

**MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LA ALCALDIA DE SAN JOSE DE
LA MONTAÑA – ANTIOQUIA**

Sandra Liliana Arango Chavarría
Luis Eduardo Valencia Cardona

Fundación Universitaria Luis Amigo
Especialización Gerencia del Talento Humano
Medellín
2017

**MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LA ALCALDIA DE SAN JOSE DE
LA MONTAÑA – ANTIOQUIA**

Sandra Liliana Arango Chavarría
Luis Eduardo Valencia Cardona

Fundación Universitaria Luis Amigo
Especialización Gerencia del Talento Humano
Medellín
2017

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado con nosotros en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar, a nuestros padres, quienes a lo largo de nuestras vidas han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se nos presentaba sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad. Es por ello que somos lo que somos ahora. Muchas Gracias.

Agradecimientos

En primer lugar a Dios por habernos guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de nuestra familia a nuestros padres; por siempre habernos dado su fuerza y apoyo incondicional que nos han ayudado y llevado hasta donde estamos ahora. Por último a mis compañeros de estudio porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a nuestro asesor de este trabajo quién nos ayudó en todo momento.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1. ANTECEDENTE DE LA IDEA.....	10
1.2. SITUACION DEL PROBLEMA.....	11
1.3. DEFINICION DEL PROBLEMA.....	12
2. JUSTIFICACION.....	13
2.1. BENEFICIOS QUE CONLLEVA.....	13
3. OBJETIVOS.....	14
3.1. Objetivo General.....	14
3.2. Objetivos Específicos.....	14
4. HIPOTESIS O SUPUESTOS.....	15
5. MARCO REFERENCIAL.....	16
5.1. MARCO TEORICO.....	16
5.1.1. Concepto.....	16
5.1.2. Enfoques del clima organizacional.....	20
5.1.3. Tipos de Climas.....	22
5.1.4. Dimensiones.....	23
5.2. MARCO CONCEPTUAL.....	25
5.3. MARCO NORMATIVO.....	26
5.4. MARCO SITUACIONAL.....	26
5.5. MARCO DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	30
6. DISEÑO METODOLOGICO.....	33
6.1. TIPO DE INVESTIGACION.....	33
6.2. UNIVERSO O POBLACION.....	33
6.2.1. Muestra.....	33
6.3. DELIMITACION.....	34
6.3.1. Delimitación Geográfica.....	34
6.3.2. Delimitación temporal.....	34
6.3.3. Delimitación demográfica.....	34
6.3.4. Delimitación temática.....	34
6.4. VARIABLE.....	34
6.5. TECNICAS E INSTRUMENTO PARA RECOLECCION INFORMACION.....	41
6.6. PROCEDIMIENTO.....	42
7. METODOLOGIA.....	44
7.1. Población y muestra.....	44
7.2. Instrumentos.....	44
7.3. Variables o categorías.....	46
7.3.1. Campos de la persona.....	47
7.3.2. Campos de la organización.....	47
7.3.3. Sistema de comunicaciones.....	48
7.4. Procedimiento.....	48
8. ANALISIS.....	50

8.1. Campo de las personas.....	50
8.2. Campo de la organización.....	54
9. Recomendaciones.....	60
10. PLAN DE INTERVENCION – PLAN DE MEJORAMIENTO.....	61
10.1. Diseño del Plan de Intervención.....	62
10.2. Plan de Intervención.....	66
10.3. Plan de Intervención.....	67
11. Conclusiones.....	72
12. Referencia.....	73

Lista de Figuras

Figura 1. Relación Persona – Empresa.....	51
Figura 2. Estilo de los dirigentes.....	52
Figura 3. Dinámica Horizontal.....	53
Figura 4. Dinámica Vertical.....	54
Figura 5. Sistema Organizacional Básico.....	55
Figura 6. El Sistema de Selección de Personal.....	57
Figura 7. Sistema de Desarrollo de Personal.....	58
Figura 8. El Sistema de Comunicaciones.....	59
Figura 9. Campo de las Personas y Campo de la Organización.....	59

Introducción

El clima laboral es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Esta relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción de la empresa, con las maquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Las percepciones que cada integrante de la organización expresa de los diferentes aspectos comportamentales, físicos, de direccionamiento y liderazgo que se encuentran inmersos dentro del puesto de trabajo se ve reflejado en el grupo de características que describen una organización llamado clima laboral, por tal motivo, en la actualidad las empresas se están preocupando cada vez más por fortalecer el área de gestión humana como uno de los elementos claves dentro de los procesos organizacionales.

Toda vez que el clima permite indagar los procesos motivacionales de las personas que se desenvuelven dentro de ella, viéndose reflejados los procesos psicológicos como son las percepciones, sensaciones, intereses individuales y/o colectivos, destrezas y actitudes, con el fin de obtener un mejoramiento continuo para el incremento de la productividad, desarrollo y calidad de vida de los colaboradores. De esta manera cabe resaltar que dentro de ésta, existen factores intrínsecos y extrínsecos que inciden en el comportamiento organizacional de las personas, desde la conformación de su estructura en los niveles superiores hasta los niveles más operativos donde se logra evidenciar aspectos como las condiciones ambientales, exigencias del puesto del trabajo, desempeño, relaciones interpersonales, habilidades comunicativas y reconocimientos e incentivos.

En este sentido, dentro de las prácticas de la gestión humana, el clima laboral es un eje fundamental ya que interviene en cada una de las variables que se relacionan en dichos aspectos, su prevalencia se centra en la ejecución de sus

prácticas: Selección del personal, Análisis de cargos, Capacitación integral, Motivación, Evaluación del desempeño, Salud ocupacional, Investigación de usuarios, todo esto con el fin de fortalecer el recurso humano en el “saber hacer” cotidiano y/o incrementación del potencial.

Por lo tanto, diversos autores han abarcado el tema de acuerdo a su foco de interés, lo cual ha producido una gran variedad de conceptos que han aportado a una construcción teórica cada vez más sólida sobre el tema, permitiendo así, que en las organizaciones se implementen con mayor frecuencia estudios relacionados con el clima laboral, ya que sus resultados dan cuenta de sus beneficios y/o repercusiones tanto para los colaboradores como para la misma.

En estos estudios se pueden evaluar diversas variables que caracterizan el clima laboral en una organización, pueden dar cuenta de la manera en que las empresas evidencian su estructura de personalidad ya que cada una posee una identidad que la diferencia de las demás independientemente del sector en el que se encuentra.

En este sentido, el presente trabajo pretende estudiar el clima laboral en la Alcaldía de San José de la Montaña y realizar una propuesta de intervención que permita potencializar los factores inmersos dentro de éste. Para dichos resultados se realizó una revisión conceptual con la pretensión de poder contrastarla con la realidad encontrada.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DE LA IDEA

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con su equipo de trabajo, la relación entre el personal, la relación con los usuarios y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denominara clima organizacional.

Para las instituciones del sector publico dando cumplimiento a la normatividad actualmente vigente, se ha convertido en una prioridad el mejoramiento de la motivación y compromiso de sus colaboradores, buscando entre otros aspectos aumentar la productividad laboral de las persona, relacionado directamente con la prestación del servicio a la comunidad, el presente trabajo pretende realizar un diagnostico del clima organizacional al interior de la administración municipal de San José de la Montaña, mediante el cual se identifique la situación actual del clima organizacional al interior de la entidad.

Dicho diagnostico constituye un insumo fundamental para la identificación de falencias y adopción de medidas correctivas para el desarrollo integral de la organización, ya que no solo permitirán conocer el ambiente laboral actual, sino también la propuesta para la implementación de programas y acciones tendientes al mejoramiento del clima organizacional en general, bajo el reconocimiento de la cultura y los principios fundamentales que se constituyen en los cimientos del sistema gerencial de la organización, donde el ambiente de trabajo debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que conduce a mejorar la calidad de vida personal y a crear condiciones que favorezcan un alto desempeño, incrementar la calidad del servicio y a elevar los niveles de satisfacción de la comunidad josefina.

La alcaldía Municipal de San José de la Montaña, según sus necesidades, estas son alcanzar estándares aceptables de satisfacción de clientes y/o usuarios de la administración municipal, este se ha identificado mediante las quejas y reclamos que recibe la entidad respecto de los servicios y atención prestada a la comunidad, por la baja productividad que presentan algunas dependencias, por la poca motivación que presentan algunos funcionarios respecto del cumplimiento de sus funciones.

plantea realizar una medición en este sentido a través de una herramienta altamente calificada y validada en el sector público o privado, la cual deberá tener en cuenta aspectos relacionados con la sociología de la empresa, la existencia de conflictos interpersonales y su localización, características de la organización informal, existencia de rivalidades y el desempeño de diferentes liderazgos, tanto formales como informales la percepción que las personas tienen con respecto a

su organización, sus directivos, el cargo que desempeñan y su papel como parte integrante de la misma. Estas manifestaciones tienen una relación causa efecto con la organización, en la medida en que estas situaciones impiden o dificultan la finalidad de la organización, cual es la prestación de servicios, la atención al usuario, la satisfacción de necesidades, la prestación de servicios a cargo del estado, la disminución de inequidades la ganancia social.

La identificación como tal es un procedimiento para medir y evaluar el ambiente en una organización, resultante de los procesos de convivencia, comunicación e interacción permanentes, validándose de un instrumento con diferentes componentes que pueden ser de carácter psicológico o sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma rigurosa para asegurar la validez y confiabilidad de sus resultados.

1.2. SITUACION DEL PROBLEMA

El desarrollo de la Administración Municipal de San José de la Montaña, y el cumplimiento de sus funciones que están establecidas en la Constitución Nacional, necesariamente está ligado al ambiente laboral o clima existente al interior del grupo de trabajo, siendo un reflejo directo para la comunidad quien finalmente recibe los servicios de estos. La importancia de conocer el estado actual del clima organizacional, permitirá una aproximación para poder plantear un programa de mejoramiento buscando optimizar el recurso económico y humano de la organización.

Las entidades del estado, como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad y cuentan con directivos cuyas funciones son las de planear el trabajo y las tareas, dirigirlos procesos y procedimientos y controlar los resultados, además de medir su ejecución en comparación con lo planeado. El contexto laboral particular de la entidad actúa de manera directa sobre el servidor.

Como un sistema social institucionaliza y refuerza normas y valores que influyen sobre el comportamiento del empleado quien por su parte lleva consigo el trabajo ideas preconcebidas sobre si mismo, quien es, que merece, y, que es capaz de realizar, y es a través de las propiedades adoptivas de sus percepciones, que trata de hacer coherentes sus opiniones, actitudes, conocimientos y valores con las de la entidad. Lo anterior significa que el desempeño de los colaboradores se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve, buscando finalmente diagnosticar e intervenir el clima percibido por los servidores de la alcaldía de San José de la Montaña.

1.3. DEFINICION DEL PROBLEMA

Formulamos la pregunta ¿Cómo es el clima laboral actual en la Alcaldía Municipal de San José de la Montaña y cuál debe ser su plan de mejoramiento?

2. JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos al interior de la Alcaldía Municipal de San José de la Montaña, permitiendo además, presentar una propuesta para introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que se implementan y como los perciben sus colaboradores.

Esta retroalimentación aporta de manera significativa a los planes de acción, productividad y desarrollo e influye directamente en sus resultados. Adicionalmente se convierte en un instrumento clave para procesos de certificación de la calidad.

2.1. BENEFICIOS QUE CONLLEVA

- ✓ Para los estudiantes de la Especialización en Gerencia del Talento Humano será una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación.
- ✓ identificación del clima organizacional de la entidad.
- ✓ Una vez identificado el clima organizacional se realizaran y recomendaciones, se diseñaran las herramientas que le permitan a la Administración Municipal de San José de la Montaña realizar la intervención necesaria para mejorar o solucionar la problemática que se haya detectado.
- ✓ Incremento de la productividad y calidad de los servicios prestados por la entidad a los ciudadanos o comunidad en general.
- ✓ Elevar los niveles de percepción y satisfacción de la comunidad con relación a la entidad pública.
- ✓ Diseño de herramientas que permitan el crecimiento personal, profesional y socio-familiar de los colaboradores de la entidad.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Diagnosticar el clima Laboral en la Administración Municipal de San José de la Montaña.

3.2. Objetivos específicos

- Analizar las fortalezas y debilidades identificadas en el diagnostico del clima Laboral en la Administración Municipal de San José de la Montaña.
- Realizar recomendaciones a la alta dirección sobre las medidas y acciones que deben emprender con el fin de mejorar el clima laboral (Acordes con el diagnostico).
- Construir una propuesta o plan de mejoramiento con la cooperación de los funcionarios de la entidad, con el fin de mejorar el clima de la Administración Municipal de San José de la Montaña.

4. HIPÓTESIS Ó SUPUESTOS

Un estudio técnico y humano de clima organizacional en las diferentes secretarías y áreas que conforman la Administración Municipal de San José de la Montaña, permitirá diagnosticar el estado actual del ambiente laboral y además presentar propuestas de mejoramiento acorde con los resultados obtenidos.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

El constructo de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960.

No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista.

Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste.

“Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.”

Dentro del ámbito de la psicología social el concepto de clima organizacional, es relativamente nuevo, tiene su evolución dentro de la sicología laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros.

