



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
CENTRO DE ESTUDIOS DE OPINIÓN

**ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
MUNICIPIO DE MEDELLÍN Y ASESORIA A LA SECRETARÍA DE  
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN TRABAJO EN EQUIPO Y CAMBIO  
ORGANIZACIONAL**

**Jaime Ruiz Restrepo**

**Centro de Estudios de Opinión**

**Abstract**

In 1996, the University of Antioch, through C.I.C.A. (Research center and Administrative Consultancies, of the Faculty of Economic Sciences) it developed for the Municipality of Medellín, and in individual for the Secretariat of Administrative Services, the titled study “diagnosis and implantation of a system of qualification for the human development of the employees and workers of the municipality of Medellín”. In their totality, the results and analyses of all the process of investigation, discussion and formulated planning of the proposals and alternatives there, aimed essentially at the elucidation of the conditions of the surroundings that acted on the motivations, stimuli and desestímulos that affected the civil employees who were to the service of the municipal administration and which, therefore, they would serve like indicators of the movements necessary to make to optimize the yields.

**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

[ceo@catios.udea.edu.co](mailto:ceo@catios.udea.edu.co)

<http://ceo.udea.edu.co>

Ciudad Universitaria Bloque 9-252 Telefax: 2105775

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.

### **Presentación del ceo.**

El Centro de Estudios de Opinión - CEO - del Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquía, es un Centro de investigación social especializado en la realización de sondeos de opinión. Esta modalidad de investigación surge como respuesta a la demanda presentada desde diferentes ámbitos locales, nacionales e internacionales, interesados en generar información sobre las opiniones, los sentimientos, las preferencias, los puntos de vista y los imaginarios que los diferentes grupos de población puedan tener acerca de una situación o tema en particular.

El Centro de Estudios de Opinión fue creado en 1991 con el objetivo de conocer e interpretar motivaciones, opiniones y prácticas vinculadas a realidades económicas, políticas, sociales, culturales y académicas que hacen parte de la cotidianidad o de situaciones coyunturales del devenir de la región y del país.

### **Objetivos Generales del CEO**

Promover el desarrollo y la consolidación de la investigación social, en particular la investigación cuantitativa a partir de la descripción objetiva y sistemática de opiniones y actitudes de los diferentes grupos de población.

Proporcionar recursos humanos, físicos, tecnológicos y administrativos para la generación de propuestas investigativas, formación y capacitación de docentes e investigadores, encaminados a la realización de estudios de opinión sobre temas diversos.

## **INVESTIGACIONES REALIZADAS POR EL CENTRO DE ESTUDIOS DE OPINION.**

- **El Medellín que yo Quiero.** Comisión Asesora de la Cultura. Concejo de Medellín. 1991
- **El Perfil del Alcalde Popular para Medellín.** Instituto de Estudios Liberales. IELA. 1990.
- **Perfil de una Programación de Televisión Regional** orientada a la Juventud de Medellín. Consejería Presidencial para Medellín y el Area Metropolitana. 1992
- **El Vandalismo en los Teléfonos Públicos en Medellín, Bello e Itagüí.** Empresas Públicas de Medellín. 1992
- **Criterios para el Cambio del Plan de Premios de la Lotería de Medellín.** Beneficencia de Antioquia - BENEDAN - 1992
- **El Pulso Social en Medellín: La Institución Policial vista a través de los Pobladores.** Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia y Secretaria de Gobierno Municipal. 1993
- **Imágenes de Identidad, Integración y Conflicto entre la Comunidad Estudiantil de la Universidad de Antioquia.** Rectoría de la Universidad de Antioquia. 1992
- **Diagnóstico Socioeconómico de la Zona del Proyecto del Sector Sur-oriental de Guayabal.** Instituto de Valorización Metropolitana - INVAL 1993.
- **Estudio sobre Criterios para el Cambio del Plan de Premios de la Lotería de Medellín.** Beneficencia de Antioquia - BENEDAN - 1993
- **Características Socioeconómicas y Espaciales de Vivienda de la Población Pensionada Adscrita al Instituto de los Seguros Sociales.(Antioquia- Chocó).** Instituto de los Seguros Sociales. 1994

