

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL EN LA
ALCALDÍA DE ISNOS DEPARTAMENTO DEL HUILA**

RUTH ESTELA BOLAÑOS ALVAREZ

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CEAD PITALITO**

2015

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL EN LA
ALCALDÍA DE ISNOS DEPARTAMENTO DEL HUILA**

RUTH ESTELA BOLAÑOS ALVAREZ

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

Asesora

Adelaida Cuellar Bahamón

Magister en Administración de Empresa

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,

ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CEAD PITALITO

2015

Nota de aceptación

Jurado 1

Jurado 2

Pitalito, Febrero de 2015

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a la Virgen Santísima quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de esta tesis para optar el título de Administrador de Empresas. A mis padres quienes me dieron la vida, educación, apoyo y consejos, a mis tutores, mi esposo y a todas aquellas personas que de una u otra manera me apoyaron para culminar mis estudios.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado. A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD por darme la oportunidad de estudiar y ser profesional. A la alcaldía municipal de Isnos (H) por permitirme realizar este trabajo a partir de la experiencia laboral compartida con quienes están vinculados a ésta. A todos, a cada una de las personas que me apoyaron en transcurso de mis estudios y en desarrollo de este proyecto.

CONTENIDO

ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1 Formulación del problema	18
2. JUSTIFICACIÓN	19
2.1 Justificación Teórica	19
2.2 Justificación Práctica	21
2.3 Justificación Metodológica	22
3. OBJETIVOS	23
3.1 Objetivo General	23
3.2 Objetivos Específicos	23
4. MARCO DE REFERENCIA	24
4.1 Marco Teórico	24
4.1.1 Clima Organizacional.	24
4.1.2 Teoría del Clima Organizacional de Likert	26

4.1.3	Características del clima organizacional	28
4.1.4	Diagnóstico organizacional	30
4.2	Marco Conceptual	34
4.3	Marco Contextual	38
4.3.1	Macrocontexto	39
4.3.2	Microcontexto	43
4.4	Marco Legal	49
5.	METODOLOGÍA	52
5.1	Tipo de Investigación	52
5.2	Métodos de Investigación	52
5.3	Esquema Metodológico	52
5.4	Población	54
5.5	Muestra	54
5.6	Validación y Confiabilidad	55
5.7	Procedimiento de Recolección, Procesamiento y Análisis de la Información	56
6.	HIPÓTESIS	58
7.	ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA DE ISNOS	59
7.1	Identificación de los Factores Críticos que Limitan la Capacidad de Gestión de los Empleados.	

7.1.1	Resultados de la observación directa - entrevistas no estructuradas.	59
7.2	Clima Organizacional en la Alcaldía de Isnos	62
7.3	Diagnóstico de un Análisis Integral Desde las Diferentes Áreas de Trabajo.	69
7.4.1	Satisfacción del Cliente Externo	74
7.4.2	Satisfacción del Cliente Interno	83
8.	CONCLUSIONES	133
9.	RECOMENDACIONES	135
	BIBLIOGRAFÍA	137

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. ESQUEMA DEL MODELO DE SEIS CASILLAS DE WEISBORD	34
FIGURA 2. ESQUEMA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	36
FIGURA 3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE ISNOS	39
FIGURA 4. GRÁFICOS INFORMACIÓN GENERAL	64
FIGURA 5. GRÁFICOS AFILIACIÓN	65
FIGURA 6. GRÁFICOS CAJA DE COMPENSACIÓN	67
FIGURA 7. GRÁFICOS CAPACITACIÓN Y DEPORTE	68
FIGURA 8. ASPECTOS CRÍTICOS	69
FIGURA 9. CAPACITACIONES REQUERIDAS	70
FIGURA 10. ENCUESTA APLICADA POR DEPENDENCIA	74
FIGURA 11. HISTOGRAMA VARIABLE ATENCIÓN TRABAJADOR	76
FIGURA 12. HISTOGRAMA VARIABLE INFORMACIÓN RECIBIDA	77
FIGURA 13. HISTOGRAMA VARIABLE RAPIDEZ RESPUESTA	78
FIGURA 14. HISTOGRAMA VARIABLE SERVICIO	79
FIGURA 15. HISTOGRAMA VARIABLE HORARIO PUNTUAL	80
FIGURA 16. HISTOGRAMA VARIABLE RECEPCIÓN DUDAS	81
FIGURA 17. HISTOGRAMA VARIABLE SERVICIO TELEFÓNICO	82
FIGURA 18. ENCUESTA CLIMA LABORAL POR DEPENDENCIA	83
FIGURA 19. VARIABLE TIEMPO LABORADO	85
FIGURA 20. VARIABLE SITUACIÓN LABORAL	86

