alcanzar un proceso de identificación con su trabajo e institución. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015)

Clima organizacional: El clima organizacional es el ambiente que se respira dentro de un entorno laboral y es el conjunto de características que describen una organización. Para Tagiuri (1968) “el clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimenta sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características”

Cultura organizacional: Para Edgar Schein (2004) la cultura organizacional es “el conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno”.

Motivación laboral: para Sexton, W (1977) la motivación es “el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador”.

Desempeño laboral: para Chiavenato, I. (2000), el desempeño laboral” Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”

Gestión del talento humano: Chiavenato, I. (2011), define “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”

4.3 Marco legal

Para apoyar el objetivo principal de esta investigación: Analizar el clima organizacional de la Administración Municipal de Entrerríos (Antioquia), se hizo una revisión de referentes legales que respaldan la importancia de alcanzar en todas las organizaciones, tanto públicas como privadas un buen clima organizacional, que asegure que los empleados tengan mejores condiciones laborales, en la Administración Municipal de Entrerríos Antioquia, se puede evidenciar inconformidad por parte de los colaboradores, quienes refieren poca motivación que ha llevado incluso, a renunciaciones de sus cargos.

En primer momento, se cita la Constitución Política de Colombia (1991) que dice “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. **Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas**”. Tal como está expresado en la Constitución, es fundamental que todos los empleados tengan unas condiciones dignas y justas, en la Administración Municipal de Entrerríos se ha observado que los empleados han encontrado problemáticas con respecto a : largas jornadas laborales, sobre carga de trabajo, atención en simultánea de muchos aspectos, desmotivación laboral, incremento de incertidumbre, lo cual genera desmotivación y estrés en los colaboradores de la entidad y por ende poca productividad en sus funciones.

Sin embargo hay otras leyes que aportan a mejorar dichas problemáticas en todas las entidades, tales como: el artículo 2.2.10.7 de acuerdo con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 que habla sobre los “**Programas de bienestar de calidad de vida laboral**”, que aportan a mantener los niveles de calidad de vida laboral razonables, este decreto manifiesta que las entidades deberán: Medir el clima laboral periódicamente y proponer estrategias de intervención, evaluar la adaptación al cambio organizacional y preparar para el cambio, identificar la cultura organizacional, fortalecer el trabajo en equipo y adelantar programas de incentivos.

Respecto a los programas de incentivos pecuniarios y no pecuniarios, encontramos el artículo 124 del decreto de ley 1567 de 1998 los cuales, “se orientarán a reconocer el desempeño laboral de quienes sean seleccionados como los mejores empleados de la entidad y los niveles jerárquicos que la conforman, así como de los

equipos de trabajo que logren niveles de excelencia. Tendrán derecho a beneficiarse de los planes de incentivos que diseñe cada entidad los empleados de carrera y los de libre nombramiento y remoción, según lo dispuesto en el artículo 30 del Decreto - Ley 1567 de 1998.

El Clima Laboral según el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP "se refiere a la forma como los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo como determinante de su comportamiento al interior de la entidad". Según esta entidad, el clima laboral se debe medir por lo menos cada dos años y la dependencia encargada de hacerlo es la encargada de bienestar social o talento humano, donde las entidades por medio de un diagnóstico deberán definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.

4.4 Marco espacial

Esta investigación se llevará a cabo en la Alcaldía Municipal de Entreríos, municipio del norte de Antioquia, en su sede central ubicada en el parque principal del Municipio, donde se analizará el clima organizacional y la afectación de este con el desempeño de sus colaboradores.

Ilustración 4 - Croquis de Entreríos



Fuente: tomado de

[https://satellites.pro/mapa de Entrerrios.Region de Antioquia.Colombia](https://satellites.pro/mapa_de_Entrerrios.Region_de_Antioquia.Colombia)

4.5 Marco temporal

Se analizará el clima laboral desde que la Administración actual se posesionó, es decir, desde el 1 de enero de 2021, hasta el 31 de julio de 2021.

5. Aspectos metodológicos

5.1 Tipos de estudio

La investigación se realizó siguiendo las lógicas del paradigma hipotético deductivo – positivista y su enfoque cuantitativo, el cual permitió conocer los significados que tiene para los colaboradores de la alcaldía de Entrerrios las condiciones de toma de decisiones, relaciones interpersonales, relaciones formales e informales, la manera como reciben las indicaciones de sus superiores, entre otros, entre otros aspectos que están afrontando.

El clima laboral interfiere en el rendimiento de las personas, tal como se habló en apartados anteriores, ya que afectan las costumbres, la cultura y las creencias.

Por medio de la investigación cuantitativo se pretende dar respuesta a la pregunta de investigación planteada: ¿Cuáles son los factores que afectan el clima organizacional de la Administración Municipal de Entrerrios?

Para Hernández (2014)

“El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica.”, esto nos permite incluir todos los actores del contexto para poder realizar los ajustes necesarios para mejorar el clima de la

Institución. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis.

5.1.1 Estudio descriptivo

Para hacer más entendible la investigación se describió paso a paso la situación que se presenta en la alcaldía de Entrerrios la cual permitió comprender de manera detallada lo que acontece con el clima laboral de la empresa.

5.2 Métodos de la investigación

5.2.1. Método de la observación

La observación fue un método que permitió identificar comportamientos de algunos colaboradores de la alcaldía de Entrerrios, situación detectada por la estudiante responsable del presente proyecto, al evidenciar que algunas situaciones no estaban bien y que ciertas situaciones generaban malestar o inconformidades en los colaboradores. En este sentido podemos decir que la observación “Es aquella que utiliza hipótesis expresas y manifiestas, a pesar de que se puedan obtener observaciones

científicas por azar y no conexas por objetivos de investigación”. (Ramos, M y Trujillo, H. 2004)

Pasos para la observación

La secuencia de actividades para ampliar la información acerca de la investigación, tiene unos pasos que llevan a la observación científica: formulación de un problema, recolección de datos, análisis e interpretación de datos e informe de resultados. Además, se encuentran varias clasificaciones: observación no sistematizada y sistematizada, observación interna y externa.

En la investigación se tuvo en cuenta algunos tipos de observaciones tales como:

- Conducta verbal
- Conducta no verbal
- Conducta espacial

Estas diferentes conductas se registrarán con procesos sistematizados y no sistematizados.

5.2.2 Método deductivo

Como lo expone Dávila (2006), en el método deductivo, si las premisas son verdaderas, la conclusión también lo será, debido a que este tipo de método es positivista y tiene como objetivo la búsqueda de la verdad.

Es un sistema para organizar hechos conocidos y extraer conclusiones, lo cual se logra mediante una serie de enunciados que reciben el nombre de silogismos, los mismos comprenden tres elementos: a) la premisa mayor, b) la premisa menor y c) la conclusión. He aquí un ejemplo: a) todos los hombres son mortales (premisa mayor), b) Sócrates es hombre (premisa menor); por lo tanto, c) Sócrates es mortal (conclusión). (p.184)

5.2.3 Método de análisis y síntesis

El análisis permitió desagregar los aspectos que influyen en el clima laboral y estudiarlos de manera separada cuando se hizo la caracterización. Posteriormente en la síntesis, se estudió la Alcaldía de Entreríos como un sistema, constituido por subsistemas (áreas, procesos, cultura organizacional, clima laboral, entre otros aspectos, con el objetivo en un primer momento de poder identificar cuál es la principal problemática que permite que los colaboradores tengan una percepción determinada del clima laboral.

5.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

5.3.1. Fuentes primarias

El instrumento de recolección de datos utilizado en esta investigación fueron la observación y las encuestas. Los materiales para registrar y almacenar la información son denominados instrumentos de recolección de datos (Fichas, guías, entrevistas, grabaciones, etc.)

La Alcaldía de Entreríos cuenta con una planta de personal de 100 colaboradores distribuidos en 8 Secretarías, lo que en la práctica conforma el tamaño de la población, por lo que a través de la implementación de una formula estadística se estableció el tamaño de la muestra únicamente al personal que labora en la Sede Principal, debido a que es el lugar que reúne la mayoría de los colaboradores y es la que más refleja los choques o inconvenientes originados con el clima laboral.