5.1.1 Concepto. En el estudio realizado por Gómez Rada se hace referencia sobre “Las primeras alusiones al término de clima organizacional que encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argyris (1958), y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico.

Con el objeto de señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto. Álvarez (1992), realizó un análisis cronológico y entre los autores revisados se encuentran:

¹ BRUNET, L. (1992). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas. Citado por GOMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004,P.98.

² TORO,ALVARES. Fernando (1992). Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología organizacional. Medellín: Cincel. Citado

por GOMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004,P.98.

Francis Cornell (1955), quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

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

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

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

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974) definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Dubrán (1974), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros

y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes.

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

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

Álvarez (1992), concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Toro (2001), teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comporta mentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro, lo define como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermedia y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

Según Toro el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

Díaz, define el clima organizacional como la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los

trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencia de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra”.

Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro, lo define como un “constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven”.

El clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

De otro lado las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistemas de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son la consecuencia del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros etc.).

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

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

³ GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004, P.98-99.

⁴ DÍAZ PINILLA Mariela & Gestión Humana Colombia, Clima 18, barranquilla Colombia, 2008, p4

⁵ TORO, F. (1998). *Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional*. Revista interamericana de psicología organizacional. Vol. 17 (2). P5

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

Por tanto el clima organizacional es la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas. Se habla de una percepción o representación de las realidades del trabajo y no de la opinión de esas realidades ni de la actitud hacia ellas y mucho menos de la satisfacción o insatisfacción con ellas. Es una manera de ver la realidad, que es compartida por las personas de un grupo o una empresa.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección, área o departamento dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

5.1.2 Enfoques del clima organizacional. Otro aspecto importante, es poder conocer los enfoques o modelos que se han propuesto del clima organizacional para determinar su naturaleza

Según Gómez, para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques: a) como un factor organizacional puramente objetivo; b) desde un punto de vista puramente subjetivo; y c) desde un enfoque o esquema integrador.

⁶ (DAFP). Departamento Administrativo de la Función Pública, clima organizacional, Santafé de Bogotá, 2001, p.12.

⁷ Ibid., p. 12.

El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre sus necesidades sociales si se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc.

“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.”

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Así mismo, lo más relevante de éste enfoque es que permite obtener, con la

aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

a) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, b) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos sobre los cuales debe dirigir sus inversiones y c) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación

laboral y rendimiento profesional entre otros.⁹

5.1.3 Tipos de climas. Díaz, define los tipos de climas existentes en las organizaciones de la siguiente forma:

Clima tipo autoritario – explotador. La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

Clima tipo autoritario – paternalista. Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima tipo participativo – consultivo: es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de

tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer Las necesidades de prestigio y de estima.

Clima tipo participativo – en grupo. Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y le personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de

⁸ JONSON, W., DIX.P, Y EDENS. The components of school climate: a theoretical analysis of the Charles F. Kettering ltd. Psychology: a journal of human behavior. 29(2) 26-36. Citado por GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004,P.104.

forma lateral, los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación.

5.1.4 Dimensiones. Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La estructura puede ser un factor determinante en la motivación del trabajador y puede propiciar su crecimiento y por supuesto el de la organización o limitar su creatividad e innovación, lo cual afecta el avance de la emresa, estancándola en el tiempo y restringiendo su progreso, situación muy frecuente en las entidades del sector público. Por ejemplo, cuando la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. Estas condiciones de dicha estructura, transmiten a los empleados elementos que menguan su producción y afectan la actividad que se presta personalmente para tal organización.

Responsabilidad (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a

su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Sin embargo, generar en los trabajadores el sentido de la responsabilidad, repercute favorablemente en las actividades de la organización y los servicios que se prestan, serán de mejor calidad, pues se actúa con la convicción de que el servicio, bien o producto entregado, es el resultado de capacidad, acción y ejecución responsable y que no solo beneficia al destinatario, sino que indirectamente también le entrega beneficios.

Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Los estímulos, e incentivos, antes que la sanción o la medida punitiva, contribuyen para que el grupo de trabajo se predispone a producir, crear, innovar y si se quiere entregar valores agregados en favor de la organización. Cuando se actúa promoviendo el ingenio, la imaginación, la intrepidez de los empleados, se actuará con convicción y vocación, no con miedo y temor, pues esperarán un reconocimiento, un elogio, no una increpación o una acción restrictiva por parte de su superior.

Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación con el fin de lograr los objetivos propuestos de riesgos calculados. Los riesgos y retos calculados, implican un estado distinto, atractivo, que atrapa al trabajador y lo provee de nuevas sensaciones y emociones, que resultan ser un reto, reto que deben asumir y desde ese sentimiento de responsabilidad deben tramitar.

Relaciones. Es la percepción de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

⁹ GÓMEZ y COLS *Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior*. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. 2001. Citado por Gómez Rada Carlos Alberto, *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem*. Acta colombiana de psicología 11,97-113,04. Universidad católica de Colombia, 2004,P.104-105.

Cooperación. Es el sentimiento de solidaridad de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis esta puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. La cooperación debe presentarse de

manera horizontal como vertical, es decir, la vocación de ayuda debe provenir tanto desde los superiores como desde los subalternos. En la medida que se demande el apoyo, este deberá llegar sin miramientos de la calidad y el estatus dentro de la organización.

Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Pero esta percepción, está mediada por el rigor o flexibilidad que se establezcan frente a esta clase de normas. Rigor, no significa represión ni castigo, implica, responsabilidad, compromiso, cooperación y sentido de pertenencia, que se promueve a través de un trabajo serio, cualificado y que estimule al trabajador a hacer bien su actividad, a prestar bien su servicio o a entregar el producto con calidad a los grupos de interés.

Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto de pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La resolución acertada y asertiva de las diferencias génesis de los conflictos, entrega a los empleados, una sensación de tranquilidad, de proactividad y de que deben mitigarse y extinguir cualquier sentimiento o conducta reactiva. Todo problema puede dirimirse, solo es necesario afrontarlo y generar soluciones a partir de las necesidades e inconformidades identificadas, sin lesionar de forma desmedida a quienes lo protagonizan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia para la organización y el valor que siente un trabajador al sentirse un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.” Es el sentimiento que permite la apropiación del empleado con la empresa, lo cual activa el sentido de pertenencia y el afecto con la organización.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Para el propósito del presente trabajo se define el clima organizacional como la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea dentro de la organización donde desarrolla sus actividades propias de su labor. El clima se refiere a las características internas y externas del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral que pueden ser favorables o desfavorables, según sean éstas. Para este fin se utilizaron 18 variables:

Aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los Jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección; trabajo en equipo, remuneración, sentido

de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y Participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas.

¹⁰ *DÍAZ PINILLA Mariela & Gestión Humana Colombia, Clima 18, barranquilla Colombia, 2008, p5.*

¹¹ *LITWIN y STINGER, Citados por DÍAZ PINILLA Mariela & Gestión Humana Colombia, Clima 18, barranquilla Colombia, 2008, p 6-7.*

5.3 MARCO NORMATIVO

La Resolución 2646 del 17 de julio de 2008. Ministerio de Protección Social. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. En este decreto se definen las Características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor.

Define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo.

El Decreto Ley 1567 de 1998 reglamentó el sistema de estímulos y fijó como componentes del mismo los programas de bienestar, donde la finalidad establecida en el artículo 21 busca propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño; fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social; desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad.

5.4 MARCO SITUACIONAL

La Administración Municipal de San José de la Montaña, forma parte de la rama ejecutiva del poder público consecuente con lo dispuesto en el artículo 115 de la Constitución Política, hace parte de la administración pública territorial de acuerdo

a lo señalado en el artículo 39 de la Ley 489 de 1998, presta sus servicios asegurando la atención a la comunidad, la ejecución del Plan de Desarrollo, el Plan Básico de Ordenamiento Territorial, y los demás que por mandato constitucional y legal le corresponda prestar en cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

La Alcaldía de San José de la Montaña se dedica a:

Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.

Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal.

Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.

Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio, de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades.

Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda recreación y deporte, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, directamente y en concurrencia, complementariedad y coordinación con las demás entidades territoriales y la Nación, en los términos que defina la ley.

Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente, de conformidad con la ley.

Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio.

Hacer cuanto pueda adelantar por sí mismo, en subsidio de otras entidades territoriales, mientras éstas proveen lo necesario.

Lograr la participación ciudadana en las acciones gubernamentales, a través de la organización y promoción de las comunidades.

Solucionar los conflictos intrafamiliares y sociales por medio del liderazgo gubernamental y comunitario, reconociendo los valores Individuales.

Lograr a la justicia como elemento de gobierno para el mantenimiento del orden y el logro de la convivencia.

Las demás que le señale la Constitución y la ley.

Misión

El municipio de San José de la Montaña como articulador del desarrollo buscara asegurar el desarrollo social, económico, ambiental y territorial del municipio, procurando por el bienestar general y el mejoramiento continuo de la calidad de vida de la población, involucrando a las comunidades en la solución de las problemáticas y en el diseño e implementación de las políticas de desarrollo, mediante la optimización de los procesos administrativos para el logro de la eficiencia en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Visión

En el año 2020 el municipio de San José de la Montaña será un territorio desarrollado armónicamente con una economía solida basada en la explotación agropecuaria, eco turístico y la agro industria, sustentada en una producción limpia para hacerla ambientalmente sostenible, con un alto desarrollo institucional bajo el principio de organización y con un modelo de trabajo integrado de las comunidades como punto fundamental para el logro de los objetivos de sus habitantes.

Valores y Principios

Los Principios adoptados por la Administración Municipal mediante su plan de desarrollo, son:

PARTICIPACIÓN. Como fin esencial del Estado, pues así está consignado en nuestra Constitución Política; y como medio, en la toma de decisiones en aspectos tales como el económico, político, administrativo y cultural de la nación. La participación de la comunidad no sólo es importante para asegurar el éxito de la política pública, también lo es para asegurar la transparencia, la retroalimentación y los procesos de evaluación y resultados.

SOLIDARIDAD. En una colectividad o grupo social, es la capacidad de actuación unitaria de sus miembros. Término que denota un alto grado de integración y estabilidad interna; es la adhesión ilimitada y total a una causa, situación o circunstancia, que implica asumir y compartir por ella beneficios y riesgos.

EQUIDAD: Deber constitucional cuya finalidad es promover la transformación de las relaciones desiguales y discriminatorias entre los diferentes actores sociales, hombres y mujeres, de acuerdo a sus particularidades. Eliminando las discriminaciones económicas, sociales y políticas, de género, edad, etnia, territorio y región, teniendo en cuenta la ampliación y la democratización del acceso a los bienes y servicios y el control de los mismos, y garantizando la igualdad de oportunidades y la distribución equitativa de los beneficios del desarrollo y aliviando los obstáculos para la participación política y civil.

PUBLICIDAD: Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial.

TOLERANCIA: Actitud y comportamiento, individual, social o institucional, caracterizado por la consciente permisividad hacia los pensamientos y acciones de otros individuos, sociedades o instituciones, pese a que los valores morales o éticos de aquéllos no coincidan, o incluso desaprobeen los de éstos. La tolerancia se puede manifestar prácticamente en todas las actividades humanas, pero muy especialmente en los aspectos religiosos, culturales, políticos y en las relaciones de género.

EFICIENCIA: Para el desarrollo de los lineamientos del plan y en cumplimiento de los planes, se deberá optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios, teniendo en cuenta que la relación entre los beneficios y costos que genere sea positiva.”

Los valores de las personas son básicos en la construcción de la convivencia social y política, son básicos para que se dé el respeto por los derechos humanos. Teniendo en cuenta los valores de los que conforman la organización, se deben convertir en normas de comportamiento que rijan las actuaciones de los miembros de la Administración Municipal, proporcionando un sentido de dirección común para todos los empleados.

Conceptualmente la escala seleccionada por los servidores de la Institución Municipal se entiende según se expresó:

SERVICIO: Acción y efecto de servir. Función o prestación desempeñada por quienes están empleados para satisfacer las necesidades del público. Trabajo orientado a satisfacer las necesidades de los demás.

TRANSPARENCIA: Calidad del comportamiento evidente, sin duda ni ambigüedad. Es el comportamiento humano con rectitud que permite visibilizar procedimientos claros que no generan duda.

RESPONSABILIDAD: Obligación de responder por los propios actos. Capacidad para reconocer y hacerse cargo de las consecuencias de las propias acciones. Es el principio de correspondencia entre un actuar y su consecuencia.

EFICIENCIA: Virtud y facultad de lograr un efecto determinado. Capacidad de acción para lograr un propósito con el menor uso de energía o de recursos.

COMPROMISO: Obligación contraída, palabra dada, fe empeñada. Palabra que se da uno mismo para hacer algo. Ser fiel a sus convicciones y eficiente en el cumplimiento de las obligaciones contraídas. Es la actitud de disposición permanente para el cumplimiento de una función y / o actividad.

EQUIDAD: Disposición de ánimo que mueve a dar a cada uno lo que se merece. Es la disposición de distribuir con imparcialidad los bienes y servicios para atender con prioridad los requerimientos de la población.

PROBIDAD: Integridad en el obrar. Es actuar de manera coherente con valores Éticos. Es la disposición para actuar acorde a los lineamientos morales.