- **I Censo Departamental de Hogares Comunitarios y Asociaciones de Padres de Familia Vinculados al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.** Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. 1994
- **El estudiante de la Universidad de Antioquía y sus prácticas existenciales. El caso de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.** Centro de Estudios de Opinión. Enero de 1994.
- **Economía del Espacio Público en el Centro de la Ciudad de Medellín.** Censo de Venteros Ambulantes. Planeación Metropolitana. Municipio de Medellín. 1995.
- **Censo de Loteros del Parque de Berrío.** Beneficencia de Antioquía. BENEDAN. Gobernación de Antioquía. 1995.
- **Estudio sobre Demanda de Educación Superior en la Región de Urabá.** Vicerrectoría de Extensión de la Universidad de Antioquía. Programa de Regionalización. 1995.
- **Estudio Socioeconómico Proyecto Transversal Intermedia.** Instituto Metropolitano de Valorización de Medellín -INVAL-. 1996.
- **Sistematización Directorio de Organizaciones Comunitarias para la Gestión Ambiental.** Corporación Autónoma Regional Rionegro - Nare CORNARE. 1996.
- **Participación de las Madres Comunitarias en cargos de Presidenta y Tesorera de Juntas Directivas de Asociaciones de Padres de Hogares de Bienestar y la incidencia de esta participación en la calidad del servicio de los respectivos Hogares Comunitarios de Bienestar.**
- **Estudio económico y operativo del Programa de Restaurantes Escolares Comunitarios Bienestar Social** - Convenio Municipio de Medellín – Secretaría de Bienestar Social - CEPAL. 1998 – 1999.
- **Apreciación de los estudiantes del programa de Sociología acerca de su carrera.** Diana Bonilla, Mariluz Duque y Miguel Aignerren. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Centro de Estudios de Opinión. 1998.
- **Investigación sobre niveles de satisfacción de los clientes de la Empresa de Telecomunicaciones de las Empresas Públicas de Medellín-** Auditoría de Servicio - EE.PP 1998 - 1999.

- **Programa de asesoría al plan de intervención social y física de la Zona Dos de Armenia.** 1999.
- **Prácticas académicas y existenciales de los estudiantes de la facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquía.** Centro de Estudios de Opinión. Medellín, 2000.
- **Prácticas cotidianas de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquía.** Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Centro de Estudios de Opinión. Medellín, 2001.
- Proyecto **“Reconstrucción Social y Física del Eje Cafetero Zona 2”.**
- Cartilla **“La Evaluación Participativa de Programas de Intervención Social y Física”**, Texto entregado. 1999.
- **Diseño de propuesta para la selección de contratistas del Proyecto “Convivencia Ciudadana”.** Convenio PNUD – Municipio de Medellín. 1999.
- Participación en el diseño y en la puesta en marcha del proyecto **“Imágenes de Identidad Integración y Conflicto en la Comunidad Estudiantil de la Universidad de Antioquía”** a través del CISH. 2000.
- Estudio **“Prácticas Existenciales de los estudiantes de la Facultad Ciencias Sociales y Humanas”.** Entregado a la Decanatura y a cada jefe de Departamento académico de la Facultad. 2000.
- Estudio **“Diseño de Población Muestral de Productores de la Asociación de Bananeros de Colombia Augura”.** 2000.
- Proyecto: **Estudio de la estructura de costos del sector bananero asociado a AUGURA.** 2000.
- **Imágenes de Identidad, Integración y Conflicto entre la Comunidad Estudiantil de la Universidad de Antioquía.** CODI. 2001.

**ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
MUNICIPIO DE MEDELLÍN Y ASESORIA A LA SECRETARIA DE  
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN TRABAJO EN EQUIPO Y CAMBIO  
ORGANIZACIONAL**

## **1. ANTECEDENTES**

En 1996, la Universidad de Antioquía, 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.

Por supuesto, el estudio de carácter descriptivo y evaluativo pretendía solamente constituirse en herramienta para la toma de decisiones y las determinaciones que de allí eventualmente pudieron haber emanado, correspondieron a los altos ejecutivos municipales, en su responsabilidad y dentro del fuero de sus cargos.

## **2. OBJETO**

El Municipio de Medellín, como toda institución dinámica, parte de procesos de planeación y dirección estratégicas (visión y misión) que es necesario traducir y alinearlas (Senge) con los intereses individuales y grupales de sus empleados, encauzándolos por los caminos de transformación y en beneficio de la comunidad que dicen servir.

Proponemos, de un lado, una escala de clima organizacional, el **ESCLUDA** (Escala Multidimensional de clima organizacional, Universidad de Antioquía) utilizada ya en 1996, con los empleados y trabajadores del municipio. Es un instrumento de medición de actitudes en su triple componente: cognitivo, afectivo y comportamental hacia la

organización y la serie de circunstancias , percepciones y vivencias que en ella se generan.

Las reacciones individuales y las del grupo sobre temas como la retribución, la motivación, el bienestar laboral, las relaciones interpersonales, la confianza, la solidaridad, la comunicación, los estilos de dirección y otros interesantes asuntos se tratarán en la encuesta, de una manera rigurosa.

El instrumento, que ya ha sido utilizado en otros lugares como la Universidad del Quindío, CORANTIOQUIA y la misma Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquía, está soportado por las más rigurosas pruebas de la estadística y de la teoría de la psicología, de la psicología de grupos, la sociología, y de los elementos de antropología, que de una manera u otra han tomado formas muy científicas en la aplicación a empresas y a organizaciones en general para desentrañar explicaciones a los fenómenos psico-sociales que se presentan en ellas, otrora oscuros para las técnicas de la racionalización del trabajo.