Número de empleados de la Administración = 110

N = 69

Para la realización de este proyecto se aplicó un instrumento que permitió recolectar la información, la cual fue interpretada y analizada, con el objetivo de dar respuesta a la pregunta de investigación. En consecuencia, la encuesta estuvo constituida por 22 preguntas cerradas y 3 abiertas, para un total de 25 preguntas

fundamentadas en los componentes teóricos de los expertos que abordan este tema.
(ver anexo 1)

El paradigma implementado exige la determinación del tamaño de la muestra, para lo cual se implementó la siguiente formula estadística

5.3.2 Fuentes Secundarias

En esta investigación se utilizaron como fuentes secundarias textos de diversos autores que abordan la temática de estudio, la página web de la alcaldía www.entrerrios-antioquia.gov.co que la investigadora revisó para fortalecer sus conocimientos.

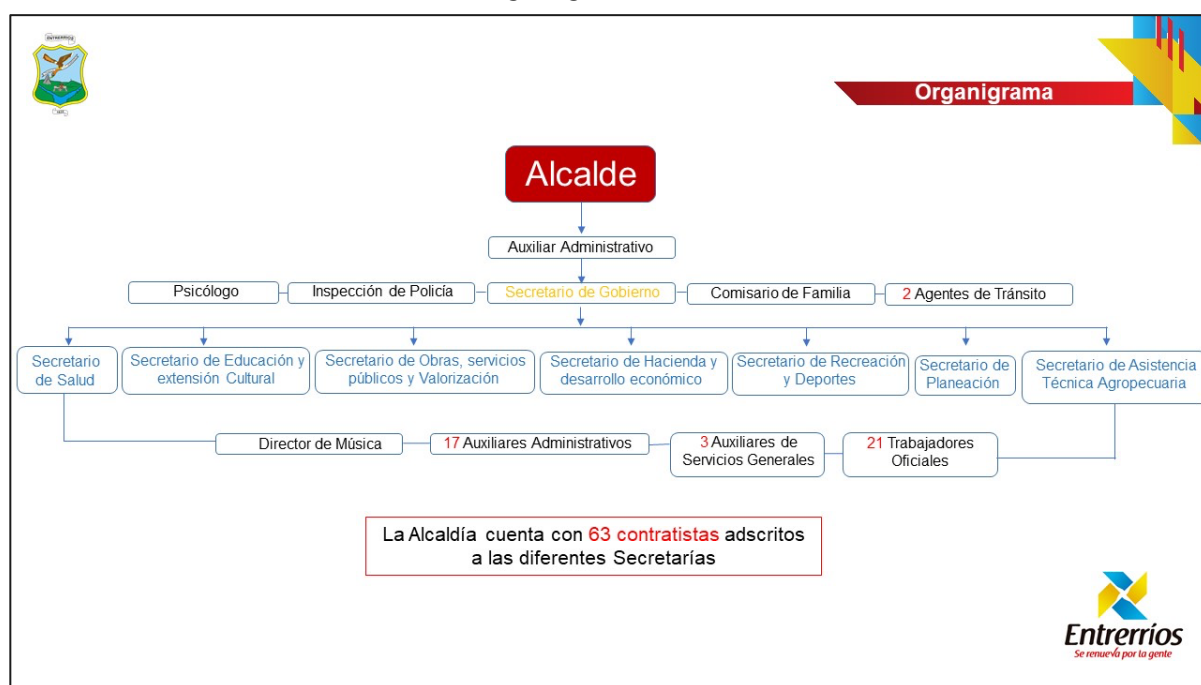
6. Desarrollo del proyecto

6.1. Caracterización del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Entrerrios.

Desde la mirada investigativa, la caracterización es una etapa descriptiva y de ordenamiento conceptual donde se identifican los aspectos particulares que representan a una persona o cosa, según la RAE (Real Academia de la Lengua Española), la caracterización es 1. tr. Determinar los atributos peculiares de alguien o de algo, de modo que claramente se distinga de los demás. Por lo anterior y para hacer la caracterización del objeto de investigación de este trabajo “Alcaldía del Municipio de Entrerrios” es

importante mencionar que cuenta con 63 contratistas adscritos a las diferentes secretarías: salud, educación y extensión cultural, obras, servicios públicos y valorización, hacienda y desarrollo económico, recreación y deportes, planeación, asistencia técnica agropecuaria y de gobierno, también cuenta con: 17 auxiliares administrativos, 21 trabajadores oficiales, director de música, psicólogo, inspector de policía, comisario de familia, 2 agentes de tránsito y quien lidera el Alcalde Municipal.

Ilustración 5 - Organigrama Alcaldía de Entreríos



Fuente: Archivos Municipales Digitales

Con el fin de analizar el clima organizacional de la Alcaldía de Entreríos, se hace en primer momento la caracterización de dicha organización con el objetivo de conocer su estructura, en este ejercicio se conoció la percepción de los colaboradores, para ello las encuestas permitieron lograr los objetivos en cuestión.

En consecuencia, el Clima Laboral de la alcaldía fue analizado a partir de instrumentos que en la práctica permitieron medir el nivel de satisfacción del personal, conocer que aspectos los motivan para poder hacer una intervención certera dentro de la organización, “La satisfacción laboral, por su parte, es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo” (Likert, 1976).

Para este proceso de investigación se utilizó la *Escala de Likert*, se le da este nombre por el psicólogo **Rensis Likert**, es una escala de calificación que se utiliza para saber el nivel de acuerdo o desacuerdo de una persona con una declaración, permite medir reacciones, actitudes, comportamientos en las personas y el grado de conformidad, por lo general se utilizan formatos de respuesta fija para poder realizar las mediciones.

6.1.1. La Encuesta aplicada

Escala de Clima Laboral, tipo Likert, basada en la Encuesta elaborada por la psicóloga Sonia Palma Carrillo, con variaciones en la medición psicométrica y en los factores a evaluar, cuyo objetivo es evaluar la percepción, opinión y actitudes de los empleados en el entorno laboral.

Forma de aplicación: Individual/Colectivo.

Variable de estudio: Clima laboral.

Número de ítems: 25 (22 ítems en encuesta y 3 ítems de análisis crítico).

Forma de Aplicación: Individual / Colectivo.

Duración: 15 a 30 min.

Fecha de aplicación: 22 y 23 de diciembre de 2020.

La encuesta se estructuró en seis (6) bloques, cada uno permitió conocer las percepciones de los colaboradores respecto a una temática, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Bloques de preguntas consignadas en las encuestas

FACTORES	ÍTEMS
Condiciones laborales	1,2,3,4,5
Supervisión	6,7,8,9,10,11
Involucramiento laboral	12,13,14,15
Comunicación	16,17,18
Realización profesional	19,20,21,22
Análisis Crítico	23,24,25

Fuente: producción propia

6.1.2. Criterios para la tabulación y análisis del instrumento

Los bloques de pregunta que se presentan en la tabla 1, contienen el nivel de percepción global que tienen los colaboradores de la Alcaldía del Municipio de Entreríos sobre el ambiente laboral y específica, con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Los 3 ítems finales, corresponden a preguntas abiertas de análisis crítico en relación a obstáculos y dificultades para el desarrollo del trabajo, quejas recurrentes que puedan interferir en el ambiente laboral y acciones de mejora propuestas por los empleados. Éstos ítems, no poseen un puntaje correspondiente dentro de la tabulación, pero se realiza un análisis de hallazgos significativos que contribuyen a la formulación de planes de mejora con enfoque objetivo.

El análisis de la información obtenida a través de la encuesta se estructura en unos puntajes asignados, valores que toman relevancia para la tabulación de la información obtenida.

6.1.3. Puntaje

El puntaje de las encuestas va 1 a 5 por cada ítem, con un total de:

1. Condiciones laborales: 50 puntos
2. Supervisión: 60 puntos
3. Involucramiento laboral: 40 puntos
4. Comunicación: 30 puntos
5. Realización personal: 40 puntos
6. 3 ítems de análisis crítico en relación a obstáculos y dificultades laborales
(sin puntaje)

En la siguiente tabla se encuentran consignados los rangos respecto a los valores en los que deben oscilar la respuesta, a partir de los puntos asignados.

Tabla 2. Valores para la tabulación

CATEGORÍA	FACTORES	PUNTAJE TOTAL	CLASIFICACIÓN
Siempre	19-22	190-220	Muy Favorable
Casi siempre	16-18	160-180	Favorable
Regular o poco	11-15	110-150	Medio
Casi nunca	6-10	60-100	Desfavorable
Nunca	1- 5	10-50	Muy desfavorable

Fuente: elaboración propia

6.1.4. Temas de estudio

6.1.4.1 Condiciones laborales: Este primer factor se evalúa en la encuesta con 5 ítems donde se califica condiciones físicas, métodos y planes de trabajo establecidos, cooperación entre compañeros, remuneración y toma de decisiones, en la tabla 3, se muestra los promedios por favorabilidad o desfavorabilidad, de acuerdo a los porcentajes promediados cada uno de los 5 ítems de la encuesta relacionados con *las condiciones laborales* en la Alcaldía del Municipio de Entreríos.