RESPETO: Miramiento, consideración, deferencia del otro, reconocimiento de la legitimidad del otro para ser distinto a uno. Cada una de las actuaciones de los servidores municipales adscritos a la planta de cargos de la Administración Municipal de San José de la Montaña, gravitará operacionalmente basados y fundamentados en estos valores.

5.5 MARCO DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

A continuación se enuncian las principales investigaciones que se han realizado en el área:

“Análisis y perspectivas del clima organizacional en el municipio de Medellín y asesoría a la secretaría de servicios administrativos en trabajo en equipo y cambio organizacional” Jaime Ruiz Restrepo Centro de Estudios de Opinión

Resumen

En 1996, la Universidad de Antioquia, a través del C.I.C.A.(Centro de Investigaciones y Consultorías Administrativas, de la Facultad de Ciencias Económicas) desarrolló para el Municipio de Medellín, y en particular para la Secretaría de Servicios Administrativos, el estudio titulado “diagnóstico e implantación de un sistema de capacitación para el desarrollo humano de los empleados y trabajadores del municipio de Medellín”. En su totalidad, los resultados y análisis de todo el proceso de indagación, discusión y planeación de las propuestas y alternativas formuladas allí, apuntaban esencialmente al esclarecimiento de las condiciones del entorno que actuaban sobre las motivaciones, estímulos y desestímulos que afectaban a los funcionarios que estaban al servicio de la administración municipal y que, por tanto, servirían como indicadores de los movimientos necesarios de realizar para optimizar los rendimientos.

“Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia” (1994–2005) Diana Vega; Alejandra Arévalo; Jhennifer Sandoval; María Constanza Aguilar; Javier Giraldo Universidad Santo Tomás. Trabajo de grado en pregrado psicología.

Resumen

El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo. Así, el objetivo de este artículo es presentar el panorama

de los estudios de clima organizacional (CO) en Bogotá, D.C. (Colombia), hallados en 10 instituciones de educación superior y 2 bibliotecas públicas, de los años 1994 a 2005. Se revisaron 168 documentos, de los cuales se tomaron, como base para el presente artículo, 93 en psicología del trabajo y las organizaciones y áreas relacionadas con la gestión humana; de estos, a su vez, 67 son trabajos de grado

(48 en pregrado y 19 en postgrado), 11 artículos científicos y 15 libros. Esta revisión permitió identificar las diferentes definiciones, los autores más representativos citados en los trabajos consultados, los factores asociados al estudio del clima organizacional, los instrumentos utilizados para medirlo y el abordaje del tema que se hace desde diferentes disciplinas en el contexto objeto de estudio.

“Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano” Pedro Pablo Sanabria Pulido (compilador)

Resumen

El primer presidente del Frente Nacional y arquitecto de este acuerdo, Alberto Lleras Camargo, consideraba que en el Estado colombiano debía existir una carrera administrativa y que los nombramientos en los cargos públicos deberían aislarse de la influencia de los dirigentes políticos como ocurría en el Reino Unido o Francia, en donde cambiaban los mandatarios pero no los administradores del Estado. Era no solamente la manera de evitar la confrontación entre los partidos, y el clientelismo, sino de modernizar y profesionalizar la administración pública. Por eso, en 1958 se armó un aparato institucional estatal que incluyó la creación tanto del Departamento Administrativo del Servicio Civil —en la actualidad Departamento Administrativo de la Función Pública— como del Departamento Nacional de Planeación, ambos dependientes directamente de la Presidencia de la República. El primero estaría dedicado a organizar la carrera administrativa y a formar y capacitar funcionarios que ocuparan cargos en todos los niveles de la administración estatal; el segundo, a trazar la estrategia de desarrollo del país, el rumbo de las políticas públicas y a la definición del plan de inversiones del Estado acorde con esos lineamientos globales. El mismo presidente Lleras Camargo, en el discurso que pronunciara en la inauguración de la Escuela Superior de Administración Pública (esap), en marzo de 1962, se refirió a la necesidad de organizar la administración pública sobre fundamentos universalmente aceptados y fracasados en Colombia una y otra vez, por falta de continuidad en el pensamiento de los gobiernos y de decisión para combatir intereses políticos sin ninguna importancia. Esos fundamentos son el establecimiento de la carrera administrativa y la planeación de las obras y servicios del Estado, con el fin de que los recursos públicos no se desperdicien y diluyan en proyectos extravagantes o por la simple ineptitud de un cuerpo de funcionarios improvisados y cambiantes. Ya la enmienda constitucional aprobada en 1957 por el pueblo en plebiscito dejó en forma sintética el mandato de crear una carrera administrativa totalmente ajena

a las presiones de la lucha política, y la Ley 19 de 1958 dijo cómo debería ejecutarse (Lleras Camargo, 2006, p. 510).

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación de tipo cuantitativo en un nivel descriptivo, no experimental, transversal ya que permitió conocer las características actuales de las variables que conforman el clima organización en la alcaldía de San José de la Montaña.

6.2 UNIVERSO O POBLACIÓN

Personal que labora con la administración municipal de San José de la Montaña de todos los niveles (Directivos o libre nombramiento, funcionarios de carrera administrativa, obreros y contratistas que permanecen en apoyo a la gestión), siendo un total de 133 personas.

6.2.1 Muestra. La muestra estuvo conformada por el 100 % de la población al momento de la aplicación del instrumento.

Tabla 1. Planta de Personal

Secretaria o Área	Planta de Personal	Encuestados
Bomberos	6	10
Concejo Municipal	7	3
Desarrollo Económico y Competitividad	7	7
Desarrollo Social	9	9
Despacho Alcaldía	4	4
Familias en Acción	6	6
Gobierno y Transito	20	20
Hacienda y Administrativa	20	20
Jurídica	3	3
Obras públicas e infraestructura	24	24
Planeación	8	9
Salud	5	5
SISBEN	5	5
UMATA	9	9
Total	133	133

Fuente: Secretaria de Gobierno de la Alcaldía Municipal de San José de la Montaña.

6.3. DELIMITACIÓN.

El estudio se enmarcará en los siguientes aspectos:

6.3.1 Delimitación Geográfica. Alcaldía Municipal de San José de la Montaña, departamento de Antioquia.

6.3.2 Delimitación Temporal. Julio 2015 – Julio 2016.

6.3.3 Delimitación Demográfica. Funcionarios de carrera y libre nombramiento y remoción, contratistas permanentes de apoyo a la gestión.

6.3.4 Delimitación Temática. Clima organizacional.

6.4 VARIABLE

La variable a medir es el clima organizacional el cual está conformado por los siguientes factores, según Mariela Díaz Pinilla & gestión Humana Colombia.

Tabla 2. Definición Operacional y Conceptual De La Variable Clima Organizacional

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL			
Factor	Definición Conceptual	Definición Operativa	
		Ítem	Calificación
Aprecio por las ideas e iniciativas del empleado	Nivel de satisfacción del trabajador sobre la receptividad del empleador sobre las ideas y/o sugerencias que le ofrece a la organización en pro de su mejoramiento continuo	Las ideas y sugerencias de los empleados son tenidas en cuenta en esta empresa	a. Si b. Terminio Medio c. No
		La empresa tiene un sistema por el medio del cual se reciben las ideas y/o sugerencias de los empleados	a. Si b. Terminio Medio c. No
		a menudo nuestros jefes tienen en cuenta las opiniones de los empleados	a. Si b. Terminio Medio c. No
		En esta empresa las ideas de los empleados son puestas en practica	a. Si b. Terminio Medio c. No
		La empresa reconoce abiertamente las ideas e iniciativas de los trabajadores	a. Si b. Terminio Medio c. No
		Mantengo buenas relaciones con mi jefe	a. Si b. Terminio Medio c. No
Relaciones con los Jefes	Percepción del trabajador sobre el nivel de satisfacción de las relaciones entre el y sus jefes inmediatos; involucra el trato, el respeto, la comunicación y a empatía generada de dicha relación	Mi jefe nos trata a todos con respeto	a. Si b. Terminio Medio c. No
		Mi jefe motiva constantemente a todos los miembros del grupo	a. Si b. Terminio Medio c. No
		Mi jefe se preocupa por nuestras necesidades	a. Si b. Terminio Medio c. No
		Me siento respaldado por nuestros superiores	a. Si b. Terminio Medio c. No

Fuente: Clima 18. Factores de evaluación del clima laboral. Ps. Mariela Díaz Pinilla & gestión Humana Colombia.

Tabla 2. (Continuación)			
Factor	Definición Conceptual	Definición Operativa	
		Ítem	Calificación
Relación entre Jefes	Percepción del trabajador sobre la calidad de las relaciones entre los jefes de la organización. Involucra el trato, el respeto, la comunicación y la empatía generada de dicha relación	Entre jefes se la llevan muy bien	a. Si b. Termino Medio c. No
		La comunicación entre mi jefe y su superior es muy buena	a. Si b. Termino Medio c. No
		Mi jefe es percibido como un líder por otros jefes de la empresa	a. Si b. Termino Medio c. No
		se percibe un ambiente de respeto y confianza entre los jefes	a. Si b. Termino Medio c. No
Relación entre Compañeros y Jefes	Percepción del trabajador sobre la calidad de las relaciones entre sus compañeros y jefes de trabajo, involucra en su percepción, el trato, el respeto, la comunicación y la empatía	Percibo un excelente ambiente de confianza de mis compañeros y sus superiores	a. Si b. Termino Medio c. No
		Los jefes de esta empresa tratan a los miembros de su equipo con respeto	a. Si b. Termino Medio c. No
		Mis compañeros perciben a sus jefes como líderes	a. Si b. Termino Medio c. No
		Los jefes de esta empresa cuentan plenamente con el apoyo de sus equipos de trabajo	a. Si b. Termino Medio c. No
		Hay claridad y acuerdo entre jefe y subalterno en cuanto a las funciones asignadas	a. Si b. Termino Medio c. No
Relaciones con el Equipo de trabajo	Percepción del trabajador sobre la calidad de las relaciones entre el y los miembros de su equipo de trabajo. Involucra en su percepción, el trato, el respeto, el apoyo, la comunicación y la empatía	Hay una buena atmosfera de trabajo entre los compañeros de mi equipo	a. Si b. Termino Medio c. No
		Me siento respetado por mis compañeros de trabajo	a. Si b. Termino Medio c. No
		El respeto es el valor más importante en los miembros de mi equipo	a. Si b. Termino Medio c. No
		Recibo apoyo y colaboración de los miembros de mi equipo	a. Si b. Termino Medio

c. No

Tabla 2. (Continuación)

Factor	Definición Conceptual	Definición Operativa	
		Ítem	Calificación
Riesgos y Bienestar	Satisfacción del trabajador entorno a la forma como la empresa se preocupa por los riesgos a los que están expuestos en el trabajo y genera acciones por su bienestar personal	Mi jefe esta consiente de los riesgos que tenemos en el área	a. Si b. Termino Medio c. No
		Estoy dotado de todos los elementos de protección necesaria para hacer bien mi trabajo	a. Si b. Termino Medio c. No
		La empresa cuenta con un plan de bienestar que nos beneficia a todos	a. Si b. Termino Medio c. No
		La empresa realiza campañas encaminadas a fortalecer y mejorar nuestra seguridad, salud física y mental	a. Si b. Termino Medio c. No
		La empresa tiene un plan de contingencia para minimizar los riesgos a los que estamos expuestos	a. Si b. Termino Medio c. No
Justicia en el Trabajo	Percepción del trabajador entorno a la manera como se ejercen las políticas de personal en la empresa	Creo que los beneficios que recibo por mi labor son justos y equitativos	a. Si b. Termino Medio c. No
		En esta organización se aplican políticas laborales justas para los empleados	a. Si b. Termino Medio c. No
		La forma como se manejan las decisiones laborales que se refieren a los empleados es honesta y justa	a. Si b. Termino Medio c. No
		Las evaluaciones de desempeño en mi trabajo se hacen con justicia y objetividad	a. Si b. Termino Medio c. No
		Los ascensos en la empresa dependen más de los meritos de sus trabajadores que de la influencias que ellos tengan	a. Si b. Termino Medio c. No
Supervisión y Corrección	Percepción sobre la forma como los jefes y la organización misma supervisa y controla los resultados y realimenta los errores	La supervisión que recibimos es adecuada, ni poca ni demasiada	a. Si b. Termino Medio c. No
		Puedo hablar tranquilamente con mi jefe acerca de mis problemas en la empresa	a. Si b. Termino Medio c. No
		Los jefes explican, de buena manera, a sus subalternos, lo que hay que corregir	a. Si b. Termino Medio c. No
		La gerencia valora y promueve la auto - disciplina y la iniciativa propia	a. Si b. Termino Medio c. No
		Los jefes promueven la retroalimentación sobre los resultados y los errores	a. Si b. Termino Medio c. No

Tabla 2. (Continuación)

Factor	Definición Conceptual	Definición Operativa	
--------	-----------------------	----------------------	--