De otro lado, la Asesoría en trabajo en equipo y cambio organizacional para el ***Municipio de Medellín*** se podría realizar mediante dos modalidades: La Asesoría de servicio experto y la Asesoría de Procesos, dándole prioridad a esta última, ya que implica unas condiciones especiales de acompañamiento y aprendizaje organizacional.

La Asesoría de servicio experto será utilizada para planear y realizar algunas actividades específicas propias del objeto de intervención, mediante talleres y/o trabajos de grupo de sensibilización y apoyo.

La presente Propuesta explica los objetivos, las características de la asesoría y las de su objeto: El trabajo en equipo y el cambio organizacional.

La filosofía que ilumina esta propuesta coincide con la de la Administración del Dr. LUIS PEREZ GUTIÉRREZ, de garantizar el aumento de la capacidad de gestión en las

diferentes dependencias, para lo cual se ha venido insistiendo en la apropiación de las últimas técnicas y tecnologías. Evaluar esta estrategia a través de los niveles de dichas apropiaciones, desde el citado estudio de 1996 hasta ahora – lo cual garantiza el “mantenimiento del sistema” – es una de las principales preocupaciones de esta propuesta y uno de los componentes esenciales del clima organizacional.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Sigue teniendo vigencia la idea de que la medición del clima organizacional permite conocer cuál es la percepción que posee un miembro de la organización o, en conjunto, cuál es el punto de vista del grupo, facilitando el análisis por unidades o dependencias. Y así, de esa manera permite una intervención allí en el sitio preciso, en donde se originan los hechos que se aprecian en el ambiente laboral y que constituyen el acerbo del clima que se vive de manera cotidiana.

La información sobre los niveles de satisfacción en el trabajo y las expectativas que tienen los trabajadores y empleados del Municipio de Medellín con respecto a las dimensiones arriba enunciadas del ambiente y que nos permite tener un panorama de la moral, en sentido del estado anímico y de pertenencia a la organización, son la base fundamental para levantar cualquier plan o programa de capacitación con perspectiva de éxito en el futuro, que es lo pretendemos al incluir este instrumento de medición como uno de los componente importantes del diagnóstico y para la estructuración del sistema.

### **4. OBJETIVOS**

#### **4.1 OBJETIVOS GENERALES**



**4.1.1** Elaborar un diagnóstico sobre la percepción que tienen los funcionarios empleados y trabajadores del Municipio de Medellín, tanto en forma individual como grupal, para tener un mapa del clima organizacional. E igualmente asesorar a la Secretaria de Servicios Administrativos en metodologías de trabajo en equipo y cambio organizacional.

**4.1.2** Prestar un servicio de *asesoría de procesos* y de *asesoría de servicio experto* al **Municipio de Medellín**, en las áreas de trabajo en equipo y de sensibilización al cambio organizacional

## **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar el ambiente de trabajo del Municipio de Medellín.
- Identificar como se percibe la estructura organizativa.
- Establecer el grado de pertenencia que tienen los trabajadores y empleados del Municipio de Medellín.
- Determinar la influencia que tienen las necesidades motivacionales del personal del Municipio.
- Identificar la interacción dinámica que se da entre las personas teniendo en cuenta elementos como sociabilidad, solidaridad, confianza, cooperación y cohesión del grupo.
- Caracterizar la percepción que tienen los servidores del Municipio relacionada con la confianza en sí mismos y en los demás, teniendo en cuenta la integridad, la autonomía y el control.
- Analizar el tipo de actitudes incompatibles que se generan al interior del ambiente laboral de la organización denominada Municipio de Medellín.
  
- Asesorar a la Secretaría de Servicios Administrativos y/o al equipo de reestructuración en el análisis e implementación de un proceso de asimilación frente a proyectos que impliquen cambios tecnológicos o estructurales.

- Asesorar a la Secretaría de Servicios Administrativos y/o al equipo de reestructuración en la planeación e implementación de un programa de formación para el trabajo en equipo, y, si fuere necesario, para la creación y desarrollo de equipos de trabajo.

## 5. CONSIDERACIONES BÁSICAS

**5.1** Sin desconocer la importancia que posee para toda organización sus soportes tecnológicos, interesa en esta propuesta enfatizar en las relaciones en que se ven involucradas las personas en su trabajo y que tienen que ver principalmente con la cultura organizacional y con el clima laboral. El comportamiento organizacional tiene que ver pues con los individuos, los grupos y con la estructura de la organización y por supuesto, con el impacto que estos elementos tienen sobre el comportamiento dentro de las mismas. Por ello, se impone el análisis y comprensión de las motivaciones, las actitudes, las percepciones, la dinámica de los grupos y los procesos de cambio y conflicto.