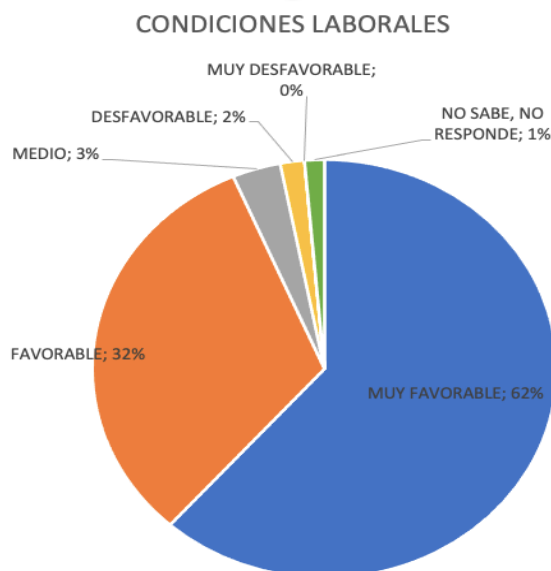
Tabla 3. Porcentaje por ítem: Condiciones laborales

CONDICIONES LABORALES	MUY FAVORABLE	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE	NO SABE, NO RESPONDE
1. CONDICIONES FÍSICAS	68%	30%	1%	1%	0%	0%
2. MÉTODOS Y PLANES DE TRABAJO ESTABLECIDOS	63%	36%	1%	1%	0%	0%
3. COOPERACIÓN ENTRE COMPAÑEROS	58%	35%	3%	4%	0%	1%
4. REMUNERACIÓN	70%	22%	7%	0%	0%	3%
5. TOMA DE DECISIONES	54%	39%	4%	1%	0%	3%
PROMEDIO	62%	32%	3%	2%	0%	1%

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 1, se encuentran los porcentajes generales encontrados en las respuestas de los encuestados sobre las condiciones laborales , encontrando así que el 62% de los encuestados las condiciones laborales las califica como *muy favorables*, el 32% de los encuestados como *favorables*, mientras que el 3% se ubican en *medio* y el 2%, *desfavorable*.

Gráfica 1 Calificación general: Condiciones laborales



Fuente: elaboración propia.

6.1.4.2 Supervisión laboral: Este factor es evaluado en la encuesta mediante 6 ítems donde se califica si los objetivos de trabajo están claramente definidos,

normas y procedimientos como guías de trabajo, definición de las responsabilidades del puesto de trabajo, apoyo del jefe inmediato, preparación necesaria para el puesto de trabajo, evaluación como mecanismo de mejoramiento. En la tabla 4 se encuentran los porcentajes promediados por cada ítem de la encuesta aplicada en el tema de supervisión laboral, donde más del 50% de los encuestados califican cada ítem como muy favorable.

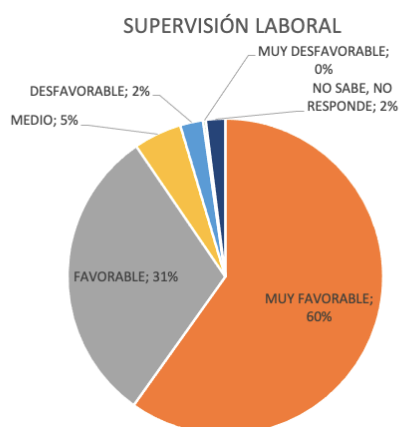
Tabla 4. Porcentaje por ítem: Supervisión laboral

SUPERVISIÓN LABORAL	MUY FAVORABLE	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE	NO SABE, NO RESPONDE
6. OBJETIVOS CLARAMENTE DEFINIDOS	62%	30%	4%	1%	0%	1%
7. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS COMO GUÍAS DE TRABAJO	56%	30%	8%	3%	1%	4%
8. APOYO DE JEFE INMEDIATO	64%	28%	4%	4%	0%	1%
9. EVALUACIÓN COMO MECANISMO DE MEJORAMIENTO	58%	27%	10%	3%	0%	4%
PROMEDIO	60%	29%	5%	3%	0%	2%

Fuente: elaboración propia.

El gráfico 2 revela que el 60% de los encuestados consideran que la supervisión laboral es muy favorable, el 31% de los encuestados califica como *Favorable* este factor, mientras que el 5% lo califican medio y 2% *desfavorable*.

Gráfica 2 Calificación general: Supervisión Laboral.



Fuente: Elaboración propia

6.1.4.3 Involucramiento laboral: Este factor, se evalúa en la encuesta con 4 ítems donde se califica la satisfacción en el cumplimiento de actividades laborales, compromiso con el éxito de la organización, involucramiento en las actividades realizadas por la organización, importancia de su rol para el éxito de la organización, en la tabla 5 se puede observar el porcentaje promedio de cada ítem según las respuestas de los encuestados, encontrando que sus respuestas son en promedio 74% como muy favorable en los aspectos de involucramiento laboral.

Tabla 5 Porcentaje por ítem: Involucramiento laboral

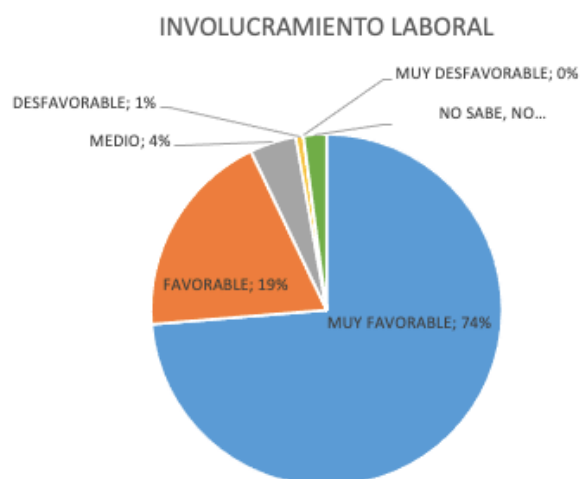
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	MUY FAVORABLE	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE	NO SABE, NO RESPONDE
10. SATISFACCIÓN AL CUMPLIR ACTIVIDADES LABORALES	74%	22%	3%	0%	0%	1%
11. COMPROMISO CON EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN	83%	13%	1%	0%	0%	3%
12. INVOLUCRAMIENTO EN LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR LA ORGANIZACIÓN	68%	25%	6%	0%	0%	1%
13. IMPORTANCIA DE SU ROL PARA EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN	70%	17%	7%	3%	0%	3%
PROMEDIO	74%	19%	4%	1%	0%	2%

Fuente: elaboración propia.

En el gráfico 3, el 74% de los encuestados afirman que se encuentran involucrados con el trabajo y lo califican como muy favorable, el 19% , lo califican como

favorable y el 4% y el 1% de los empleados se acogen a la categoría medio y desfavorable de manera respectiva.

Gráfica 3 Calificación general: Involucramiento laboral.



Fuente: elaboración propia

6.1.4.4 Comunicación: Este factor, se evalúa en la encuesta con 3 ítems objetivos, que permiten visualizar la capacidad de escucha del jefe inmediato, la suficiencia de canales de comunicación y la relación armónica del los grupos de trabajo. La tabla 6 resume el porcentaje de respuestas y las agrupa en un promedio de acuerdo con las respuestas de los encuestados en el ítem de comunicación donde podemos observar que en promedio el 56% de los encuestados afirman que este aspecto dentro de la Alcaldía Municipal es muy favorable.