		Ítem	Calificación
Trabajo en Equipo	Percepción sobre la disposición y conducta de los diferentes miembros del equipo inmediato de trabajo hacia la consecución de metas y objetivos propuestos	Mi equipo de trabajo tiene cierta autonomía para la auto - administración	a. Si b. Termino Medio c. No
		Nuestro equipo de trabajo tiene un espacio para planear y ejecutar sus propias labores	a. Si b. Termino Medio c. No
		Se utilizan procesos de auto - evaluación individual y grupal en nuestro equipo de trabajo	a. Si b. Termino Medio c. No
		En mi equipo, la jefatura promueve la confianza y colaboración incondicional entre nosotros	a. Si b. Termino Medio c. No
		Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas	a. Si b. Termino Medio c. No
Remuneración	Satisfacción sobre las políticas salariales actuales y normas de incrementos; además de las condiciones de justicia y meritos para la asignación de los mismos	El salario (o los honorarios) que recibimos son más o menos los que ofrece el mercado	a. Si b. Termino Medio c. No
		Recibo más o menos la misma remuneración como otras personas en puestos parecidos	a. Si b. Termino Medio c. No
		La remuneración que recibo es justa, aunque no sea tanto como me gustaría recibir	a. Si b. Termino Medio c. No
		Se toma muy en cuenta la calidad de trabajo para los aumentos salariales	a. Si b. Termino Medio c. No
		Los colaboradores recibimos prestaciones extra-legales u otros beneficios adicionales por nuestro desempeño	a. Si b. Termino Medio c. No
Sentido de pertenencia	Expresión del trabajador sobre el valor que representa la organización en su vida y el grado de importancia de lo que él representa para ella	Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la organización	a. Si b. Termino Medio c. No
		Dentro de la empresa, me siento importante y valioso como persona	a. Si b. Termino Medio c. No
		Tengo un inmenso cariño y respeto por esta organización	a. Si b. Termino Medio c. No
		Me siento respaldado por esta organización	a. Si b. Termino Medio c. No
		Cuento incondicionalmente con esta empresa	a. Si b. Termino Medio c. No

Tabla 2. (Continuación)			
Factor	Definición Conceptual	Definición Operativa	
		Ítem	Calificación
Reconocimiento por la Labor	Satisfacción por el reconocimiento del jefe entorno a los logros obtenidos por un trabajador en su quehacer laboral; por ende el cumplimiento de objetivos y metas establecidas	Los jefes reconocen verbal y públicamente cuando sus subalternos cumplen sus metas y tareas	a. Si b. Termino Medio c. No
		Los jefes valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus subalternos	a. Si b. Termino Medio c. No
		Los jefes abiertamente reconocen y elogian los roles personales de sus empleados	a. Si b. Termino Medio c. No
		La organización estimula y anima el crecimiento personal de los colaboradores	a. Si b. Termino Medio c. No
		Recibo felicitaciones de mi jefe cuando hago algo muy bien hecho	a. Si b. Termino Medio c. No
Concertación y Participación	Hace referencia al nivel de satisfacción que tienen los empleados respecto a la autoridad, participación y concertación sobre las formas de hacer las cosas en el trabajo, la participación en decisiones; responsabilidad y autonomía para ejercer sus funciones	Yo sé lo que la empresa espera de mi y de mi trabajo	a. Si b. Termino Medio c. No
		Al personal de todo nivel se le delega responsabilidades y no solo tareas	a. Si b. Termino Medio c. No
		Participo, con voz y voto, en las decisiones que toman mis jefes acerca de mi trabajo	a. Si b. Termino Medio c. No
		Tengo la autoridad y la responsabilidad necesaria para realizar mi trabajo en forma optima	a. Si b. Termino Medio c. No
		Participo activamente en las decisiones organizacionales que me afectan a mi y a mi trabajo	a. Si b. Termino Medio c. No
Liderazgo	Satisfacción del trabajador entorno a la forma como los jefes y/o cargos de autoridad manejan el poder y ejercen el liderazgo en la organización	Los superiores de esta organización, manejan con justicia la autoridad y poder que tienen	a. Si b. Termino Medio c. No
		Los jefes organizan y coordinan las labores de los subalternos de manera eficiente	a. Si b. Termino Medio c. No
		Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la empresa	a. Si b. Termino Medio c. No
		Los mandos altos de la empresa son mas facilitadores que hacedores o ejecutores	a. Si b. Termino Medio c. No

Tabla 2. (Continuación)			
Factor	Definición Conceptual	Definición Operativa	
		Ítem	Calificación
Satisfacción por los Recursos	Satisfacción del trabajador entorno a la disponibilidad de recursos tanto humanos, físicos y materiales que le permiten desempeñar eficazmente su trabajo	En esta organización los empleados tienen los recursos que necesitan para hacer bien su trabajo	a. Si b. Termino Medio c. No
		La empresa da suficiente inducción y entrenamiento para desempeñar correctamente el trabajo	a. Si b. Termino Medio c. No
		A los empleados se les da suficiente tiempo para realizar sus labores	a. Si b. Termino Medio c. No
		Esta organización entrega a los empleados los equipos y las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo	a. Si b. Termino Medio c. No
		Esta organización asigna el número correcto de personas para la realización de cada trabajo	a. Si b. Termino Medio c. No
		Las reglas y normas de la organización son claras	a. Si b. Termino Medio c. No
Estructura y Reglas	Mide el nivel de satisfacción del trabajador sobre la forma como el percibe que la organización divulga y aplica las normas, reglas y políticas organizacionales	La cadena de mando y los conductos regulares son claros y respetados	a. Si b. Termino Medio c. No
		Cada persona en la organización conoce sus derechos y obligaciones	a. Si b. Termino Medio c. No
		Las reglas y normas favorecen, por igual, a la empresa y a los colaboradores como personas	a. Si b. Termino Medio c. No
		Los colaboradores conocemos y nos sentimos comprometidos con las normas, políticas y objetivos comparativos	a. Si b. Termino Medio c. No

6.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Debe existir coherencia entre el modelo teórico propuesto sobre el concepto de clima organizacional y el instrumento que se emplea en este propósito. Tal situación permite entender la diversidad de modelos y, en consecuencia, de instrumentos para medir el clima organizacional, lo cual no hizo necesario la construcción de un modelo propio. En la revisión a diferentes instrumentos se encontró que el que se presenta a continuación, representa las variables que se consideran necesarias e importantes a medir en el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de San José de la Montaña, igualmente este instrumento presenta validez y confiabilidad representativa lo cual llevo a la conclusión de hacer uso del mismo como la mejor opción. Fue construido según la metodología propuesta por Ps Mariela Díaz Pinilla & gestión Humana Colombia, bajo el nombre de clima 18. Editor Gestión Humana Colombia. Barranquilla/ Colombia. Primera edición. Esta es una prueba que permite establecer el nivel de satisfacción de los miembros de una organización respecto a 18 factores de la variable clima organizacional.

El rango de aplicación de la prueba incluye a toda persona que labore o preste sus servicios continuamente en una organización independientemente del nivel jerárquico que ocupe. La calificación no puede ser individual sino grupal; y su aplicación es de carácter anónimo.

La prueba está diseñada en forma de cuestionario, la cual plantea la formulación de una serie de situaciones que pueden o no darse en la organización, y que obligan al trabajador mediante elección forzosa a contestar, de tal forma que su opinión contribuya a la obtención de un resultado grupal que estadísticamente permita establecer los niveles del clima laboral a través del estudio clima 18.

El cuestionario se construyó a través del planteamiento de situaciones típicas de la vida laboral relacionadas con las variables del clima 18; situaciones que constituyen preguntas cerradas de hechos específicos con opción de respuestas Tricotómicas, la cuales exigen una opción de respuesta entre tres alternativas posibles:

- a) Si
- B) Termino Medio
- c) No.

El puntaje directo se obtiene del promedio obtenido por las respuestas dadas por todos los trabajadores que hagan parte del estudio respectivo; obteniendo una media que posibilita establecer los niveles de satisfacción e insatisfacción de los trabajadores respecto a los 18 variables del clima laboral.

La escala por cada factor establece la siguiente calificación:

81 a 100 %, excelente.

61 a 80%, alta satisfacción.

41 a 60%, ni muy baja ni muy alta.

21 a 40%, muy baja.

0 a 20%, insatisfacción total.

La confiabilidad, consistencia y validez de la prueba; se obtuvo teniendo en cuenta el coeficiente permanencia o correlación test-retest en dos ocasiones distintas separadas por un intervalo de tiempo comprendido entre 6 meses de tiempo y 12 meses respectivamente, para 20 empresas diferentes realizado por Gestión Humana Colombia.

Forma de Aplicación: Aplicación Individual con análisis de resultados consensual. Tiempo de Aplicación: Sin Límite.

Material: Cuadernillo, Hoja de Respuesta. Corrección: Sistematizada.

6.6 PROCEDIMIENTO

La investigación se realizó en seis momentos.

Primer momento: Aprobación por parte del equipo de gobierno de la administración municipal; en este se presentó la propuesta de medición de clima en el cual se incluyeron sus objetivos, justificación, beneficiarios, instrumento de medición, trabajo realizado previamente para ser presentado ante el Alcalde Municipal y su respectivo consejo de gobierno integrado por su equipo asesor y secretarios de despacho.

Segundo momento: Sensibilización y preparación; en este momento se inicio la etapa de intervención donde por secretarias o áreas se socializo la propuesta de medición de clima organizacional, donde se establecieron los objetivos pretendidos, la importancia

del mismo y el tipo de instrumento a utilizar, ubicando igualmente la agenda o calendario específico para la aplicación del mismo de manera individual.

Tercer Momento: Ejecución; para este momento se estableció una agenda de reuniones por secretarías o áreas para la aplicación del instrumento, situación que tuvo lugar entre los meses de julio y noviembre de 2016, tiempo durante el cual se aplicaron las 133 encuestas de manera individual.

Cuarto momento: Análisis e interpretación de resultados. En este momento se procesó la información lograda a través de la encuesta y se pudo realizar el análisis de la información e interpretación de los resultados.

Quinto momento: Retroalimentación; una vez obtenido los resultados se planteó una nueva agenda de trabajo para socializar los resultados obtenidos de manera separada, con cada secretaria o área, garantizando de esta manera privacidad en la información y retroalimentación, este trabajo se adelantó con autorización y acompañamiento del alcalde municipal y secretario de asuntos administrativo.

7. METODOLOGIA

Para la presente investigación la metodología utilizada es descriptiva, se pretende evaluar y realizar un diagnóstico para así diseñar una propuesta de intervención para la Alcaldía Municipal de San José de la Montaña. Para alcanzar los objetivos, se aplicará el Cuestionario del Medio Ambiente de la empresa (MAL), el cual consta de 24 afirmaciones y una hoja de respuesta.

7.1. Población y muestra

La muestra estuvo compuesta por 34 colaboradores, entre administrativos, contratistas y honorables Concejales de la Administración Municipal de San José de la Montaña-Antioquia, con una población equivalente a 40 personas.

Administrativos	25
Contratistas	8
Honorables concejales	7
Total	40

Cuadro 1. Total de la población estimada, discriminada por tipo de población

Administrativos	21
Contratistas	6
Honorables concejales	7
Total	34

Cuadro 2. Total de la muestra, discriminada por tipo de población

7.2. Instrumentos

El propósito que se tiene con la aplicación del cuestionario, es brindarles a los trabajadores la oportunidad de expresar su percepción sobre el ambiente y las condiciones de su trabajo en la Entidad.

La medición del Clima Organizacional en dicha entidad pública se realizó por medio de una “Guía para medición y cuantificación del Medio Ambiente”, la cual contiene 24

afirmaciones adjuntas, en donde deben contestar en la hoja de respuestas, si en la empresa, cada una de ellas es CIERTA o FALSA, utilizando la escala 0 a 4, en el que cada escala tiene un valor, es decir, si lo que afirma es rotundamente FALSO colocar “cero” (0), y si lo que afirma es rotundamente CIERTO colocar “cuatro” (4), y obviamente, si lo que afirma es algo cierto y algo falso, utilizar los valores intermedios de la escala.

La guía contiene dos campos que evalúa a las personas y a la organización, y a su vez los factores que influyen, en el campo de las personas se encuentran cuatro puntos a observar, con los cuales pueden detectarse síntomas que hablen del “medio ambiente” indicando si se encuentran en grado alto, medio o bajo:

a) La relación persona-empresa: Aquí hay que verificar cómo es la convivencia entre la empresa y las personas que llegan para colaborar con ella y a vivir de ella, fundamentalmente, cómo es el grado de identificación de las personas con la empresa. Grado de identificación con la empresa.

b) El estilo de los dirigentes: En este apartado se observa cómo ven los dirigidos, en todos los niveles, a sus superiores, fundamentalmente, si se sienten tratados como personas o como “cosas”, y como seres inteligentes, responsables y en los que se tiene confianza. Manera en que tratan a sus colaboradores.

c) La dinámica horizontal: Se mira la organización “desde arriba”, como desde un avión se observa a los grupos en “acción”, sean los informales, los sectoriales o los formales externos, conviviendo o interrelacionándose, lo cual permite apreciar cuánto favorecen o entorpecen el logro del objetivo de la empresa. Forma en que actúan dentro de la empresa los distintos grupos.

d) La dinámica vertical: La organización es observada “desde delante”, lo que permite apreciar que hay distintos niveles, donde se puede ver como “los de arriba” manejan ciertos procesos propios de su gestión como la dirección las decisiones, las comunicaciones y la educación. Manera en que los dirigentes concretan algunos aspectos claves de su gestión.