En consecuencia, esta propuesta esta referida al elemento más importante y más dinámico de toda organización, esto es, a las personas, pero resaltando su *aspecto relacional*, el mismo que es real y no un simple producto de la mente, que dota de significación y a la vez, regula, las acciones de los individuos<sup>1</sup>. Independientemente de los conflictos – que son normales – es claro que las organizaciones poseen un ambiente interno, una cierta disposición propia que se lee en sus organigramas y reglamentos, pero también responden y se adecuan al marco externo, relacionándose con los sistemas cultural, social, político y económico, que le sirven de ambiente real. Sobre estas bases los individuos construyen sus identidades, empatías, expectativas y demandas, afectando con otra “racionalidad” al conjunto de la organización.

---

<sup>1</sup> Partimos de aceptar que tiene que existir algún principio ordenador de aquellas relaciones que se establecen, tanto entre individuos como entre estos y las cosas, es decir tiene que existir un fundamento que defina esas relaciones. Aceptamos que ese principio ordenador es lo que comúnmente se reconoce como la **misión** de la organización

La búsqueda de condiciones a través de las cuales se modifican las actitudes y se potencian las inteligencias para el mejoramiento de la gestión de las organizaciones, es el objetivo último de los estudios sobre el clima organizacional y en este sentido es un desafío que tiene que enfrentar la Administración Municipal. La organización en su funcionamiento real, construye y desarrolla una cultura y un clima organizacional propio, esto es, una serie de propiedades del ámbito del trabajo – que varía entre positivo y negativo – percibida directa o indirectamente por los empleados y trabajadores y que son una fuerza importante para influir en la conducta del personal.

Lo que en las organizaciones se ha denominado “administración del recurso humano” tradicionalmente ha sido referido solo a las actividades funcionales de reclutamiento, selección, carrera, promoción, capacitación, seguridad social y desvinculación, en donde cada una de ellas, es ejercida por una unidad administrativa especializada. Sin embargo, el clima organizacional exige ir mas allá, de manera que, además de habilidades y destrezas, se deben comprender, inculcar y formar valores y actitudes; de manera que el empleado o trabajador tenga la posibilidad de un crecimiento integral, al agregar valor a su actuación laboral.

Conforme a lo anotado, requerimos de la cuantificación del recurso más importante con el que cuenta toda organización, el humano, conocerlo en todas sus dimensiones, sus aspiraciones, desarrollos intelectuales, empatía y arraigo con sus labores y con el Municipio mismo, etc. conocerlo para organizar mejor lo circundante para el beneficio de todos. Pero también tenemos que reconocer el impacto del entorno externo a la organización, el mismo que define también un conjunto de expectativas y afectos, que moldea adecuaciones y inadecuaciones cotidianas dentro de la institución municipal. De esta manera, la organización reconoce la existencia de los intereses personales y los potencia hacia las estrategias y políticas de la entidad.

Como decía aquel estudio “El cambio tecnológico, socio - económico y moral producido en los últimos decenios ha transformado algunos ejes de la vida cotidiana del ciudadano. Y probablemente si no atendemos a tiempo esas demandas de la nueva sociedad, el

torrente de la modernidad nos arrasará, dejándonos a la orilla de los procesos de globalización y transformación de las relaciones Estado - ciudadano.”

**5.2** La asesoría es concebida de una manera general como “aquel servicio orientado a generar procesos de proyección, transformación, cambio y mejoramiento institucional a través del desarrollo de la capacidad profesional y personal del talento humano de las organizaciones y del diseño, fundamentación, desarrollo y puesta en marcha de sistemas y procedimientos efectivos de gestión organizacional.”<sup>2</sup>

Según Schein<sup>3</sup> existen tres modelos de asesoría organizacional:

- I. Asesoría de servicio experto,
- II Asesoría para intervenir una o varias unidades con problemas (Modelo médico-paciente) y
- III Asesoría de procesos.

Consideramos que para el caso del *Municipio de Medellín* sería recomendable trabajar con un esquema de asesoría de procesos, en la cual el diagnóstico de los problemas sea compartido con los diferentes estamentos de la organización y se realice con ellos un aprendizaje de lectura de procesos, que faciliten el cambio.

La Asesoría de Procesos se podría definir como un conjunto de actividades del asesor o equipo asesor “que ayudan al cliente (en este caso la organización) a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente.”<sup>4</sup>

El asesor de procesos “trata de lograr que el cliente ‘perciba’ lo que ocurre alrededor de él, dentro de él y entre él y otras personas. Los sucesos que se han de observar y de los cuales se ha de aprender son principalmente las varias acciones humanas que ocurren en el flujo normal del trabajo, en la dirección de reuniones y en los encuentros, formales o

---

<sup>2</sup> Cfr. *Plegable promocional de la Especialización en Asesoría y Consultoría de Organizaciones*. Convenio Universidad de Antioquía, Facultad de Ciencias Económicas – SENA, Centro de Servicios y Gestión Empresarial. Medellín, 1998

<sup>3</sup> SCHEIN, Edgar H. *Consultoría de procesos*. Bogotá, Fondo Educativo Interamericano, 1970. p.p. 3-10

informales, entre los miembros de la organización. Particular importancia tienen las propias acciones del cliente y su impacto sobre otras personas.”<sup>5</sup>