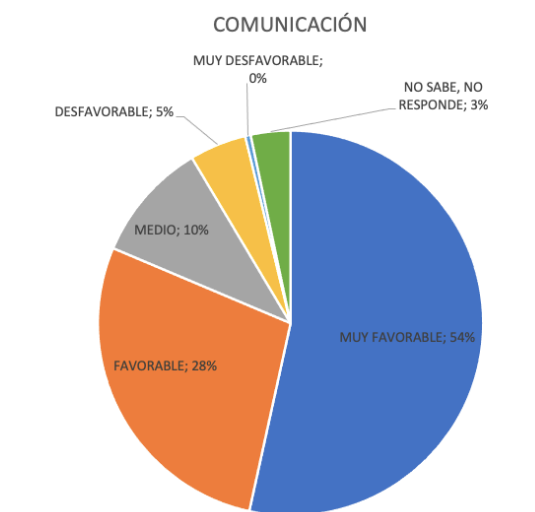
Tabla 6 Porcentaje por ítem: Comunicación

COMUNICACIÓN	MUY FAVORABLE	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE	NO SABE, NO RESPONDE
14. ESCUCHA ACTIVA JEFE INMEDIATO	59%	26%	7%	3%	0%	4%
15. REACCIÓN AGRESIVA DE SU JEFE	59%	26%	7%	3%	0%	4%
16. REACCIÓN COMPENSIVA DE SU JEFE	59%	26%	7%	3%	0%	4%
17. SUFICIENCIA DE CANALES DE COMUNICACIÓN	52%	28%	13%	4%	0%	4%
18. RELACIÓN ARMÓNICA EN LOS GRUPOS DE TRABAJO	50%	30%	10%	7%	1%	1%
PROMEDIO	56%	27%	9%	4%	0%	4%

Fuente: elaboración propia

El 54% y el 26% de los encuestados, considera que existe comunicación efectiva, con una clasificación Muy favorable y favorable respectivamente, sin embargo, el 10% y el 5% de los empleados se acogen a la categoría medio y desfavorable, considerando falencias en los aspectos de la comunicación previamente mencionados, dicha información se puede apreciar en el gráfico 4.

Gráfica 4 : Calificación general: Comunicación



Fuente: elaboración propia

6.1.4.5 Realización personal: Este factor, se evalúa en la encuesta con 4 ítems, para indagar por la promoción de ideas creativas en los empleados, el reconocimiento de logros, opciones para alcanzar calidad de vida laboral en la organización, interés del jefe por el éxito de los empleados. En la tabla 7 se evidencia el porcentaje promedio por cada ítem en cuanto al tema de realización personal de los empleados de la Alcaldía Municipal de Entreríos.

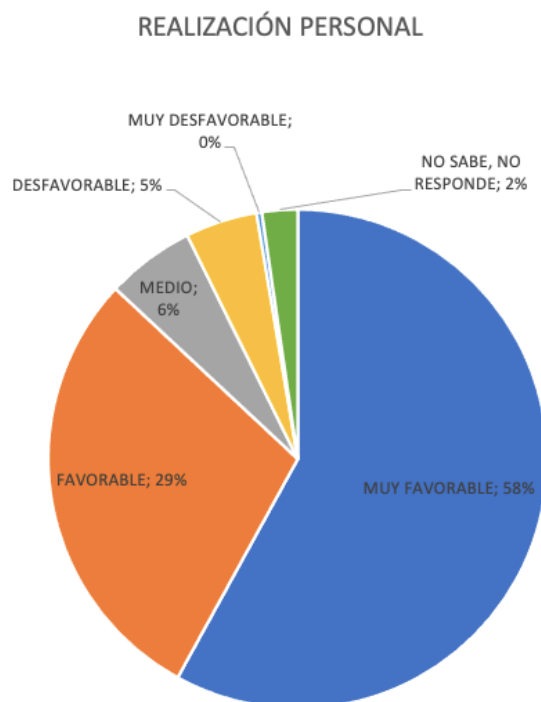
Tabla 7 Porcentaje por ítem: Realización personal

REALIZACIÓN PERSONAL	MUY FAVORABLE	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE	NO SABE, NO RESPONDE
19. PROMOCIÓN DE IDEAS CREATIVAS	41%	43%	7%	4%	0%	2%
20. RECONOCIMIENTO DE LOGROS	54%	26%	6%	7%	1%	2%
21. OPCIONES PARA ALCANZAR CALIDAD DE VIDA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN	68%	25%	4%	3%	0%	2%
22. INTERÉS DEL JEFE POR EL ÉXITO DE LOS EMPLEADOS	70%	22%	6%	4%	0%	2%
PROMEDIO	58%	29%	6%	5%	0%	2%

Fuente: elaboración propia

En el gráfico 5, el 58% de los encuestados consideran que la organización les permite alcanzar la realización personal calificando este ítem de manera general como Muy favorable y el 29% de los encuestados como favorable, por otro lado, el 6% y el 5% clasifican en medio y desfavorable respectivamente en este factor.

Gráfica 5 Calificación general: Realización Personal.



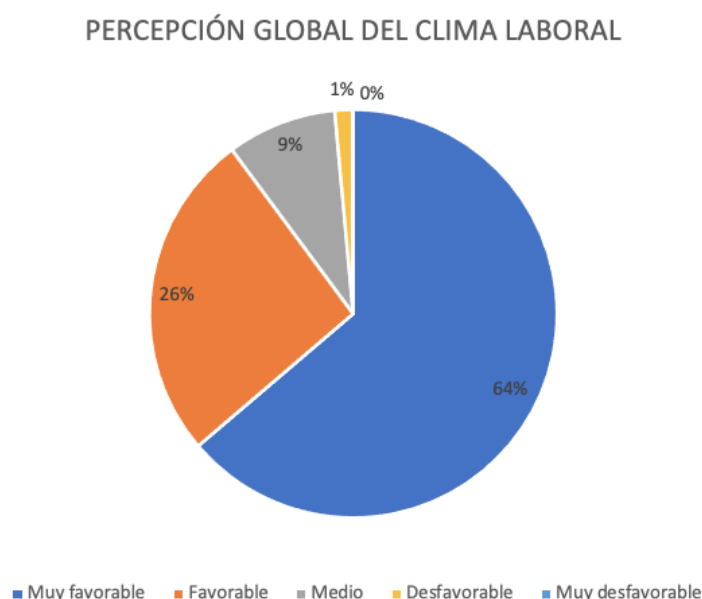
Fuente: elaboración propia

6.1.1 Síntesis respecto a la respuesta obtenida del instrumento aplicado

En la tabulación general de datos como se puede observar en el gráfico 5, el promedio del puntaje total generado, está entre los rangos numéricos 106 y 220, que de acuerdo a la escala de clasificación corresponde a Clima laboral muy favorable, medio o regular, teniendo en cuenta que a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo, 44 de los 69 encuestados correspondiente al 64%, considera que el clima laboral en su lugar de trabajo es *Muy Favorable*, 18 encuestados, equivalentes al 26% se inclinan por un clima laboral *Favorable*, mientras que el 9% representado por 6 encuestados y el 1% representado por 1 encuestado, califican el clima laboral entre *medio* y *desfavorable* respectivamente.

Teniendo en cuenta que el clima laboral es una percepción subjetiva, debe preocupar el hecho que exista entre los colaboradores un 9% que considera el clima laboral entre medio y desfavorable, debido a que esta imagen puede permear a otros colaboradores en el transcurrir del tiempo.

Gráfica 6 Percepción global del clima laboral



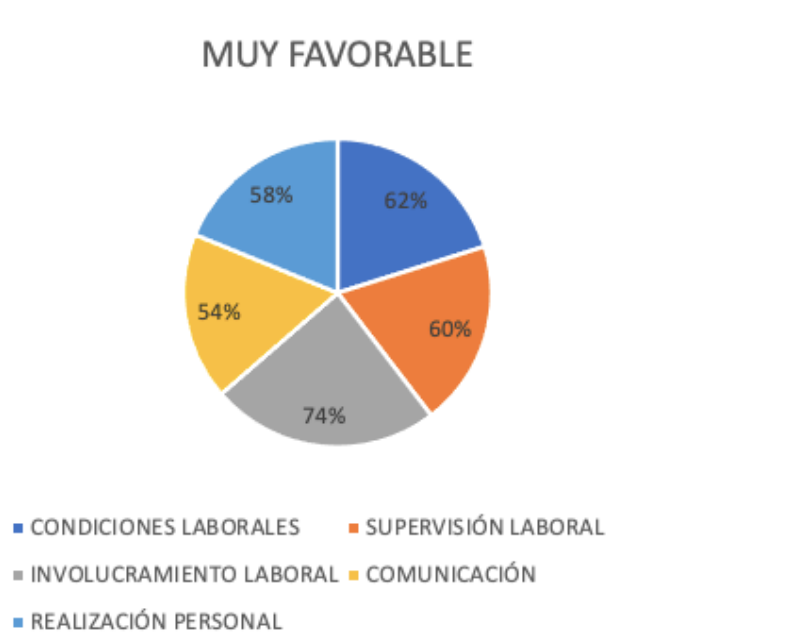
Fuente: elaboración propia

6.1.5. Gráficas según la clasificación

Con el fin de tener una visión general de favorabilidad o desfavorabilidad en cuanto al clima laboral de la Alcaldía Municipal de Entreríos, se realizó una gráfica por cada valor de calificación utilizado en la encuesta clasificados de la siguiente manera : Muy favorable, favorable, medio, desfavorable, muy desfavorable, estos porcentajes son

obtenidos de acuerdo al porcentaje por cada ítem de los temas de estudio para poder observar de manera global los resultados obtenidos.