En el campo de la organización encontramos que la organización es el conjunto de “sistemas” previstos para la ordenación de los recursos humanos dentro de la empresa,

para que funcionen ordenada y productivamente. Lo que debe observarse es la forma en que están diseñados esos sistemas, en qué medida su formalidad es acorde con la empresa y cómo contribuyen a que la “energía humana” entregada a esta tenga el máximo aprovechamiento. Son cuatro los sistemas a observar:

I. El sistema organizativo básico: Aquí se observa si el organigrama, la descripción de funciones y el manual de políticas; que constituyen el esquema básico de la organización de una empresa, favorece o entorpece el aprovechamiento de la “energía humana” disponible.

II. El sistema de selección de personal: Se observa si el sistema formal utilizado para seleccionar personal externo o para promover el interno, tal y como está diseñado, permite asegurar que en toda la organización cada puesto de trabajo esté ocupado por las personas más aptas.

III. El sistema de desarrollo de personal: Aquí se observa el sistema con el cual la empresa prepara a las personas para rindan al máximo de su potencial, en la posición que ocupan u ocuparán en el futuro: Incluye introducción, capacitación, y plan de carrera.

IV. El sistema de comunicaciones: Se observa si los recursos formales que existen en la empresa para reducir las naturales deficiencias que tienen las personas para comunicarse son debidamente adecuados.

La “medición” permite encontrar los puntos anómalos de la organización que pueden estar contribuyendo al desarrollo de un “medio ambiente”, dentro del cual el hombre trabaja, con alguna carga negativa, lo cual será perjudicial para la “energía humana” que la organización consume.

7.3. Variables o categorías

Las dimensiones o variables del clima se pueden definir como características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por tal motivo debe utilizarse un instrumento para tal fin como lo es el TEST MAL (Medio Ambiente Laboral).

El TEST MAL (Medio Ambiente Laboral) está formando por una serie de preguntas que investigan desde distintos puntos de vista los ocho “puntos clave” que se encuentran en el campo de las PERSONAS y en el campo de la ORGANIZACIÓN. Este instrumento consiste en una lista de 24 afirmaciones a responder en grupo, como indicaremos más adelante. La “medición” permite encontrar los puntos anómalos de la organización que pueden estar contribuyendo al desarrollo de un “medio ambiente”, dentro del cual el hombre trabaja, con alguna carga negativa, lo cual será perjudicial para la “energía humana” que la organización consume.

“Las personas son el motor que hace andar la empresa, mediante la diaria entrega de su habilidad, de sus ideas, de su creatividad. Observándolas en acción, pueden detectarse síntomas que hablen de su “medio ambiente” bueno, regular o malo”.

Son cuatro los puntos a observar en este campo:

7.3.1. Campos de la persona:

Relación persona – empresa: Aquí hay que verificar cómo es la convivencia entre la empresa y las personas que llegan para colaborar con ella y a vivir de ella, fundamentalmente, cómo es el grado de identificación de las personas con la empresa.

7.3.2. Campos de la organización:

La organización es el conjunto de “sistemas” previstos para la ordenación de los recursos humanos dentro de la empresa, para que funcionen ordenada y productivamente. Lo que debe observarse es la forma en que están diseñados esos sistemas, en qué medida su formalidad es acorde con la empresa y cómo contribuyen a que la “energía humana” entregada a esta, tenga el máximo aprovechamiento. Aquí se observa el sistema de selección de personal, es decir, se revisa y analiza si el sistema formal utilizado para seleccionar personal externo o para promover el interno, tal y como está diseñado, permite asegurar que en toda la organización cada puesto de trabajo esté ocupado por las personas más aptas. Y se observa el sistema de desarrollo de personal, es decir, se revisa y analiza el sistema con el cual la empresa prepara a las personas para rindan al máximo de su potencial, en la posición que ocupan u ocuparán en el futuro, el cual incluye introducción, capacitación, y plan de carrera.

7.3.3. Sistema de comunicaciones

Se observa, si los recursos formales de comunicación que existen en la empresa para reducir las naturales deficiencias que tienen las personas para comunicarse son debidamente adecuados.

7.4. Procedimiento

a). Teniendo en cuenta la necesidad de evaluar el clima organizacional en la entidad, se tuvo en cuenta la guía de medición MAL y con ella los campos que la constituyen, de las personas y de la organización.

b). Se llevó a cabo el proceso de sensibilización el cual consistía en la publicación de afiches llamativos al interior de la organización con mensajes alusivos al cambio, para acompañar el proceso se le hizo entrega a los funcionarios de unas caritas felices coloridas que en su interior contenían un mensaje *“algo pasará que nos hará mejorar debemos colaborar y muy atentos estar, porque pronto llegará y el clima mejorará y caritas felices todos pondrán”*, con el fin de generar la expectativa dentro del grupo de trabajadores.

C. Se procedió a la aplicación del “Test Mal” en dos (2) sesiones, las cuales se distribuyeron de la siguiente manera: primero el personal administrativo y segundo a los contratistas y a los honorables concejales.

d). La aplicación del test MAL.

e). Realización de una base de datos, con el fin de consolidar los datos obtenidos. En la primera columna se colocaron los números de encuestados (34 personas) y en las filas el número de las afirmaciones (24) con su correspondiente número de escala (de 0 a 4) seleccionada por encuestado.

f). Seguidamente se sumaron los valores de las respuestas por afirmación.

g). Se dividió la sumatoria de la respuesta por cada afirmación entre el total de personas encuestadas.

h) Según como está estipulado el test se organizaron las afirmaciones a cada relación.

i). Después de tener el promedio por cada afirmación se suman entre sí para obtener la sumatoria de afirmación por relación.

j) Luego de tener la sumatoria de las afirmaciones por relación, se dividió entre 3, ya que este es el número de afirmaciones que conforman cada relación y es de esta manera como se obtiene el promedio de respuesta de la relación.

k), se suman los resultados obtenidos de la sumatoria de afirmaciones por relación (Relaciones 1, 2, 3 y 4) y se dividen entre cuatro, para así obtener el promedio del campo de personas.

l) se suman los resultados obtenidos de la sumatoria de afirmaciones por relación (Relaciones 5, 6, 7 y 8) y se dividen entre cuatro, para así obtener el promedio del campo de la organización.

m) para obtener la cuantificación parcializada se utilizó la hoja de cuantificación en la cual se ubicaron los valores del promedio de respuesta de la cada relación, esta nos indicaba la zona aceptable, de riesgo, de alto riesgo o critica en que se encontraba dicha relación.

n) Con el fin de obtener la cuantificación global que indica el grado de cumplimiento o incumplimiento se realizó:

1. Se multiplica la cantidad de personas encuestadas entre el puntaje máximo por afirmación ($34 \times 4 = 136$).

2. Dicho resultado se multiplica por el número de afirmaciones ($136 \times 24 = 3264$).

3. El resultado obtenido nos indica el puntaje máximo por personas encuestadas y este se divide entre el total general de afirmaciones y se multiplica por 100% para así obtener el porcentaje de cumplimiento ($(2448 / 3264 = 0.75)$ ($0.75 \times 100\% = 75\%$)).

8. ANALISIS

8.1. Campo de las personas

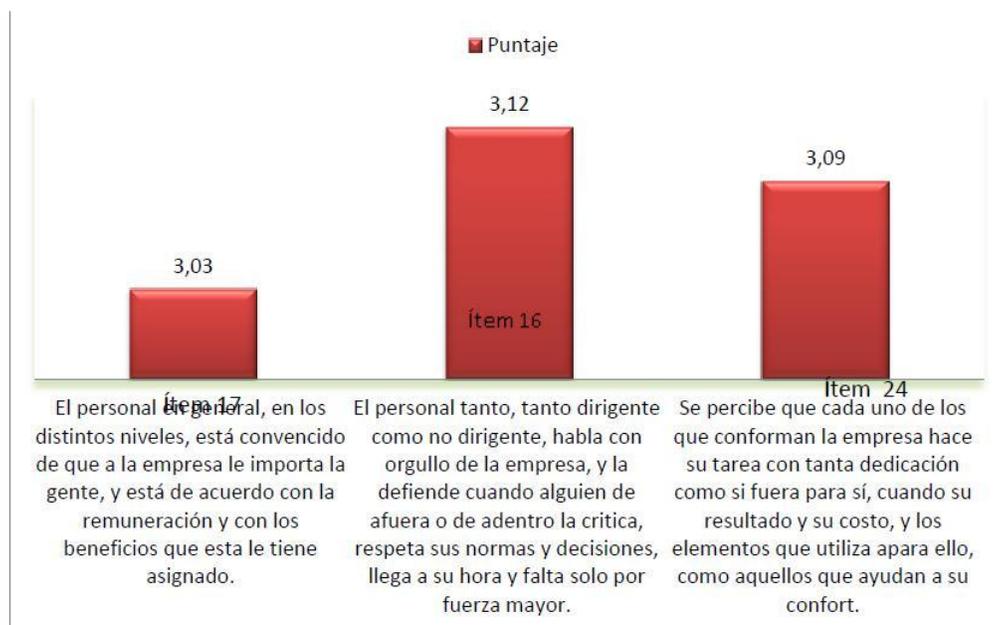
El ítem 8 (ver figura 1) obtuvo un puntaje del 3,03, indicando que el personal en general, en los distintos niveles, está convencido de que a la empresa le importa la gente, y está de acuerdo con la remuneración y con los beneficios que esta le tiene asignado. Esta afirmación se encuentra relacionada según la teoría motivacional con la seguridad, la cual expone que el salario se podría considerar como un estímulo, según Londoño y Arcila (2013) es considerado “Como una satisfacción inmediata y futura de las necesidades básicas (dinero, legislación laboral, servicios, cosas etc.) para procurarse un relativo equilibrio”.

Así mismo el ítem 16 obtuvo una puntuación de 3.12 por ciento, el cual está relacionado con la afiliación, ya que el sentido de pertenencia que tiene el personal dirigente y no dirigente de la Alcaldía de San José de la Montaña, pues hablan con orgullo de la empresa, y la defienden cuando alguien de afuera o de adentro la crítica, respeta sus normas y decisiones, llegan a su hora y faltan solo por fuerza mayor.

De igual manera el ítem 24 obtuvo una puntuación alta de 3.09, indicando que se percibe que cada uno de los que conforman la empresa hace su tarea con tanta dedicación como si fuera para sí, cuando su resultado y su costo, y los elementos que utiliza para ello, como aquellos que ayudan a su confort, tal afirmación se relaciona con la motivación que tiene la persona para realizar su trabajo de manera eficiente y acorde a la organización para la que está trabajando, llegando así a su autorrealización.

El medio ambiente que se observa en el campo de las personas es satisfactorio, ya que la relación persona-empresa obtuvo un promedio del 3,08 por ciento, situándose en una zona aceptable (ver figura 9), por lo que se le recomienda a la empresa seguir implementando métodos para que las personas mantengan su alto grado de motivación, lo cual lograra una mayor productividad de acuerdo a los objetivos y metas de la organización (ver figura 1).

Figura 1. Relación persona – empresa



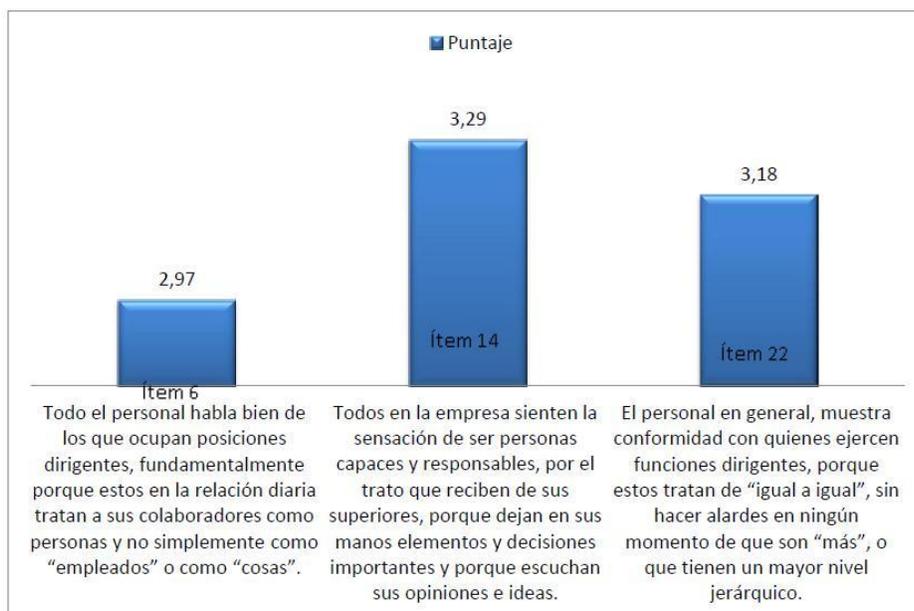
El ítem 6 nos arrojó una puntuación de 2,97 lo cual se podría decir medio alto, ya que no todos los encuestados hablan bien de sus dirigentes, estos afirman que no son vistos como colaboradores sino como “empleados” o “cosas”.

El ítem 14 obtuvo una puntuación alta de 3,29, indicando que las personas se sienten capaces y responsables, pues afirman que sus superiores confían en ellos, les asignan funciones, dejan en sus manos elementos importantes y escuchan sus opiniones e ideas.