### **5.2.1 El trabajo en equipo**

Concebimos al equipo de trabajo como una unidad psico-social de la organización que depende en su formación y estructura de las condiciones de dirección y del diseño estructural de la organización. Como unidad psico-social, comparte los elementos básicos de un grupo primario: relación directa, interacción y comunicación, creación de su propio clima, estructura y cultura, un estilo peculiar de dirección y una especialización en el juego de roles. Pero va más allá, el equipo es un grupo especializado, está generalmente vinculado a proyectos, deviene de los grupos, es más ágil e interdisciplinario, y requiere un proceso de desarrollo que vaya acorde con la coordinación o dirección del mismo, la cual es más participativa y conlleva características del liderazgo situacional.

La formación de equipos de trabajo tiene un prerrequisito en la parte formativa y es la preparación para trabajar en equipo. Esta metodología implica un cambio de actitud que permitirá a los futuros equipos de una organización más aplanada, funcionando por procesos y/o por proyectos, conformar equipos de trabajo.

La formación para el trabajo en equipo conlleva dos momentos: uno teórico-práctico donde a través de metodologías activas (grupo de entrenamiento, métodos de laboratorio, autodiagnóstico de equipo) se da una visión de lo que es el trabajo en equipo, sus diferencias con los grupos tradicionales de trabajo, las teorías que lo soportan y las ventajas en cuanto a la relación interpersonal y en cuanto al logro de la tarea.

Un segundo momento implica el acompañamiento de los equipos en formación a través de métodos de apoyo como la asesoría (coaching) o los métodos grupales de apoyo al apoyo (grupos Balint).

---

<sup>4</sup> SCHEIN, Edgar H. *Op. Cit.* p. 9

<sup>5</sup> *Ibíd.*

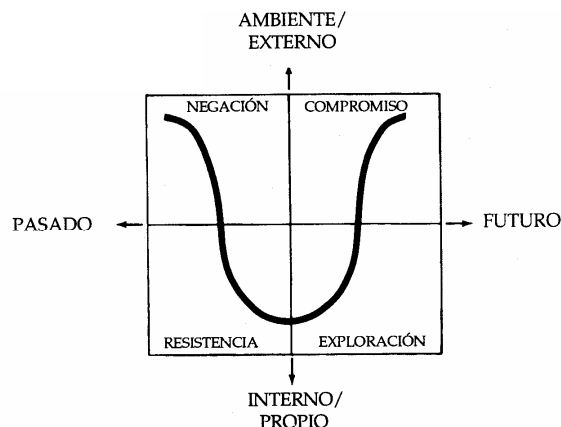
## 5.2.2 El cambio organizacional

Nos parece importante hacer referencia al cambio en el proceso de asimilación tecnológica o estructural como el que enfrenta el *Municipio de Medellín*.

En éste lo que empieza a tener más importancia es la preparación o sensibilización para el cambio y por lo tanto la comprensión de qué les sucede a las personas durante éste. Es sabido que el cambio connota una pérdida, se pasa de un estado anterior, seguro, conocido, manejable, a un nuevo estado desconocido y temido. Si existe una pérdida, existe un duelo y por lo tanto es necesario crear todas las condiciones para el paso por las diferentes etapas de su elaboración.

Scott y Jaffé<sup>6</sup>, al igual que otros autores<sup>7</sup>, han estudiado a fondo este proceso, determinando cuatro fases sucesivas que debe transitar una persona, un grupo o una organización en el proceso de cambio:

1. Negación
2. Resistencia
3. Exploración
4. Compromiso



<sup>6</sup>. SCOTT, Cynthia D. }  
para gerentes. México. }

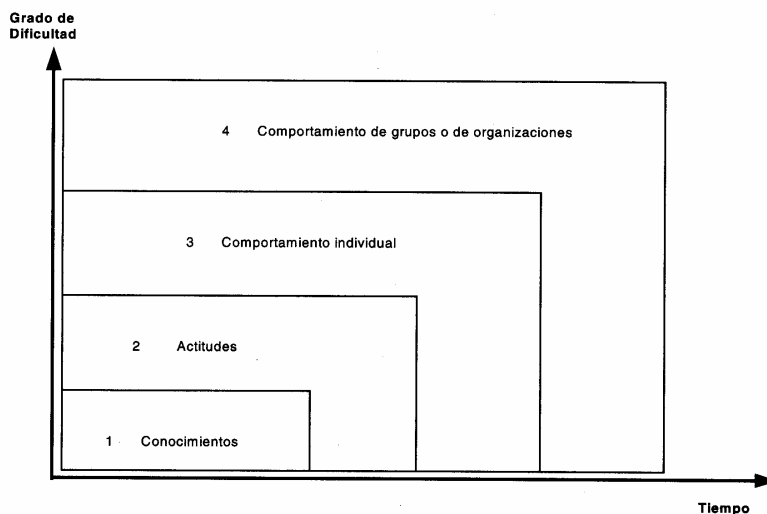
izaciones: Guía práctica

Las dos primeras tienen una vinculación temporal con el pasado, es la añoranza, es el recuerdo, “todo tiempo pasado fue mejor”, la tercera y la cuarta permiten la apertura hacia un horizonte diferente: el futuro.