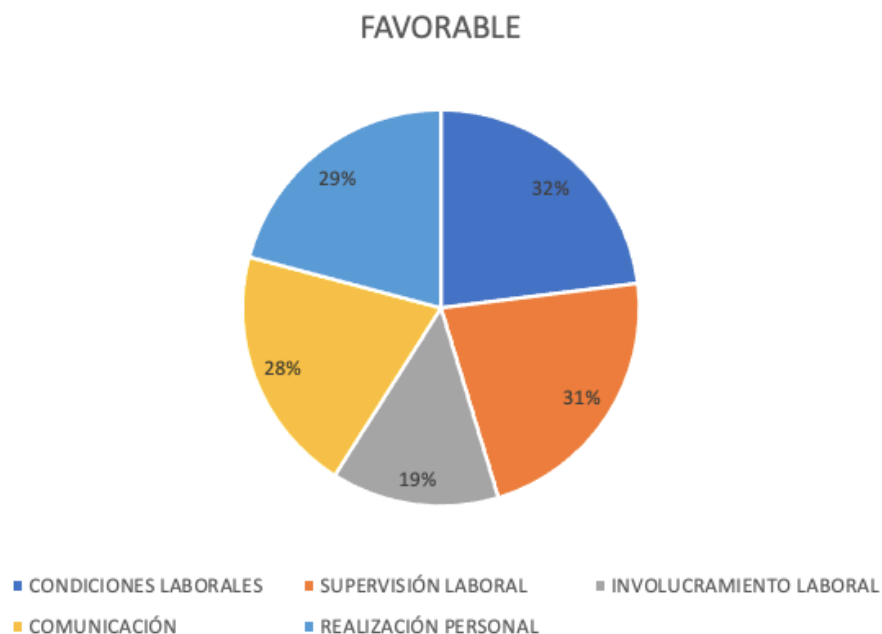
Gráfica 7 Porcentaje general de la clasificación: Muy favorable, de acuerdo a cada ítem de estudio.



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 6 podemos apreciar que el porcentaje de cada ítem de estudio asciende el 50% de calificación **muy favorable**, involucramiento laboral obtuvo un 74% siendo el porcentaje más alto calificado, seguidamente el ítem de condiciones laborales con 62%, supervisión laboral 60%, 58% realización personal y el más bajo porcentaje hace parte del ítem comunicación con un 54%.

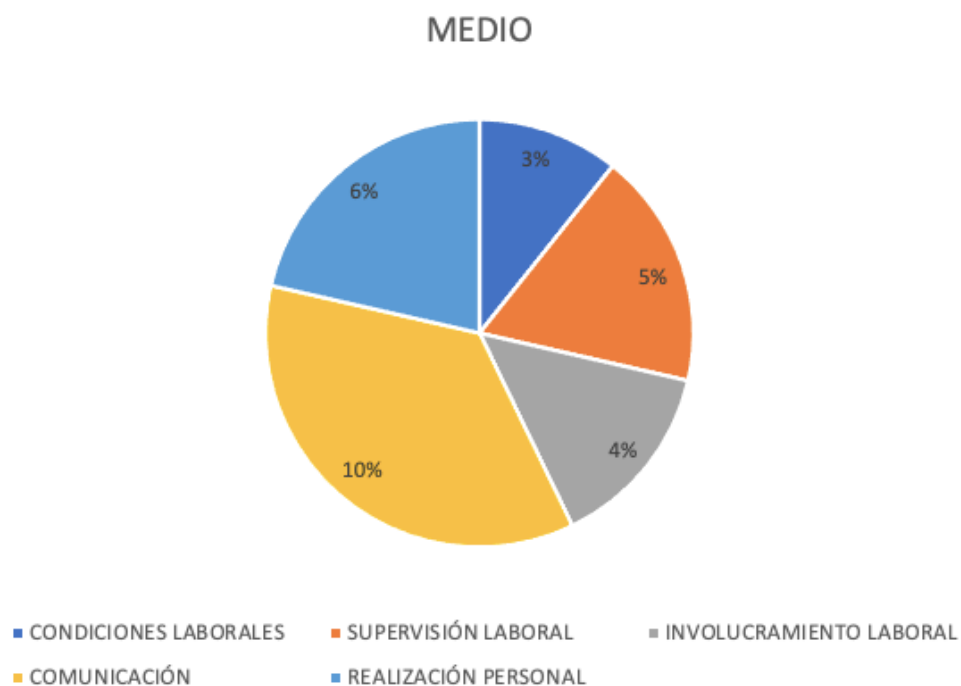
Gráfica 8 Porcentaje general de la clasificación: favorable, de acuerdo a cada ítem de estudio.



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 7, se puede observar el porcentaje general en la calificación **favorable** respecto a cada ítem de estudio, encontrando que el 32% califican como favorable las condiciones laborales, 31% la supervisión laboral, realización personal 29%, comunicación 28% y 19% involucramiento laboral en la calificación favorable.

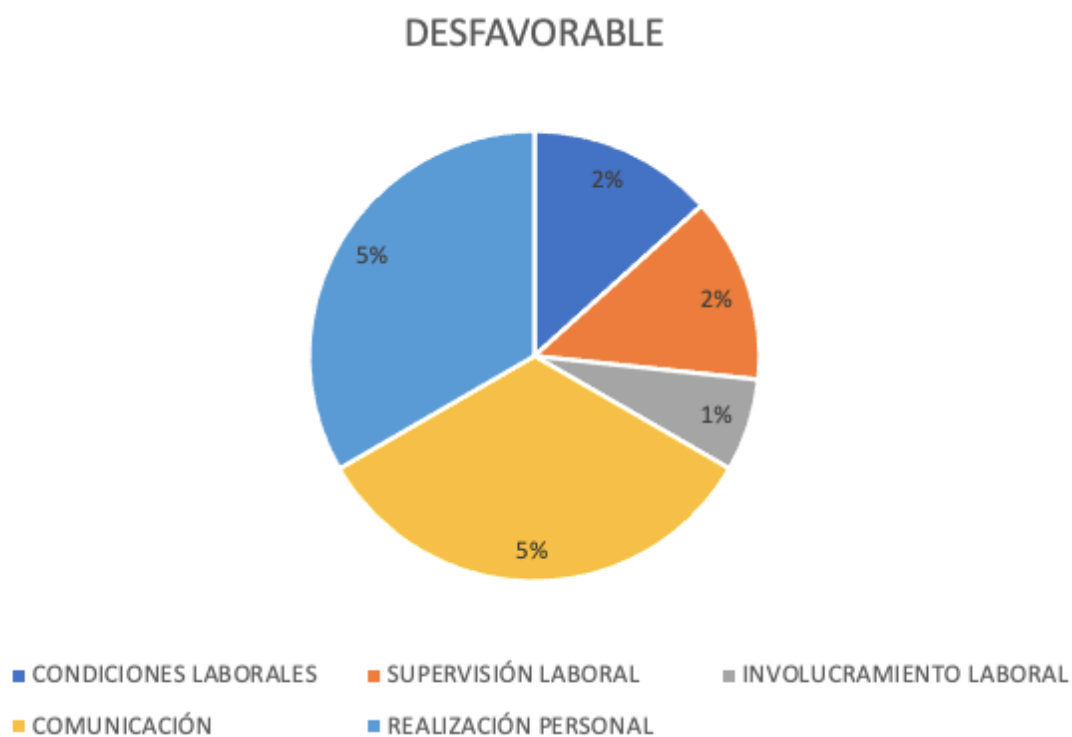
Gráfica 9 Porcentaje general de la clasificación: medio, de acuerdo a cada ítem de estudio.



Fuente: Elaboración propia

En la calificación **Medio** los porcentajes se evidencian de la siguiente manera: comunicación 10% siendo el porcentaje más alto en la calificación medio, realización personal 6%, 5% supervisión laboral y 4% involucramiento laboral.