De igual manera el ítem 22 obtuvo un porcentaje del 3,18 indicando que los encuestados se sienten conformes con quienes ejercen funciones dirigentes, porque estos los tratan de “igual a igual”, sin hacer alardes en ningún momento de que son “más”, o que tienen un mayor nivel jerárquico.

El estilo dirigente obtuvo un porcentaje de 3,15, indicando que se encuentra en una zona aceptable (Figura 9), ya que los encuestados observan que sus dirigentes los tratan como personas capaces, inteligentes y con capacidades para desarrollar y desempeñarse dentro de la organización de manera eficaz y eficiente (ver figura 2).

Figura 2. Estilo de los dirigentes



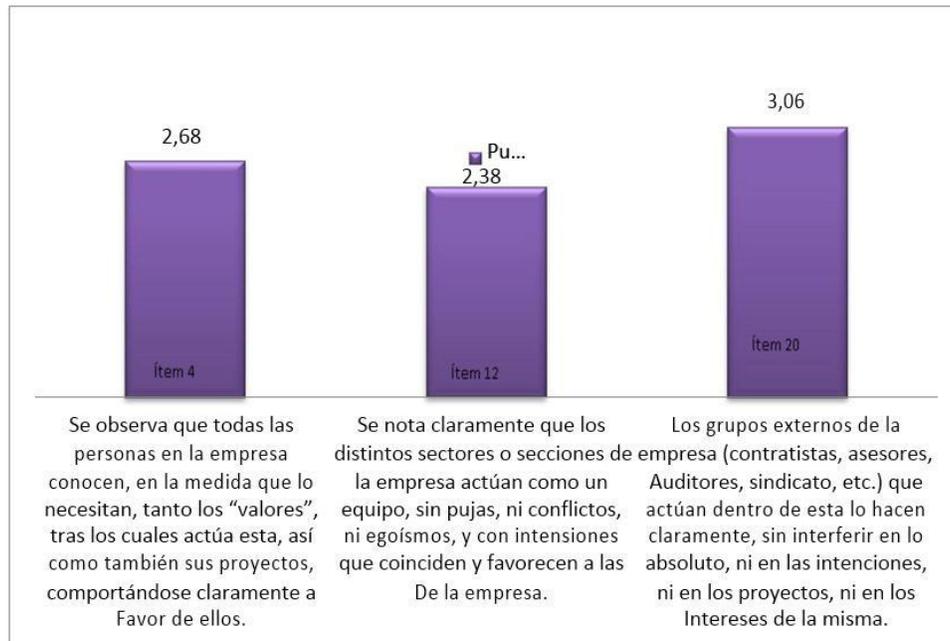
El ítem 4 obtuvo un porcentaje medio alto del 2.68, indicando que no todas las personas en la empresa conocen los proyectos, "valores" y objetivos organizacionales de la misma.

El ítem 12 sacó una puntuación medio bajo de 2.38, el cual indica que no todos los sectores de la empresa actúan como un equipo, por lo que se puede decir que al interior de la empresa se presentan conflictos, egoísmos, mal entendido e intenciones que no favorecen a la empresa.

El ítem 20 obtuvo un porcentaje alto del 3.06, indicando que los grupos externos de la empresa (contratistas, asesores, auditores, sindicato, etc.) que actúan dentro de esta lo hacen claramente, sin interferir en lo absoluto, ni en las intenciones, ni en los proyectos, ni en los intereses de la misma.

La dinámica horizontal obtuvo un porcentaje del 2.71 ubicándose en la cuantificación parcializada en una zona de riesgo (Figura 9), lo que indica que los grupos que están dentro de la organización no se interrelacionan para alcanzar los objetivos de esta, lo que conlleva a que muchos de los trabajadores no conozcan los proyectos, valores y objetivos de la administración (ver figura 3).

Figura 3. Dinámica horizontal



El ítem 2 obtuvo un porcentaje de 2.94 media alta, lo que indica que en la empresa los dirigentes se interesan por capacitar a sus colaboradores, además los tienen en cuenta cuando hay que tomar decisiones o resolver problemas de su competencia.

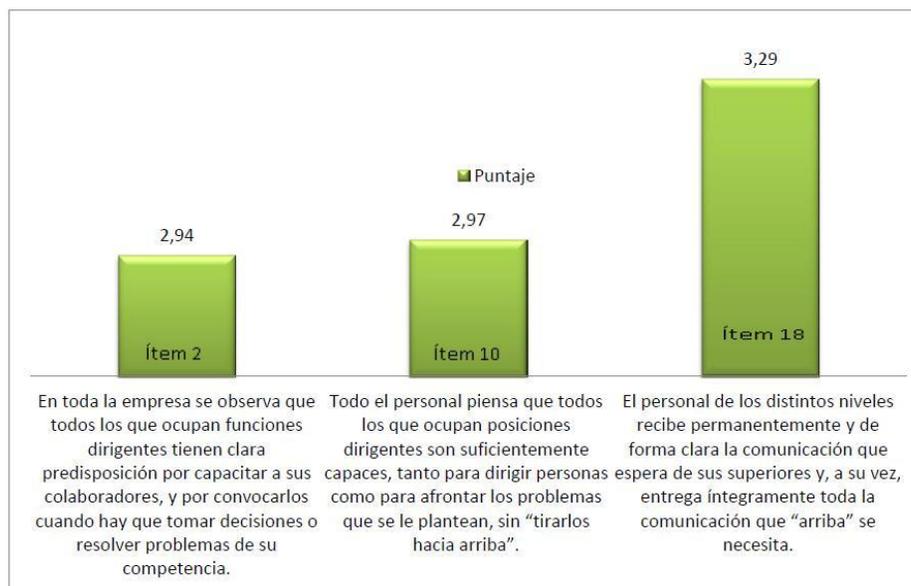
El ítem 10 obtuvo un porcentaje de 2.97 medio alto, indicando que el personal ve a sus dirigentes como personas capaces, tanto para dirigirlos como para afrontar los problemas que se presentan. El ítem 18 arrojó una puntuación alta de 3.29, lo que significa que la comunicación entre el personal es permanente con sus superiores.

La dinámica vertical obtuvo un porcentaje alto del 3.07, ubicándose en una zona aceptable (Figura 9), ya que los empleados manifiestan que sus dirigentes cuentan con las capacidades, conocimientos y aptitudes necesarias que exige el cargo, de igual manera observan que la comunicación entre dirigentes y colaboradores se da de manera oportuna, clara y permanente.

En la aplicación del TEST en la Alcaldía de San José de la Montaña en el campo de las personas se obtuvo un porcentaje alto del 3.0 sobre 4, lo que indica que la relación entre el ser humano y el trabajo se encuentra acorde a la filosofía, política y objetivos

de la organización, Agustín Reyes Ponce (2004) la define como “la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (ver figura 4).

Figura 4. Dinámica vertical



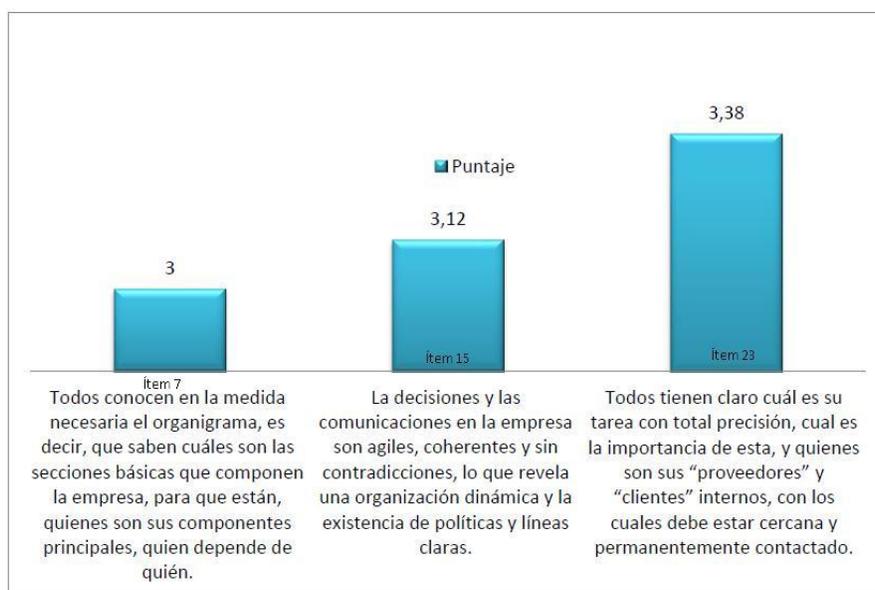
8.2. Campo de la organización

El ítem 7 obtuvo una puntuación alta de 3.00, lo que significa que los funcionarios conocen en la medida necesaria el organigrama, lo que indica que saben cuáles son las secciones básicas que componen la empresa, para que están, quienes son sus componentes principales, quien depende de quién.

El ítem 15 obtuvo un porcentaje alto del 3.12, lo que indica que las decisiones y las comunicaciones en la empresa son ágiles, coherentes y sin contradicciones, lo que revela una organización dinámica y la existencia de políticas y líneas claras. El ítem 23 obtuvo un porcentaje alto del 3.38, lo que demuestra que los colaboradores tienen claro cuál es su tarea con total precisión, cual es la importancia de esta, y quienes son sus “proveedores” y “clientes” internos, con los cuales debe estar cercana y permanentemente contactado.

El sistema organizacional básico obtuvo una puntuación alta de 3.17 sobre 4 ubicándose en una zona aceptable (Figura 9), lo que indica que al interior de la administración se haya conocimiento acerca de las funciones, del organigrama y del manual de políticas, ya que se observa un buen aprovechamiento de la “energía humana” y es así como las relaciones interpersonales se vuelven sólidas y por consiguiente los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una serie de situaciones para satisfacer sus necesidades, situaciones como el trabajo; en el cual requiere tanto de manera interna como externa sentirse parte de la organización, en donde a través del establecimiento de relaciones interpersonales genere un clima laboral que le permite desarrollarse dentro de un contexto agradable con los miembros de la organización (ver figura 5).

Figura 5. Sistema organizacional básico



El ítem 5 obtuvo una puntuación alta del 3.15, lo que indica que en cada puesto de trabajo de los distintos “puntos clave” de la empresa está la “persona justa” para el puesto, observándose una perfecta adaptación, tanto a la tarea, como al grupo, como al jefe, como a la empresa misma.

El ítem 13 obtuvo una puntuación medio alta de 2.91, lo que demuestra que la selección de nuevos colaboradores está a cargo de quienes por función están para ello,

y por quienes serán sus superiores directos, estando estos debidamente capacitados para seleccionar el personal.

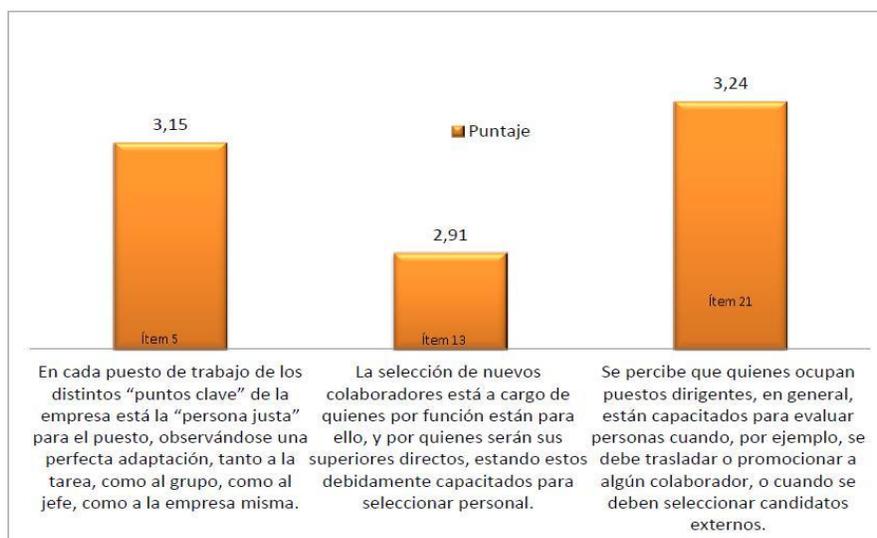
El ítem 21 obtuvo un porcentaje alto del 3.24, lo que significa que para los colaboradores se percibe que quienes ocupan puestos dirigentes, en general, están capacitados para evaluar personas cuando, por ejemplo, se debe trasladar o promocionar a algún colaborador, o cuando se deben seleccionar candidatos externos.

El sistema de selección de personal obtuvo una puntuación alta de 3.17 sobre 4, ubicando el sistema de selección en una zona aceptable (Figura 9), lo que indica que para los colaboradores el sistema formal utilizado para seleccionar el personal externo o para promover el interno, tal y como está diseñado, permite asegurar que en la empresa cada puesto de trabajo está ocupado por las personas más aptas.

Es así como al interior de la administración al conocer el perfil del cargo se selecciona a la persona idónea para desempeñarse de la mejor manera posible y que todas estas tareas y funciones asignadas sean de su total agrado, ya que esto llevara a la realización del cargo como tal de la empresa y de sí mismo.