Las dos primeras están tildadas por la marca del peligro, la tercera y la cuarta por la oportunidad.

De la forma como pasen las personas por este proceso dependerá en gran medida el éxito de un cambio planificado, de ahí que la sensibilización implique necesariamente la comprensión de ese proceso por parte de las personas involucradas en él y de sus directivas. Así podrán comunicarse mejor, comprender la “normalidad” de las resistencias y realizar actividades que eviten tensiones innecesarias y faciliten el cambio.

También es necesario entender que de lo que se trata en el caso del *Municipio de Medellín* es de un cambio de actitudes y de comportamientos, enraizados en la cultura organizacional, que según la clasificación de Hersey y Blanchard<sup>8</sup> lo hacen más difícil y seguramente implique un trabajo a más largo plazo, como lo muestra la gráfica siguiente:



<sup>7</sup> HÉLLER,  
Tony JACI  
Hispanoamer

ON, Shaun y  
Prentice-Hall

## 6. UBICACIÓN CONCEPTUAL<sup>9</sup>

Son numerosos los conceptos que se han desarrollado sobre el Clima Organizacional, uno de los primeros, fue postulado por Kurt Lewin quien, en 1936, lo definió como una caracterización del estímulo ambiental y un factor determinante de la motivación y el comportamiento, por tanto, concibe el clima como el enlace funcional entre la persona y el medio ambiente.

Rensis Likert, en 1947 - 1967, incluyó dentro del concepto clima tres (3) dimensiones: compromiso con metas, proceso de decisiones y cooperación grupal.

Ya para 1955 se planteó que clima organizacional era un concepto subjetivo que dependía de las percepciones de los miembros de las organizaciones.

Y en 1960 se siguió con la misma línea de las percepciones y se agregó la aceptación del individuo de las restricciones sociales o culturales. En 1962 se empezó a estudiar el clima en el sector educativo partiendo de los experimentos en las organizaciones.

Hasta 1968 las variaciones en el concepto no son de gran importancia, sólo se incluyen en el estudio del clima factores o dimensiones tales como: Tamaño de la organización, estructura organizacional, complejidad de los procesos, liderazgo, metas, incentivos, expectativas de los miembros, necesidades motivacionales, entre otras.

---

<sup>8</sup> HERSEY, P. Y K. H. BLANCHARD. *Management of organizational behaviour*. New Jersey, Prentice-Hall, 1972. P.160. Citado por O:I:T: *La consultoría de empresas; Guía de la profesión*. Ginebra, O.I.T., (S.F.) p. 31



Entre 1968 - 1975, se caracterizó el clima como: Permanente, experimentado por todos, duradero, que influye directamente en las actividades y se convierte en una fuerte presión para orientar las actividades de la organización, que incide directamente en la productividad y en la calidad.

En 1988, el concepto evoluciona hasta tal punto que es considerado como favorecedor o imposibilitador del desarrollo de la capacidad de las personas.

En 1990, se concibe el clima como variable mediadora entre los propósitos y los logros de un grupo. Entre lo que se planifica y lo que se logra hay una distancia que se llena por la interacción de muchas variables que dan origen a ambientes o climas en los que las personas están inmersas.

En resumen, el clima organizacional se deriva originalmente de la filosofía y las metas de quienes se reúnen para crear la organización. Las personas aportan sus propias necesidades psicológicas, sociales y económicas al sistema de formación, y estas necesidades son expresadas en forma individual y grupal.

Se puede definir el clima como el ambiente humano dentro del cual trabajan los empleados de una organización, éste, por su naturaleza, se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella, por esto suele decirse: Es un concepto de sistemas que refleja el estilo de vida completo de una organización e influye en la motivación, desempeño y satisfacción del trabajador.

Es fácilmente notable como las personas que conviven en un buen clima, normalmente se notan alegres, entusiastas, eficientes, colaboradores y con un alto sentido de pertenencia, esto es debido a que consciente o inconscientemente, van asumiendo un patrón de conducta marcadamente influenciado por la exposición al ambiente laboral que predomina en la empresa. Por lo tanto, cuando es factible mejorar el ambiente de trabajo,

---

<sup>9</sup> Retomamos parte de la conceptualización expresada en el estudio de 1996, por cuanto se nos antoja como esclarecedora y suficiente.

es probable que se produzcan ganancias mensurables en el desempeño del elemento humano. Esto se traduce en ventajas internas (de la organización) y externas (de la sociedad). Es así como el clima que se vive en las empresas se convierte en factor de cambio en el comportamiento general de las comunidades.