FIGURA 21. VARIABLE PUESTOS DE TRABAJO	86
FIGURA 22. VARIABLE JORNADA LABORAL	87
FIGURA 23. RANGO DE CLIMA LABORAL GLOBAL	88
FIGURA 24. CLIMA LABORAL GLOBAL	89
FIGURA 25. CLIMA LABORAL DIMENSIÓN PROPÓSITOS	90
FIGURA 26. CLIMA LABORAL DIMENSIÓN ESTRUCTURA	90
FIGURA 27. CLIMA LABORAL DIMENSIÓN RECOMPENSAS	91
FIGURA 28. CLIMA LABORAL DIMENSIÓN MECANISMOS	92
FIGURA 29. CLIMA LABORAL DIMENSIÓN RELACIONES	92
FIGURA 30. CLIMA LABORAL DIMENSIÓN LIDERAZGO	93

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2014 - 2020 MUNICIPIO DE ISNOS	41
TABLA 2. PERSONAL ADSCRITO A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ISNOS.	47
TABLA 3. MUESTRA POBLACIONAL	55
TABLA 4. VARIABLES	56
TABLA 5. RESULTADOS ENCUESTA PRELIMINAR	62
TABLA 6. CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	71
TABLA 7. CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	71
TABLA 8. CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS TÉCNICAS	72
TABLA 9. CAPACITACIÓN EN INFORMÁTICA	72
TABLA 10. CAPACITACIONES DESARROLLADAS	73
TABLA 11. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS SATISFACCIÓN	75
TABLA 12. HISTOGRAMA VARIABLE ATENCIÓN TRABAJADOR	76
TABLA 13. HISTOGRAMA VARIABLE INFORMACIÓN RECIBIDA	77
TABLA 14. HISTOGRAMA VARIABLE RAPIDEZ RESPUESTA	78
TABLA 15. HISTOGRAMA VARIABLE SERVICIO	79
TABLA 16. HISTOGRAMA VARIABLE HORARIO PUNTUAL	80
TABLA 17. HISTOGRAMA VARIABLE RECEPCIÓN DUDAS	81
TABLA 18. HISTOGRAMA VARIABLE SERVICIO TELEFÓNICO	82
TABLA 19. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS CLIMA LABORAL	84

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta necesidades de bienestar

Anexo 2. Encuesta necesidades de capacitación

Anexo 3. Encuesta necesidades de capacitación PIC

Anexo 4. Encuesta satisfacción del cliente

Anexo 5. Encuesta clima laboral

Anexo 6. Plan de Bienestar Social Laboral

Anexo 7. Plan Institucional de Capacitaciones

Anexo 8. Manual de Inducción y Re inducción

Anexo 9. Resolución de conformación de Comité de Capacitación, Bienestar Social e Incentivos.

Anexo 10. Resultados encuesta preliminar

Anexo 11. Resultados encuesta necesidad de capacitación

Anexo 12. Resultados encuesta satisfacción cliente externo

Anexo 13. Resultados encuesta satisfacción cliente interno

Resumen

Uno de los elementos que tiene mayor influencia en el desempeño de los empleados de una organización es el Clima Laboral o Clima Organizacional; Por esta razón, en este proyecto se presenta el diagnóstico sobre el clima organizacional y la propuesta del plan de bienestar para la Alcaldía del Municipio de Isnos Huila.

Los aspectos investigados en este proyecto analizan el estado actual de las relaciones y el ambiente laboral de los empleados de planta y contratistas de la Alcaldía Municipal, encontrando importantes brechas en lo que se refiere a satisfacción, expectativas, reconocimientos, entre otros aspectos, percibidos por quienes hacen parte del grupo de trabajo de la alcaldía.

Por esta razón, el trabajo realizado en esta investigación arroja un Plan de Bienestar Laboral para todos los vinculados a la Administración municipal, que, de ser implementado podría mejorar enormemente la percepción que existe en los empleados de su Clima Laboral y con ello aumentar su desempeño en muchos aspectos.

Abstract

One element that has greater influence on the performance of the employees of an organization is the Working Environment or organizational climate; For this reason, in this project the diagnosis of organizational climate and welfare plan proposal for the Mayorality of Huila Isnos is presented.

The aspects investigated in this project analyzed the current state of relations and the work environment of plant employees and contractors of the Municipality, finding significant gaps in relation to satisfaction, expectations, recognitions, among other things, perceived by who are part of the working group of the mayor.

For this reason, the work done in this research sheds Labour Welfare Plan for all linked to the municipal administration, which if implemented could greatly improve the perception in the employees of its Work Climate and thereby increasing their performance in many respects.