Todo esto conlleva a tener un colaborador motivado y satisfecho con la organización y su puesto de trabajo; la motivación para cada ser humano parte de sí mismo y de las necesidades personales que este tenga y está orientado a satisfacerlas por medio muchas veces de su trabajo, pero la actitud que tiene una persona para satisfacer esas necesidades está relacionada con su puesto de trabajo y las funciones que este desempeña en el mismo, por eso al tener claras las funciones y las tareas a desarrollar y las normas que debe ejecutar y cumplir al interior de la empresa, aporta significativamente en el cumplimiento de objetivos lo cual se evidenciara en las valoraciones del desempeño, productividad competitividad entre otras; que para tal fin el sujeto (colaborador) se sentirá satisfecho entre lo deseado y la encontrado (ver figura 6).

Figura 6. El sistema de selección de personal



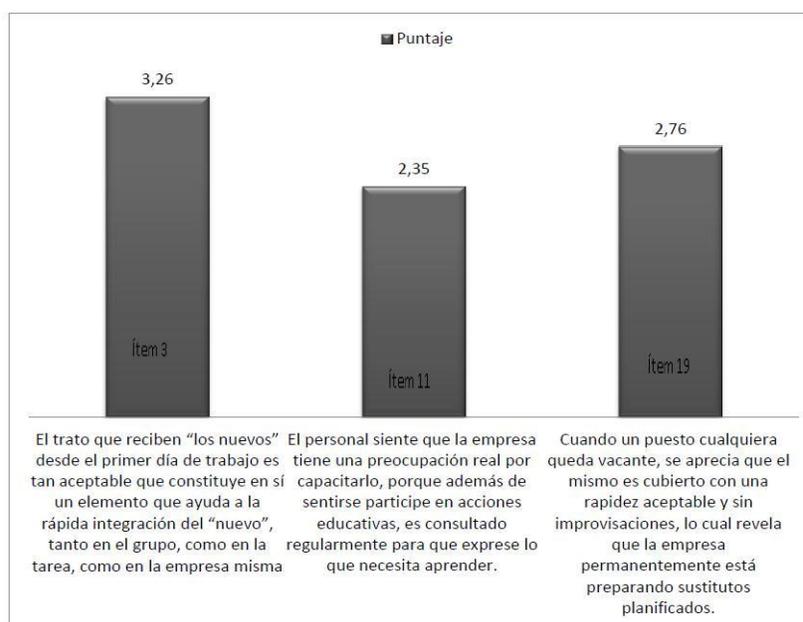
El ítem 3 obtuvo una puntuación alta de 3.26 sobre 4, lo que significa que para los colaboradores el trato que reciben "los nuevos" desde el primer día de trabajo es tan aceptable que constituye en sí un elemento que ayuda a la rápida integración del "nuevo", tanto en el grupo, como en la tarea, como en la empresa misma.

El ítem 11 obtuvo una puntuación medio alta de 2.35, lo que demuestra que el personal siente que la empresa tiene una preocupación real por capacitarlo, porque además de sentirse participe en acciones educativas, es consultado regularmente para que exprese lo que necesita aprender.

El ítem 19 obtuvo un porcentaje medio alto de 2.76, lo que indica que el personal encuestado siente que cuando un puesto cualquiera queda vacante, se aprecia que el mismo es cubierto con una rapidez aceptable y sin improvisaciones, lo cual revela que la administración municipal de San José de la Montaña permanentemente está preparando sustitutos planificados.

El sistema de desarrollo de personal obtuvo una puntuación medio alta de 2.79 sobre 4, ubicándose en una zona de riesgo (Figura 9), puesto que el personal manifiesta que el sistema con el cual la empresa prepara a las personas para que rindan al máximo de su potencial, en el cargo que ocupan u ocuparan en el futuro normalmente no incluye introducción, ni capacitaciones ni planes de carrera (ver figura 7).

Figura 7. Sistema de desarrollo de personal



El ítem 1 obtuvo una puntuación alta de 3.29, lo que indica que el personal tiene a su alcance medios de comunicación (un periódico, una pizarra de anuncios, etc.) que lo mantiene debidamente informado acerca de los acontecimientos de la empresa, de forma permanente.

El ítem 9 obtuvo un porcentaje medio alto de 2.53, lo que demuestra que cada integrante de la empresa es convocado periódicamente por el superior directo, quien le informa sobre lo que él y la empresa piensan de su rendimiento marcándole que aspectos andan mal y cuales bien.

El ítem 17 obtuvo un porcentaje alto del 3.00, lo que significa que todo el personal puede expresar sus inquietudes o sugerencias en reuniones o encuestas formales y, además, todos pueden reunirse con titulares de otros puestos que actúan como sus "proveedores" para analizar anomalías comunes.

El sistema de comunicaciones obtuvo un porcentaje de 2,94, ubicándose en la tabla de cuantificación parcializada en una zona de riesgo (Figura 9), lo cual significa que los recursos formales que existen en la empresa para reducir las naturales deficiencias que tienen las personas para comunicarse son debidamente adecuados.

En el Campo de la Organización se obtuvo un porcentaje alto del 3.0 sobre 4, lo que indica que la organización es el conjunto de “sistemas” previstos para la ordenación de los recursos humanos dentro de la empresa, para que funcionen ordenada y productivamente.

A continuación se evidencia una gráfica la cual reúne todos los resultados nombrados anteriormente, con el fin de generar una visualización general del análisis obtenido en la medición del clima organizacional (ver figura 8).

Figura 8. El sistema de comunicaciones

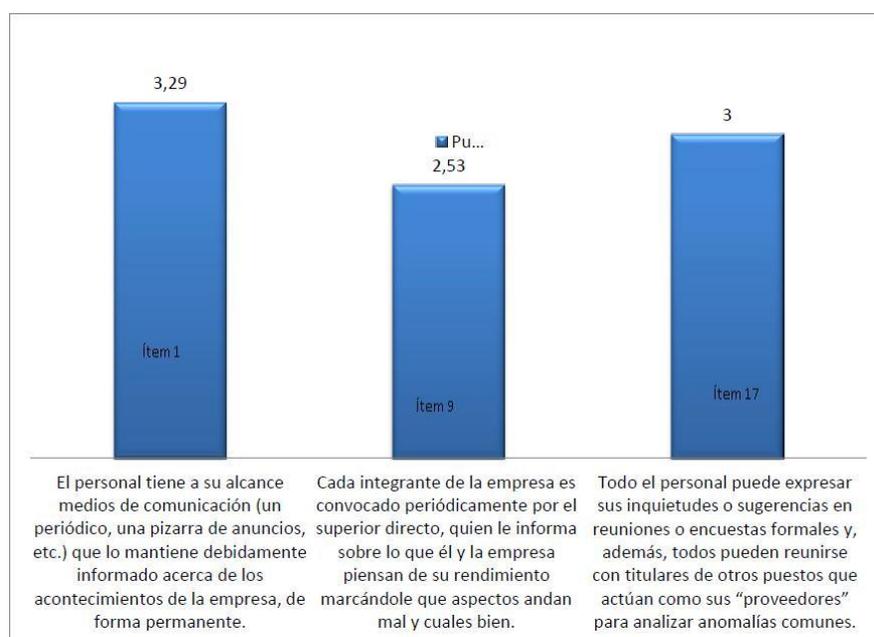


Figura 9. Campo de las personas y campo de la organización



9. Recomendaciones

El 25% de incumplimiento se debe a tres relaciones entre las cuales se encuentran, la dinámica horizontal, el sistema de desarrollo de personal y el sistema de comunicaciones, por lo que se recomienda que la administración intervenga dichas relaciones de acuerdo a su viabilidad y a su estructura al interior de la Alcaldía municipal de San José de la Montaña.

La dinámica horizontal se encuentra medio alta, debido al tipo de dinámica que presenta la administración, ya que la Alcaldía Municipal toma decisiones que no son consultadas por el personal, lo que hace que algunos colaboradores no tengan conocimiento acerca de proyectos e intereses que se están desarrollando o que se pretenden desarrollar; por lo que es de considerar que dicha dinámica no se podrá intervenir, debido a lo anteriormente mencionado, teniendo en cuenta que dicha dinámica se debe tratar en lo posible de ser manejada de la mejor forma competitiva y eficiente, tanto para los colaboradores como para los beneficiarios de la misma.

Se recomienda que la organización siga manteniendo y potencialice aún más las relaciones que obtuvieron un porcentaje altamente significativo, esto con el fin de que se continúe con un clima laboral óptimo, tanto para las personas como para la organización.

10. PLAN DE INTERVENCIÓN – PLAN DE MEJORAMIENTO

A continuación se proponen tres intervenciones para la Alcaldía municipal de San José de la Montaña, con el fin de ser implementadas en la presente entidad pública, para la mejora del clima organizacional, aumento de productividad, competitividad, trabajo en equipo, y otras variables fundamentales para la eficiencia y eficacia en las organizaciones; cada uno de los siguientes planes de mejoramiento, se encuentran compuesto por su respectivo objetivo general y especificaciones estratégicas a seguir.

Dimensiones a intervenir

Las dimensiones a intervenir en la presente propuesta de intervención son:

1. Sistema de desarrollo del personal.
2. Sistema de comunicaciones.

Siendo estas las dimensiones de más bajo puntaje, arrojadas por el TEST MAL en la medición de clima organizacional de la alcaldía de San José De la Montaña.

Justificación - utilidad – novedad – interés

En la presente organización nunca, se ha realizado un estudio similar de intervención y/o mejoramiento, siendo esta la primera vez que se implementa un plan de mejoramiento en la alcaldía, lo cual es algo totalmente novedoso tanto para la organización como para los colaboradores de la misma, generando un progreso y actualización en la implementación de nuevos conceptos, en la efectividad y eficiencia de los procesos y en la forma de ejecución de los mismos; permitiendo identificar las conductas en cuanto a la interacción grupal se refiere de los trabajadores estatales de la Alcaldía Municipal de San José de la Montaña; dicha intervención surge de la obtención de puntaje bajo luego del análisis de los datos del Cuestionario del Medio Ambiente de la empresa (TEST MAL), por lo que se considera necesario e indispensable, realizar un plan de acción inmediata, para que los colaboradores puedan interactuar de manera oportuna y asertiva hacia sus compañeros de trabajo; permitiendo un mayor respeto entre los colaboradores, evitando sentimientos de frustración, permitiendo una mayor adherencia a su cargo.

Objetivos

Objetivo General

Intervenir en los sistemas de desarrollo de personal y en los sistemas de comunicación de la alcaldía de San José de la Montaña para el mejoramiento del clima organizacional.

Objetivos Específicos

Realizar programas de capacitación y formación para el personal y/o contratistas.

Implementar programas de comunicación asertiva.

Sensibilizar sobre la importancia del respeto y del trabajo en equipo.

Evaluación de las necesidades – análisis de involucrados

La presente propuesta de intervención para la entidad pública, la alcaldía municipal de San José De la Montaña, Ubicada en el departamento del Antioquia; dirigida únicamente a los colaboradores directos e indirectos de la organización.

10.1. Diseño del plan de intervención

ETAPAS	DESCRIPCION	DURACION
ETAPA No 1 SOCIALIZACION	1. Convocar a los colaboradores directos e indirectos, de la Alcaldía Municipal de San José de la Montaña 2. Socializar la propuesta de intervención a los colaboradores de la Alcaldía Municipal de San José de la Montaña	2 Semanas
ETAPA No 2 DIAGNOSTICO	1. Identificar los trabajadores que tienen necesidades de ser capacitados, para esto se debe tener en cuenta, principalmente la persona que desempeña el cargo, así mismo su resultado de la evaluación del desempeño.	3 Semanas
ETAPA No 3 IMPLEMENTACION DEL PLAN DE INTERVENCION	1. Planificación: ¿Para Qué? ¿Como? ¿Cuando? ¿Donde? ¿Quien? ¿Cuánto Dinero? 2. Implementación de la capacitación integral a todos los contratistas. 3. Evaluación: Observar la medición de los indicadores planeados anteriormente y los actuales. 4. Tomar decisiones y potencializar las competencias según los cargos.	3 Meses

Desarrollo de la propuesta de intervención

En la ejecución del diagnóstico (etapa 2) se plantean las siguientes actividades a desarrollar; en pro del mejoramiento del clima organizacional las cuales se consideran necesarias para lograr que los trabajadores adquieran una excelente y preparada capacitación integral.

Plan de intervención

Objetivo

Identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores de la Alcaldía Municipal de San José de la Montaña, aumentando la asertividad de elección en los temas a capacitar.

Temas:

- ✓ Análisis del perfil o tarea.
- ✓ Análisis del individuo.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Formación y desarrollo.
- ✓ Métodos de desarrollo del personal.

Logros:

- ✓ Comprender la necesidad de capacitaciones idóneas para el ejercicio de un mejor desempeño en el cargo.
- ✓ Tomar decisiones y potencializar las competencias según los cargos.
- ✓ Proporcionar al trabajador habilidades propias del cargo.
- ✓ Preparar a las personas para el desempeño de sus tareas.

Para evaluar la efectividad de la propuesta, se valorarán los siguientes aspectos:

ETAPA 1:

Indicadores:

Número de colaboradores convocados / colaboradores que asistieron.

Responsable de la etapa: Gestión Humana – Jefes por área.

ETAPA 2:

Número de colaboradores que van a participar en el proceso / colaboradores convocados

Responsable de la etapa: Gestión Humana.