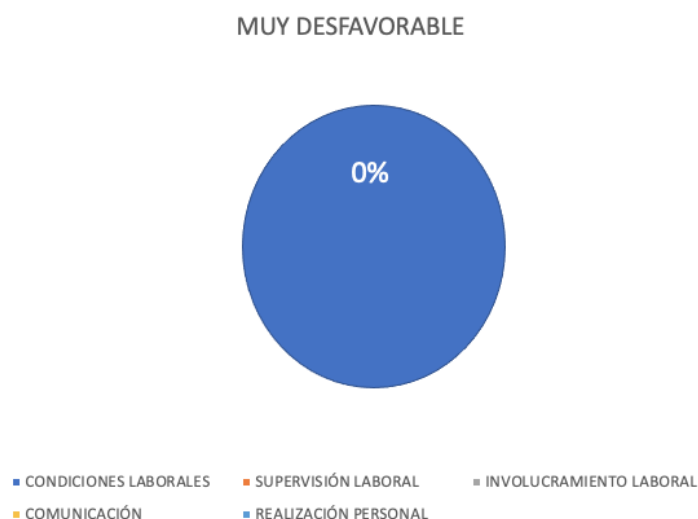
Gráfica 10 Porcentaje general de la clasificación: desfavorable, de acuerdo a cada ítem de estudio.



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 9 se evidencia que el 5% de los encuestados califican como **desfavorable** los ítems de estudio comunicación y realización personal, tan sólo el 2% tienen esta misma calificación para condiciones laborales y supervisión laboral y el 1% califican como desfavorable el involucramiento laboral.

Gráfica 11 : Porcentaje general de la clasificación: muy desfavorable, de acuerdo a cada ítem de estudio.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 12 : Porcentaje general de la clasificación: muy desfavorable, de acuerdo a cada ítem de estudio.



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 10 se puede apreciar que la calificación muy desfavorable, obtuvo un 0% de respuestas de los encuestados y en el gráfica 11 el 3% en el ítem de comunicación, el 2% en realización personal, supervisión laboral e involucramiento laboral y el 1% condiciones laborales, prefieren abstenerse de contestar y responden a estas preguntas, no sabe o no responde.

6.2.1 Ítems de análisis crítico 23,24,25

23. Principales obstáculos o dificultades que impiden realizar el trabajo de forma exitosa: (Principales mencionados por los encuestados)

1. Fallas en la comunicación y en los canales de comunicación.
2. Falta de planes de trabajo estructurados.
3. La pandemia.
4. Poca coordinación y planeación de actividades con antelación.
5. Tiempos poco acordes con el trabajo asignado.
6. Fallas en el trabajo en equipo.

24. Quejas recurrentes entre los compañeros de trabajo que interfieren en el ambiente de trabajo o desarrollo de actividades:

1. La falta de escucha y comunicación bidireccional.
2. Poca cooperación entre los compañeros de trabajo.
3. Individualismo y falencias en el trabajo en equipo.
4. Pocos espacios para la evaluación y retroalimentación de quejas y fallas.
5. El Chisme y los comentarios extemporáneos.

25. Comentarios o sugerencias de los encuestados que ayudarían a mejorar el ambiente laboral:

1. Incrementar los canales de comunicación al interior de cada dependencia y entre las mismas.
2. Realizar una mayor y mejor distribución del tiempo para el desarrollo de las actividades laborales.
3. Incrementar estrategias de trabajo en equipo.
4. Planeación y coordinación de actividades con anticipación al interior de cada dependencia o entre las que se requiera.
5. Realizar actividades de integración y bienestar laboral con mayor frecuencia.

6.2. Plan de mejoramiento

6.2.1. Estrategias

Después de hacer un análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la Alcaldía Municipal de Entreríos, donde calificaron aspectos como: condiciones laborales, supervisión, involucramiento laboral, comunicación, realización personal y unas preguntas abiertas de análisis crítico donde los empleados podían de manera libre mencionar obstáculos y debilidades para realizar su trabajo, quejas recurrentes, entre otros.

Por lo anterior se mencionan las estrategias que serán el pilar del plan de mejora, con el fin de que la encuesta y todo este proceso investigativo pueda tener los alcances trazados al inicio como objetivos, en ese orden de ideas se listan las estrategias que se consideró aplicar:

Problema de comunicación, se propone incrementar canales de comunicación al interior de cada dependencia y a nivel, interorganizacional.

Con el fin de que los empleados se sientan cómodos en su horario laboral, se propone realizar una mayor y mejor distribución del tiempo para el desarrollo de las actividades laborales, planeando y coordinando con anticipación al interior de cada dependencia y comunicar con anterioridad si es necesario la intervención de otras dependencias, incrementando así estrategias para trabajar en equipo.

Se considera importante generar también canales de auto-evaluación, heteroevaluación y coevaluación de manera general e individual para lograr que por medio de la comunicación clara, asertiva y respetuosa se puedan hacer mejoras al interior de cada dependencia y que pueda ser replicada en toda la administración.

Tabla 8. Estrategias sugeridas

Problemática actual	Estrategia para implementar	Actividad
Deficiencia en los canales de comunicación	Se propone incrementar canales de comunicación al interior de cada dependencia y a nivel, interorganizacional	Seguimiento y Repetición del mensaje
Desarrollo de actividades sobre la marcha, sin una planeación y ejecución previa	Realizar una mayor y mejor distribución del tiempo para el desarrollo de las actividades laborales, planeando y coordinando con anticipación al interior de cada dependencia y comunicar con anterioridad si es necesario la intervención de otras dependencias, incrementando así estrategias para trabajar en equipo.	Tablero de la planeación semanal
Deficiencias en los sistemas de autoevaluación	Generar también canales de auto-evaluación, heteroevaluación y coevaluación de manera general e individual para lograr que por medio de la comunicación clara, asertiva y respetuosa se puedan hacer mejoras al interior de cada dependencia y que pueda ser replicada en toda la administración	Instrumentos (rúbricas) de evaluación por dependencia
Prevalencia de la individualidad por parte de algunos colaboradores de la organización	Implementar trabajo en equipo	Debate en grupo reducido

Fuente: construcción propia a partir de la información obtenida en el diagnóstico

Ilustración 6 Estrategias de mejora



Fuente: elaboración propia.

6.2.2 Plan de acción

6.2.2.1 Comunicación asertiva

Actividad: Seguimiento y Repetición del mensaje

Con esta estrategia se busca primordialmente que el mensaje llegue completo a los colaboradores, por ello la orden debe darse de manera directa y clara, teniendo la certeza el emisor, que el mensaje fue comprendido por el receptor, debido a que en la práctica existen circunstancias que llevan a la distorsión del mensaje

Napoleón (...) nunca dio una orden sin explicar su objetivo y verificar que se había comprendido correctamente, pues estaba convencido de que la obediencia ciega jamás lleva a la ejecución inteligente de cualquier acto. Napoleón, citado por (Chiavenato, 2003, p.30)

La actividad consiste en que el líder de cada dependencia debe dar un mensaje claro a uno de los compañeros de trabajo, por ejemplo “el próximo viernes habrá una reunión en la oficina 203 a las 9:00 am” y le dejará claro que todos los compañeros deben saber esa información, pero no puede decirla de inmediato, sino que deben pasar unos minutos para decirle **solo a un** compañero y este debe decirle a otro, hasta que todos estén enterados.

Tabla 9 Plan de acción: Efectividad en los canales de comunicación

Fuente: elaboración propia

Proyecto	Efectividad de los canales de comunicación					
Indicador	100% de las dependencias de la alcaldía de Enterríos deberán contar con sistemas de comunicación asertivo.					
área responsable	Todas las secretarías de la Alcaldía					
Fecha	Noviembre - diciembre 2021					
Tareas/ actividades	Duración tarea		Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones
	F. inicio	F. final				
Contactar un experto en comunicación asertiva	nov-20	nov-25	Contactar expertos en el tema comunicación corporativa	Carolina Maya	Directorio telefónico	Costos de la capacitación
Realizar la agenda de la capacitación	nov-30	nov-30	Hacer la programación con tiempo para asegurar participación	Carolina Maya	Agenda general de la Alcaldía	Muchas actividades programadas
Convocatoria a la capacitación	dic-01	dic-08	El líder de cada dependencia deberá motivar para que asistan a la capacitación	Líderes por dependencia.	Reuniones por dependencia y grupos de whatsapp	Falta de motivación y a la convocatoria
Búsqueda de un lugar en el que se pueda realizar el evento	dic-01	dic-08	Encontrar un lugar propicio y cómodo para el desarrollo de la capacitación	Carolina Maya	Instalaciones de la administración	Falta de lugares disponibles y apropiados.
Desarrollo de la capacitación	dic-13	dic-13	Asegurar la participación de todos los empleados de la administración	Profesional experto en comunicación corporativa.	Espacio de la capacitación	Motivar a todos para que participen y comprendan la importancia de la comunicación asertiva.
Seguimiento y Repetición del mensaje	dic-13	de manera periódica	Compartir con todos la actividad para que la puedan practicar de manera constante en cada una de las dependencias	Carolina Maya y líderes por dependencia	Espacio de la capacitación	Que todos los empleados quieran participar y comprendan lo importante de la comunicación asertiva.