En consecuencia, las organizaciones sólo progresan cuando su gente está comprometida, cuando sus individuos son dinámicos, cuando laboran en un ambiente agradable.

Es importante y de gran valor para las organizaciones crear un buen clima laboral en el corto plazo, y por esto, se hace énfasis en “la misión y visión empresariales para afrontar y salir avantes de los nuevos retos planeados por la apertura y la globalización de la economía, tienen que provenir de la implantación de procedimientos lógicos y eficientes que les permita transformar sus estructuras, reconvertirse en organizaciones modernas, competitivas y eficientes. Objetivos estos posibles de lograr, sólo si en ellos se convive dentro de un excelente clima laboral.” (ASCORT, 1993).

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

Para el estudio sobre el clima organizacional, el diseño metodológico es un ciclo de cuatro etapas: Consultar, cuestionar, informarse y analizar. De manera reiterada, se consulta y visita entidades y personas expertas, se elaboran instrumentos de recolección de datos (Escala y planes de entrevistas) y se analiza para generar proposiciones, conclusiones y recomendaciones.

Es decir, para la realización de esta investigación se utilizarán técnicas cualitativas (talleres y entrevistas, revisión documental, etc.) y técnicas cuantitativas (Aplicación de Escalas y encuestas).

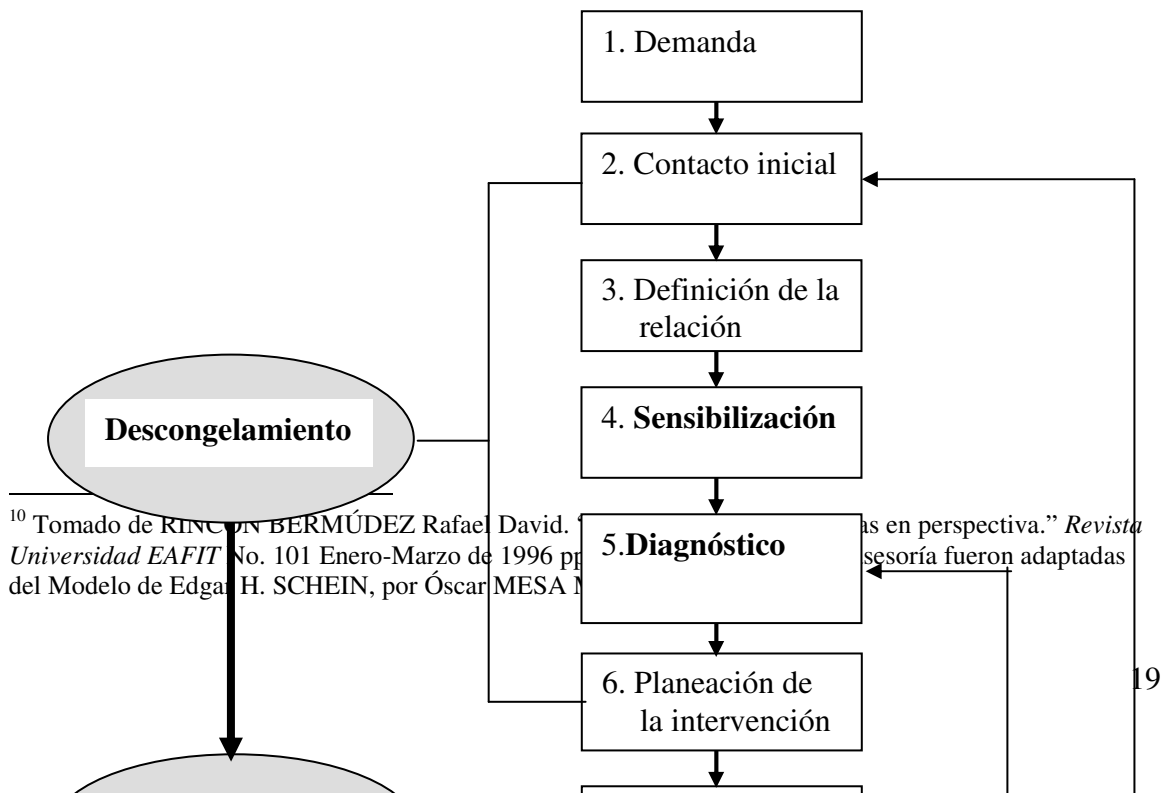
De manera resumida el trabajo se iniciara, tal como en el estudio de 1996, con la revisión de lo existente en el medio: revisión de modelos de perfiles ocupacionales del Municipio de Medellín frente a los cargos y funciones detalladas, se distribuye un formulario a una

muestra seleccionada entre los empleados y trabajadores para determinar sus necesidades, aspiraciones, valores, etc. tanto en el plano del puesto de trabajo como en el individual y grupal, con el fin de sondear los niveles de satisfacción de las expectativas, y por último se proponen unas entrevistas a los jefes del Municipio para conocer sus concepciones y manifestaciones , para con ello construir un diagnóstico. De esa manera se permitiría un análisis diacrónico, estableciendo claramente los cambios y los eventos que los han propiciado.