ETAPA 3:

Número de capacitaciones programadas / capacitaciones ejecutadas.

Número de colaboradores convocados / colaboradores que participaron de todo el proceso. Número de colaboradores que terminaron bien la capacitación / colaboradores programados para la capacitación.

Mayor nivel de productividad / Mejoramiento del desempeño observable. Responsable de la etapa: Gestión Humana.

Presupuesto

ETAPAS	ACTIVIDADES	NOMBRE DEL RECURSO	RUBRO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL DEL RECURSO
ETAPA No 1 SOCIALIZACION	1. Convocar a los trabajadores de la Alcaldía Municipal de San José de la Montaña	Fotocopias	Costo de operación	15	\$ 50	\$ 750
	2. Socializar la propuesta de intervención	Fotocopias	Costo de operación	34	\$ 50	\$ 1.700
		Computador	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Video Beam	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Refrigerios	Costo de operación	34	\$ 3.500	\$ 119.000
VALOR TOTAL DE LA ETAPA 1						\$ 121.450
ETAPA No 2 DIAGNOSTICO	1. Identificar los trabajadores que tienen necesidades de ser capacitados.	Entrevista con el trabajador.	No aplica	\$ 0	\$ 0	\$ 0
		Resultado de evaluación de desempeño	No aplica	\$ 0	\$ 0	\$ 0
		Observación directa	No aplica	\$ 0	\$ 0	\$ 0
		Entrevista con el jefe inmediato	No aplica	\$ 0	\$ 0	\$ 0
VALOR TOTAL DE LA ETAPA 2						\$ 0
ETAPA No 3 IMPLEMENTACION DEL PLAN DE INTERVENCION	1. Planificación	Computador	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
	2. Implementación	Contratación con prestación de servicios a un profesional en el área de las ciencias sociales, especialista en Gerencia del Talento Humano	Gastos de personal	2	\$ 300.000	\$ 600.000
		Fotocopias	Costo de operación	\$ 100	\$ 50	\$ 5.000
		Computador	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Video Beam	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Refrigerios	Costo de operación	25	\$ 3.500	\$ 87.500
	3. Evaluación	Fotocopias	Costo de operación	34	\$ 50	\$ 1.700
		Lápices	Costo de operación	25	\$ 100	\$ 2.500
VALOR TOTAL DE LA ETAPA 3						\$ 696.700
VALOR TOTAL DEL PLAN DE INTERVENCION						\$ 818.150

Diagrama de Gantt

ETAPAS	ENERO																											
	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Socialización							Convocatoria							Socialización														
Diagnostico																					Identificación							
Implementación																												

ETAPAS	FEBRERO																											
	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Socialización																												
Diagnostico	Identificación							Identificación																				
Implementación														Planificación							Implementación							

ETAPAS	MARZO																											
	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Socialización																												
Diagnostico																												
Implementación	Implementación							Evaluación							Toma de decisiones													

10.2 Plan de Intervención.

- **Objetivos**

Identificar las conductas se están presentando entre los colaboradores. Implementar programas de comunicación asertiva.

Sensibilizar sobre la importancia del respeto y del trabajo en equipo. Incrementar la motivación entre los colaboradores.

- **Evaluación de las necesidades – Análisis de involucrados**

La propuesta de intervención planteada para la Alcaldía Municipal de San José de la Montaña, va orientada al personal de dicha organización que presentan dificultades en la comunicación con sus compañeros de trabajo.

- **Diseño del plan de intervención.**

ETAPAS	DESCRIPCION	DURACION
ETAPA N o 1 SOCIALIZACION	1. Convocatoria a los trabajadores de la Alcaldía Municipal de San José de la Montaña. 2. Socializar la propuesta de intervención.	2 Semanas
ETAPA No 2 DIAGNOSTICO	1. Identificar las conductas que se están presentando entre los colaboradores (agresión, regresión, fijación o resignación), para esto se debe tener en cuenta: la persona que desempeña el cargo, jefe inmediato y observación directa.	3 Semanas
ETAPA No 3 IMPLEMENTACION PLAN DE INTERVENCION	1. Capacitación 1: Importancia del respeto. 2. Capacitación 2: Trabajo en equipo 3. Capacitación 3: Habilidades comunicativas.	3 Semanas

Desarrollo de la propuesta de intervención

Tomando como referencia la etapa 3, se plantearon las siguientes actividades a desarrollar, las cuales se consideran necesarias para lograr que los trabajadores interactúen entre sí de manera correcta.

10.3 Plan de

Intervención. Objetivo

Brindar herramientas para mejorar la interacción grupal de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de San José de la Montaña.

Temas:

- ✓ Importancia del respeto a sí mismo y hacia el otro
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Habilidades comunicativas.
- ✓ Comunicación interpersonal.
- ✓ Manejo de las emociones.

Logros:

- ✓ Reducir comportamientos agresivos y malas interpretaciones.
- ✓ Comprender la necesidad del respeto hacia los compañeros de trabajo.

- ✓ Mejorar el trato entre los trabajadores.
- ✓ Generar espacios en donde las personas se expresen de manera asertiva.

Para evaluar la efectividad de la propuesta, se valorarán los siguientes aspectos:

ETAPA 1:

Indicadores:

Número de trabajadores convocados / trabajadores que asistieron.

Responsable de la etapa: Gestión Humana.

ETAPA 2:

Número de trabajadores que van a participar en el proceso / trabajadores convocados.

Responsable de la etapa: Gestión Humana.

ETAPAS	ABRIL																							
	SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4											
	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S
Socialización							Convocatoria				Socialización													
Diagnostico																			Identificación					
Implementación																								

ETAPAS	MAYO																							
	SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4											
	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S
Socialización																								
Diagnostico	Identificación						Identificación																	
Implementación													Capacitación 1				Capacitación 1							

ETAPAS	JUNIO																							
	SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4											
	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S
Socialización																								
Diagnostico																								
Implementación	Capacitación 2						Capacitación 2						Capacitación 3											

ETAPAS	ABRIL																						
	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4							
	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V
Socialización						Convocatoria					Socialización												
Diagnostico																Identificación							
Implementación																							

ETAPAS	MAYO																								
	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4									
	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	
Socialización																									
Diagnostico	Identificación					Identificación																			
Implementación											Capacitación 1					Capacitación 1									

ETAPAS	JUNIO																								
	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4									
	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	
Socialización																									
Diagnostico																									
Implementación	Capacitación 2					Capacitación 2					Capacitación 3														

ETAPA 3:

Número de capacitaciones programadas / capacitaciones ejecutadas.

Número de trabajadores convocados / trabajadores que participaron de todo el proceso.

Número de cambios como consecuencia de la capacitación / número total de cambios.

Responsable de la etapa: Gestión Humana.

Presupuesto

ETAPAS	ACTIVIDADES	NOMBRE DEL RECURSO	RUBRO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL DEL RECURSO
SOCIALIZACION EPATA No 1	1. Convocar a los trabajadores de la Alcaldía Municipal de San José de la Montaña.	Fotocopias	Costos de operación	34	\$ 50	\$ 1.700
		Fotocopias	Costos de operación	34	\$ 50	\$ 1.700
	2. Socializar la propuesta de intervención.	Computador	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Video Beam	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Refrigerios	Costos de operación	34	\$ 3.500	\$ 119.000
VALOR DE LA ETAPA 1						\$ 122.400
DIAGNOSTICO ETAPA No 2	1. Identificar las conductas que se están presentando entre los colaboradores.	Entrevista con el trabajador.	No aplica	0	\$ 0	\$ 0
		Observación directa	No aplica	0	\$ 0	\$ 0
		Entrevista con el jefe inmediato	No aplica	0	\$ 0	\$ 0
VALOR DE LA ETAPA 2						\$ 0
ETAPA No 3 IMPLEMENTACION PLAN DE INVERSION	1. Capacitación 2. Importancia del Trabajo	Contratación por prestación en el área de servicios a un profesional de las ciencias sociales.	Gastos de personal	1	\$ 300.000	\$ 300.000
		Fotocopias	Costos de operación	150	\$ 50	\$ 7.500
		Computador	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Video Beam	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Refrigerios	Costo de operación	25	\$ 3.500	\$ 87.500
	1. Capacitación 2. Trabajo en equipo	Contratación por prestación en el área de servicios a un profesional de las ciencias sociales.	Gastos de personal	1	\$ 300.000	\$ 300.000
		Fotocopias	Costos de operación	150	\$ 50	\$ 7.500
		Computador	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Video Beam	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Refrigerios	Costo de operación	25	\$ 3.500	\$ 87.500
	1. Capacitación Habilidades Comunicativas	Contratación por prestación de servicios a un comunicador social.	Gastos de personal	1	\$ 300.000	\$ 300.000
		Fotocopias	Costos de operación	150	\$ 50	\$ 7.500
		Computador	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Video Beam	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Refrigerios	Costo de operación	25	\$ 3.500	\$ 87.500
VALOR DE LA ETAPA 3						\$ 1.185.000
VALOR TOTAL DEL PLAN DE INVERSION						\$ 1.304.400

Diagrama de Gantt

ETAPAS	ABRIL																						
	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4							
	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V
Socializacion						Convocatoria					Socializacion												
Diagnostico																Identificacion							
Implementacion																							

ETAPAS	MAYO																						
	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4							
	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V
Socializacion																							
Diagnostico	Identificacion					Identificacion																	
Implementacion											Capacitacion 1					Capacitacion 1							

ETAPAS	JUNIO																						
	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4							
	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V
Socializacion																							
Diagnostico																							
Implementacion	Capacitacion 2					Capacitacion 2					Capacitacion 3												

11. Conclusiones

La aplicación del test permitió tener claridad del clima organizacional, así mismo acerca del tipo de dinámica que caracteriza a la entidad y a su vez los valores y objetivos que se deben tener en cuenta para la armonía de la organización. Entender los factores que determinan los bajos niveles de productividad y sobre todo la insatisfacción que manifiestan los clientes y/o usuarios.

Según los resultados obtenidos del análisis del test, es posible decir que la organización se encuentra con un 75% de cumplimiento en sus labores y funciones, no obstante lo anterior y a pesar que en los estándares puede reflejar un buen nivel de satisfacción, este puede ser mejorado con la adopción de medidas correctivas las cuales deben partir de la alta dirección e involucrar a todos los demás funcionario y colaboradores.

Como recomendaciones se plantea la administración la implementación de un programa de Bienestar Laboral, con el fin de elevar los niveles individuales de satisfacción del personal, propiciar el crecimiento personal y consecuentemente la productividad y la calidad en la atención de clientes y usuarios, diseñar un programa de capacitaciones que garantice un adecuado nivel en la inducción y reinducción en los diferentes procesos y subprocesos realizados.

Un buen clima organizacional permite generar en los colaboradores un mayor nivel de desempeño, de motivación, un mejor equilibrio entre lo personal y lo grupal, esto con el fin de que la relación persona- empresa gire en torno a los objetivos y valores de la organización

Teniendo en cuenta el promedio de las relaciones la de mayor puntaje fue la del sistema organizacional básico con un porcentaje alto del 3.17, indicando que al interior de la administración se observa que los colaboradores conocen el organigrama, funciones y manual de políticas que constituyen el esquema básico de dicha organización, lo cual favorece el aprovechamiento de la “energía humana” y del potencial que tienen las personas para desarrollar los diferentes cargos.

12. Referencias

Bobbio, L.; y Ramos, W. (2010). Satisfacción laboral y factores asociados en personal asistencial médico y no médico de un hospital nacional de Lima, Perú. *Revista peruana de epidemiología*, 14(2): 113-138.

Caplan, G. (1993). *Aspectos preventivos en salud mental*. Barcelona: Paidós.
Chiavenato, H. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Colombia: Mc Graw Hill.

Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic medicine*, 38, 300-314.

Escat Cortés María (2003) Clima Laboral. Madrid. Universidad Complutense de Madrid.
Venezuela Competitiva (2004) Clima organizacional. Caracas. ONG Venezuela Competitiva

Gellerman, S. (1960). *People, problems and profits*. New York: McGraw-Hil.

Girón, S.; Salazar, R.; Solano, A.; y Torres, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Tesis de grado. Surco, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Guillen, C.; y Guil, B. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Madrid, España: Cristina Casado Lumbreras.

Londoño, H. y Arcila, M. (2013). *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. Tesis de grado. Manizales: Universidad de Manizales.

Herzberg, F. (1954). Prognostic variables for electro-shock therapy. *Journal of general Psychology*, 50, 79-86.

Kolb, D.; Rubín, I.; y McIntyre, J. (1984). *Psicología de las organizaciones, experiencias*. México D.F.: Fuentes impresores S.A.N.

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: División of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.

Martínez Luis (2006) *Clima Organizacional*. México. Universidad Nacional Autónoma de México.

Marysil M.; y Pérez, R. (2012). *Estudio descriptivo del Clima Organizacional del Centro Médico de Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer*. Tesis de grado. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.

Morales, V. (2012). *Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa AEROSTAR S.A.* Tesis de grado. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.

Reyes, A. (2004) *Administración de Personal*. México: Editorial LIMUSA.

Salgado, J.; Iglesia, M.; y Remeseiro, C. (1996). "Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme". *Psicothema*, 8(2): 329-335.