6.2.1.1. Mejor distribución del tiempo

6.2.1.1.1. Actividad: Tablero de la planeación semanal

Si bien es claro que la tecnología ahora nos acompaña, es bueno que la planeación semanal por dependencia se haga de manera física en un tablero, donde todos los empleados de la dependencia tengan conocimiento de las actividades de todos los compañeros e incluso se puedan ayudar unos a otros.

El líder de la dependencia deberá ser muy sensato para que las actividades sean equitativamente designadas, en caso de que sólo una persona la puede realizar pedir apoyo de otros para que pueda ser realizada en menor tiempo.

Tabla 10 Plan de acción: Mejor Distribución del tiempo

Proyecto	Mejor distribución del tiempo					
Indicador	100% de las dependencias de la alcaldía de Entreríos deberán planear sus actividades con anticipación.					
área responsable	Todas las secretarías de la Alcaldía					
Fecha	enero 2022- diciembre 2022					
Tareas/ actividades	Duración tarea		Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones
	F. inicio	F. final.				
Compartir con los Líderes de cada dependencia el proyecto de "tablero semanal de planeación"	enero	enero	conscientizar a los líderes de cada dependencia de lo importante de la planeación con tiempo.	Carolina Maya	Directorio telefónico	que los líderes y empleados vean esta actividad semanal como tiempo perdido
Dotar a cada dependencia de un tablero físico para la planeación	febrero	febrero	Hacer la programación con tiempo para asegurar participación	Carolina Maya	recursos de la alcaldía	costos de los tableros
Buscar una capacitación de un experto en planeación de actividades.	febreo	febreo	Dar una capacitación a líderes de cada dependencia y empleados sobre como se debe planear de manera eficiente y distribuir las tareas de manera equitativa.	Carolina Maya	Directorio Telefónico	Encontrar un experto que pueda dar la capacitación y que sea concreta y productiva.
Convocatoria capacitación sobre planeación	febrero	feb	Asegurar la participación de todos los empleados	Carolina Maya y líderes por dependencia.	Grupos de la Alcaldía y reuniones por dependencia.	Asistencia de todos.
Desarrollo de la capacitación	Marzo	Marzo	Asegurar la participación de todos los empleados de la administración	Profesional experto en planeación.	Espacio de la capacitación	Motivar a todos para que participen y comprendan la importancia de planear y asignar actividades.
Programación semanal visible por dependencia.	Todo el año		Asegurarse se la elaboración de esta planeación	Carolina Maya y líderes de las dependencias.	Oficinas por dependencia.	Que se haga de manera consciente y constante durante todo el año.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.1.2. Trabajo en equipo

6.2.1.2.1. Actividad: Debate en grupo reducido

Consiste en plantear un debate en grupos, que deberán ponerse de acuerdo sobre un aspecto a solucionar dentro de la dependencia, una vez se ha acordado como se va a solucionar, cada miembro del equipo recibe una hoja en blanco para que anote tres ideas sobre cómo solucionarlo.

Transcurrido ese tiempo, el empleado cede la hoja al trabajador que se encuentra a su derecha, creando un círculo para el intercambio de ideas. No pueden repetirse ideas , de tal manera que, cuando finalice la ronda, cada empleado contará con varias ideas para solucionar el problema en cuestión.

Tabla 11 Plan de acción: Debate en grupo reducido.

Proyecto	Mejorar el trabajo en equipo: Debate en grupo reducido					
Indicador	100% de las dependencias de la alcaldía de Enterríos deberán planear sus actividades con anticipación.					
área responsable	Todas las secretarías de la Alcaldía					
Fecha	todo el año 2022					
Tareas/ actividades	Duración tarea		Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones
	F. inicio	F. final.				
Compartir con los Líderes de cada dependencia el proyecto de Debate en grupo reducido*	enero	enero	conscientizar a los líderes de cada dependencia de lo importante de trabajar en equipo.	Carolina Maya	Directorio telefónico	que los líderes y empleados se dispongan a trabajar en equipo ya que se percibe individualismo.
Buscar una capacitación de un experto en trabajo en equipo empresarial.	febreo	febreo	Dar una capacitación a líderes de cada dependencia y empleados sobre que es trabajar en equipo y sus ventajas si se hace de manera correcta y eficiente.	Carolina Maya	Directorio Telefónico	Encontrar un experto que pueda dar la capacitación de manera práctica.
Convocatoria capacitación sobre planeación	febrero	feb	Asegurar la participación de todos los empleados	Carolina Maya y líderes por dependencia.	Grupos de la Alcaldía y reuniones por dependencia.	Asistencia de todos.
Desarrollo de la capacitación	Junio	Junio	Asegurar la participación de todos los empleados de la administración	Profesional experto trabajo en equipo.	Espacio de la capacitación	Motivar a todos para que participen y comprendan la importancia de trabajar en equipo en una empresa.
Debate en grupos reducidos	Todo el año		Asegurarse de la realización de estos debates por dependencia de manera periódica.	Carolina Maya y líderes de las dependencias.	Oficinas por dependencia.	Que se haga de manera consciente y constante durante todo el año.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.3. Evaluación

6.2.1.3.1. Actividad: Instrumentos (rubricas) de evaluación por dependencia

Autoevaluación: su propio desempeño

Coevaluación : a otro compañero

Heteroevaluación : el líder a cada empleado de la dependencia

Cada dependencia deberá construir en conjunto 3 instrumentos de evaluación que serán utilizados durante todo el año, donde se evalúen a si mismo, a otro compañero y el líder a cada uno. Debe ser una creación por dependencia debido a que sus funciones son muy diferentes y deberán ser realizadas entre todos los empleados para que todos sepan con antelación que se va a evaluar. La frecuencia también la deben decidir entre todos los empleados de la dependencia.

Tabla 12 Plan de acción: Instrumentos de evaluación.

Proyecto	Mejorar sistemas de evaluación: Instrumentos de evaluación					
Indicador	100% de las dependencias de la alcaldía de Entreríos deberán planear sus actividades con anticipación.					
área responsable	Todas las secretarías de la Alcaldía					
Fecha	todo el año 2022					
Tareas/ actividades	Duración tarea		Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones
	F. inicio	F. final.				
Compartir con los Líderes de cada dependencia el proyecto " instrumentos o rúbricas de evaluación.	enero	enero	conscientizar a los líderes de cada de pendencia de evaluar para obtener mejores resultados	Carolina Maya	Directorio telefónico	que los líderes y empleados se evalúen quitando el peso de la evaluación como algo malo.
Buscar una capacitación de un experto en evaluación.	febreo	febreo	Dar una capacitación a líderes de cada dependencia y empleados sobre que es la evaluación y la improtancia para mejorar.	Carolina Maya	Directorio Telefónico	Encontrar un experto en evaluacón y costos del mismo.
Convocatoria capacitación evaluación y sus tipos.	febrero	feb	Asegurar la participación de todos los empleados	Carolina Maya y líderes por dependencia.	Grupos de la Alcaldía y reuniones por dependencia.	Asistencia de todos.
Desarrollo de la capacitación	Julio	Julio	Asegurar la participación de todos los empleados de la administración	Profesional experto en evaluación.	Espacio de la capacitación	Motivar a todos para que participen y aprendan a evaluar y ser evaluados.
Debate en grupos reducidos	Todo el año		Asegurarse de la realizacón de las diferentes evaluaciones por dependencia de manera periódica.	Carolina Maya y líderes de las dependencias.	Oficinas por dependencia.	Que se haga de manera consciente y constante durante todo el año.

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 7 Plan de acción.