Para la asesoría a la Secretaría de Servicios Administrativos: una de las razones de ser de un proceso de asesoría es el cambio. De acuerdo con la teoría del campo de fuerzas de Kurt Lewin, el cambio pasa por tres fases:

- I. Descongelamiento (Conciencia de la inadecuación de las actuales estructuras y sensibilización al cambio),
- II Cambio propuesto (Transición hacia nuevas estructuras y su puesta en marcha)
- III. Recongelamiento (Fortalecimiento de las nuevas estructuras)

El siguiente gráfico <sup>10</sup> presenta estas fases, asociándolas con las etapas de la asesoría que se describirán más adelante.



En el caso concreto del *Municipio de Medellín*, podrían realizarse algunas de las siguientes actividades:

- Observación
- Retroalimentación
- Entrevistas de asesoría
- Coaching o Tutoría
- Cursos de formación
- Seminarios y Talleres
- Entrenamiento por proyectos
- Entrenamiento en gran grupo (método de laboratorio instrumental)
- Asesoría a la Dirección.

#### *7.1.1. Evaluación.*

Aunque en la Asesoría de procesos la evaluación es permanente, en esta fase se realiza una evaluación final que abarca los diferentes aspectos trabajados, utilizando para ello métodos cualitativos y cuantitativos.

### 7.1.2. Reducción del compromiso.

La reducción del compromiso es una decisión que se toma por acuerdo de ambas partes, no una decisión unilateral del consultor o del cliente.”<sup>11</sup>. El trabajo puede continuar con menor intensidad, e incluso se pueden acordar sesiones de seguimiento y evaluación del proceso.

### 7.1.3. Terminación.

Implica la realización de un **Informe final** en el que se dé cuenta del proceso vivido por el equipo y de los resultados obtenidos.

Estas fases de la asesoría van paralelas al cambio organizacional y constituyen un proceso activo de acompañamiento en su desarrollo.

Todas las actividades aquí consignadas se efectuarán en un lapso de seis meses, con una programación que se ajusta a los parámetros de la cultura organizacional interna en el Municipio de Medellín.

---

<sup>11</sup> SCHEIN, Edgar.H. *Op. Cit.* p. 140.

## 8 CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES

### 8.1 Clima Organizacional

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Preparación: Selección del equipo, inventario y recolección de material	XXXX					
Revisión y análisis de las fuentes secundarias.	XXXX					
Definición de Variables e Indicadores,		XXXX				
Prueba Piloto		XX				
Diseño estadístico: definición de muestra	XX	XX				
Trabajo de campo: Talleres y entrevistas		XXXX	XXXX			
Aplicación y análisis de Escala		XX	XXXX	XX		
Diseño de cuadros de salida			XXXX			
Socialización y convalidación de resultados			XXXX	XX	XX	XX
Presentación de Informes Parcial y Final		XX		XXXX		
Asesoría Secretaría de Servicios Adtvos		XX	XX	XX	XXXX	XXXX

### 8.2 Asesoría

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Definición de la relación	X					
Selección de lugar y método de trabajo	X					
Observación directa	XXX	XXXX				
Entrevistas individuales y grupales	XX	XXXX	XX			
Aplicación cuestionarios		XXX	XXXX			
Planeación de la intervención	XX	XX				
Talleres de sensibilización al cambio		XX	XXXX	XXXX	XXXX	XX
Talleres de trabajo en equipo		XX	XXXX	XXXX	XXXX	XX
Tutoría (Coaching)			X X X	X X X	X X X	
Talleres de procesos						
Talleres de desarrollo de competencias		XX	XXXX	XXXX	XXXX	XX
Talleres de sentido de pertenencia		XX	XXXX	XXXX	XXXX	XX
Evaluación		XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXX
Informe final						XX

## 9 PRESUPUESTO Y PLANTA DE CARGOS

RECURSOS HUMANOS	DEDICACIÓN
1. Director Responsable del proyecto	6 meses
1. Profesional psicología organizacional	6 meses
3. Asesores (Cs. Sociales y Humanas)	3 meses
1. Secretaria	6 meses
1. Estadístico	2 mes
6. encuestadores	1 mes

## 10 VALOR DE LA PROPUESTA

**10.1** El valor del proyecto de Clima Organizacional está definido en costos reales operacionales y, por tanto, no incluye los eventuales cruces de cuentas entre el Municipio de Medellín y la Universidad de Antioquía. El proyecto tiene un costo de \$60.000.000.oo (Sesenta millones de pesos m/l.).

**10.2** El valor del proceso de Asesoría es de \$24.000.000.oo (veinticuatro millones de pesos m/l.).

**10.3** El valor total del Convenio Interadministrativo es de: **\$84.000.000.oo (Ochenta y cuatro millones de pesos m/l.).**