Fuente: elaboración propia

7. Conclusiones y recomendaciones

El clima organizacional tiene un papel muy importante en las empresas, las cuales tienen como su principal objetivo estar en constante plan de mejoramiento para brindar un buen servicio a la comunidad, la Alcaldía municipal de Entreríos no es la excepción y como organización está consciente de que el clima laboral tiene implicaciones directas en la productividad de sus empleados y que este impacta en el posicionamiento de la Alcaldía en el municipio.

En el desarrollo del proyecto investigativo se identificaron algunos puntos de mejora, arrojadas en los resultados de la encuesta de Clima Organizacional a los

empleados de la Alcaldía Municipal, que influyen y desmejoran el ambiente laboral, tales como: pocos canales de comunicación asertiva, mala distribución del tiempo, poco trabajo en equipo y pocos canales de evaluación. Por este motivo se sugiere un plan de acción con estrategias para mejorar de manera conjunta los puntos que los empleados ven como dificultad para la realización de sus labores diarias; es importante que este plan de acción se ejecute de manera consciente, constante y reflexiva para poder obtener las mejoras en el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Entreríos. Sin embargo, de acuerdo con los hallazgos encontrados en la encuesta aplicada, los empleados en términos generales presentan una percepción “Muy Favorable” en los diferentes factores analizados.

8. Referencias

Anguera, M.T. (1991). "Metodología observacional en la investigación psicológica". Barcelona. PPU. [Capítulo 1, pp. 29-114. Capítulo 2, pp. 115-168. Capítulo 4, pp. 193-240.]

Capítulo 1 Marco Teórico. (s. f.). tesis.uson. Recuperado 30 de abril de 2021, de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/8036/Capitulo2.pdf>

Celis morales, c. l. a. u. d. i. a. p. a. t. r. i. c. i. a. (2014). *importancia del clima organizacional en la productividad laboral*. universidad militar nueva granada. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13586/ensayo_de_grado_.pdf;jsessionid=55d9990697b1efb754dc1ae1c42efc53?sequence=1

Chiavenato, I. (s. f.). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Recuperado 30 de abril de 2021, de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Chiavenato, I. (2003). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw Hill

Crefal. (s. f.). Las Encuestas y la Investigación Cuantitativa. Recuperado 3 de junio de 2021, de <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/documents/3/Encuestas-Investigacion-Cuantitativa.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015, 1 diciembre). *Concepto 71951 de 2019 Departamento Administrativo de la Función Pública - EVA - Función Pública.* DNP. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94960>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015b, diciembre 1). Decreto 1572 de 1998 - EVA - Función Pública. DNP. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1285>

Doria CA, C., & Ramírez O, D. (2003). MOTIVACIÓN HUMANA Resumen. Fucmed - Psiquiatría. <http://psiquiatria.facmed.unam.mx/docs/ism/unidad2.2.pdf>

Ganga, F., Piñones, M., y Saavedra, L. (2015, 31 marzo). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión, por Francisco Ganga, María Piñones & Lorena Saavedra | FCSH. Espol Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>

G.D.N. (2006). Razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Laurus Revista de Educación. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>

Grinnell, R. M. (1997). *Sodal work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches* (Sa.ed.). Itaca: E. E. Peacock Publishers.

Gobierno de Colombia. (s. f.). ¿Cómo medir el clima laboral en mi entidad? Función Pública. Recuperado 24 de mayo de 2021, de https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-como-medir-el-clima-laboral-en-mi-entidad-/28585938

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill.

Jojoa vargas, a. n. a. m. i. l. e. n. a. (2017). *importancia del clima organizacional en la productividad laboral*. Biblioteca ESUCOMEX. <http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Importancia%20del%20clima%20organizacional%20en%20la%20productividad%20laboral.pdf>

Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*. <https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf>

Orbegoso Galarza, A. (2019, noviembre). *Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión*. *Revista Psicología* 2010.

https://www.researchgate.net/profile/Arturo-Orbegoso/publication/337010243_PROBLEMAS_TEORICOS_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_UN_ESTADO_DE_LA_CUESTION_Resumen_THEORICAL_PROBLEMS_OF_ORGANIZATIONAL_CLIMATE_A_STATE_OF_THE_QUESTION/links/5dc0368c92851c8180290db1/PROBLEMAS-TEORICOS-DEL-CLIMA-ORGANIZACIONAL-UN-ESTADO-DE-LA-CUESTION-Resumen-THEORICAL-PROBLEMS-OF-ORGANIZATIONAL-CLIMATE-A-STATE-OF-THE-QUESTION.pdf

Patton, M. Q. (1980). Qualitative evaluation methods. Londres: Sage Publications.

Plaza & Janes Editores S.A. (1988). La Cultura Empresarial y el Liderazgo. La Cultura Empresarial y el Liderazgo Schein. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf

Ramos, M.M; Catena, A. y Trujillo, H.M. (2004). “Manual de métodos y técnicas de investigación en ciencias del comportamiento”. Madrid. Biblioteca Nueva, S.L. [Capítulo 3, pp. 95-148.]

Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. Psicothema. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72780208.pdf>

Sas, R. (1984, 14 marzo). Decreto 614 de 1984 Ministerio de Salud - Colombia.
www.redjurista.com.
https://www.redjurista.com/Documents/decreto_614_de_1984_ministerio_de_salud.aspx#/

TAGIURI, R. (1968). «The concept of organizational climate». En TAGIURI, R.; LITWIN, G.H. (eds.). Organizational climate: Exploration of a concept. Boston: Harvard Bussiness Administration.

Trujillo, A. B. J. (2019). *Normatividad Bienestar Laboral*. StuDocu.
<https://www.studocu.com/co/document/universidad-la-gran-colombia/sociologia-empresarial/ejercicios-obligatorios/normatividad-bienestar-laboral/5354566/view>

9. Anexos

Anexo 1: Encuesta

ENCUESTA CLIMA LABORAL

Fecha: _____

Como estudiante de la Especialización en Gerencia del Talento Humano y colaboradora de la Alcaldía de Entreríos, me preocupan de forma permanente las condiciones de trabajo, desarrollo y satisfacción de sus empleados, por esta razón, deseo realizar un estudio del clima laboral de dicha entidad y ofrecerles la posibilidad a los colaboradores de expresar su opinión, con respecto a algunos factores laborales que se evalúan en la encuesta que se presenta a continuación.

Toda la información suministrada será de carácter anónimo. Cada una de las proposiciones tiene 5 opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Marque con una **X** al frente la que refleje mejor su punto de vista. No hay respuestas buenas, ni malas.

	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Regular o poco (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
CONDICIONES LABORALES					
1. Se dispone de las condiciones físicas necesarias para realizar el trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.)					
2. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
3. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
4. La remuneración está de acuerdo con su perfil profesional y las funciones realizadas					
5. Los empleados tienen la oportunidad de					

tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades					
SUPERVISIÓN LABORAL QUE RECIBE					
6. Los objetivos de la organización y del área en la que labora están claramente definidos					
7. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
8. El jefe inmediato brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
9. La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea					
INVOLUCRAMIENTO LABORAL					
10. Cumplir con sus actividades laborales es una					

tarea estimulante y satisfactoria					
11. Se siente comprometido con el éxito de la organización					
12. Se siente involucrado en las diferentes actividades realizadas por la organización para los empleados (capacitaciones, recreación, cultura, entre otras)					
13. ¿Usted se considera clave para el éxito de la organización?					
COMUNICACIÓN					
14. Su jefe inmediato escucha los planteamientos que se le hacen en relación a su trabajo					
15. Al realizar actividades laborales usted comete errores, la reacción					

de su jefe inmediato es agresiva					
16. Al realizar actividades laborales usted comete errores, la reacción de su jefe inmediato es comprensiva y lo alienta a intentarlo nuevamente					
17. Existen suficientes canales de comunicación en la organización					
18. En los equipos de trabajo con los que usted interactúa, existe una relación armoniosa					
REALIZACIÓN PROFESIONAL					
19. Se promueve y se motiva la generación de ideas creativas e innovadoras.					
20. Se reconocen los logros en el trabajo					

21. La organización es una buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral					
22. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					

23. Cuéntanos los principales obstáculos o dificultades (dos o tres) que consideras te han impedido realizar tu trabajo diario de forma exitosa.

24. Consideras que entre tus compañeros de trabajo hay alguna queja(s) recurrentes que puedan interferir en el ambiente de trabajo o el desarrollo de las actividades laborales? ¿Cuáles?

25. Te agradeceremos nos hagas llegar algunos comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo.