Introducción

El programa de Bienestar Social de la Alcaldía Del Municipio de Isnos Huila, tiene la finalidad de propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad corporativa, la participación y el desarrollo de habilidades en

los servidores de la institución, con una calidad de vida laboral que permitan un desempeño eficaz, eficiente y efectivo dentro de cada área de la institución, teniendo como resultado el conjunto de efectos positivos y tangibles en fomentar actitudes favorables frente al servicio público, en desarrollar valores organizacionales y como resultado final cumplir con el plan estratégico de la alta dirección.

Este proyecto investigativo surge con la intención de determinar los aspectos relativos a la Calidad de Vida Laboral en los empleados y contratistas de la Alcaldía Municipal de Isnos (H), atendiendo especialmente sus procesos socio-técnicos y culturales que se presentan en su entorno con el fin de encontrar de qué forma estos aspectos influyen en el desarrollo personal y organizacional del grupo.

A partir de esto se presenta un análisis detallado de los hallazgos obtenidos y con base a estos se formula el Plan de Bienestar Social Laboral, para que a futuro sea implementado y ejecutado por la Administración municipal de Isnos.

Atendiendo a lo anterior, la Secretaría de Gobierno y Dirección Administrativa permitió el desarrollo del presente trabajo que brinda las herramientas para reconocer las percepciones de los funcionarios del Municipio de Isnos frente a la cultura de la organización y el estado del clima organizacional, así como sus necesidades y las de su familia en los ámbitos físico, mental y social, para que una vez identificados, mediante la formulación del Plan de Bienestar Social Laboral se programen y ejecuten actividades de bienestar y capacitación adecuadas y oportunas, en coherencia con los Planes Institucionales de la

Entidad, que estimulen a los trabajadores y permita elevar sus niveles de motivación mediante la satisfacción de sus necesidades laborales y personales.

1. Problema de Investigación

La Alcaldía de Isnos como entidad encargada de la acción Administrativa Municipal, bajo el gobierno del Alcalde Juan Carlos Torres Imbachi reconoce la importancia de tener un personal idóneo, facultado para el adecuado desarrollo en sus funciones y actividades en procura de la consecución del Plan de Desarrollo: *“Unidos por la recuperación de Isnos, como debe ser”*. Así lo expresa la misión institucional:

“Somos un municipio que busca ser equitativos en la atención con la población Isnense procurando satisfacer las expectativas de nuestros clientes que se encuentren establecidas en el Plan de Desarrollo y asignados los recursos para tal fin, *cuenta con recurso humano adecuado a las competencias requeridas con los cuales se quiere lograr el mantenimiento sostenible de la alcaldía a nivel financiero*” (Alcaldía de Isnos , 2012).

El capital humano con que cuenta la Administración Municipal es de 10 empleados de planta y 40 que desarrollan contratos de prestación de servicios. Puestos de trabajo en los que no existe continuidad en los procesos, dado que tienen alta rotación de personal y en ocasiones son desempeñados sin compromiso, lo que genera a su vez un bajo desempeño en las actividades desarrolladas y aumenta los índices de insatisfacción de la comunidad.

Adicionalmente al interior de la Institución se percibe:

- a) Influencia del sector político, lo que genera inestabilidad laboral y falta de las competencias requeridas para ejercer los cargos ocupados.
- b) Inexistencia de un modelo administrativo institucional que establezca los procesos de elección, inducción, re inducción y capacitación del personal.
- c) Desconocimiento generalizado del Plan de Desarrollo Municipal por parte del personal contratado.
- d) Limitaciones de tiempos y recursos para el desarrollo de actividades de bienestar y de salud ocupacional lo que genera desmotivación en los empleados y falta de compromiso para con la institución.

Las anteriores situaciones revisten gran importancia para la presente investigación y requieren identificarse con claridad mediante un estudio del clima organizacional que permita definir un Plan de Bienestar Social Laboral como respuesta a los factores críticos que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores y que limitan la capacidad de gestión de la Administración Municipal de Isnos.

1.1 Formulación del problema

¿Cómo mejorar el clima organizacional de la Alcaldía de Isnos, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores?

2. Justificación

Partiendo de la base de que los Programas de Bienestar a los servidores públicos dan cumplimiento a los lineamientos establecidos por la administración pública nacional (Ley 909 de 2004, Decreto Ley 1567 de 1998 y Decreto 1227 de 2005), y de que dichos programas permiten reconocer la gestión y así mismo mejorar la calidad de vida de los servidores y sus familias, se puede reconocer la importancia de diseñar e implementar al interior de la Alcaldía de Isnos un Plan de Bienestar Social Laboral que propenda por el desarrollo armónico e integral del empleado y a su vez se articule como herramienta de gestión del Plan de Desarrollo Municipal.

2.1 Justificación Teórica

Las teorías referentes a clima laboral son numerosas y ofrecen aportes significativos a la presente investigación, así por ejemplo, la Teoría de los Factores de Herzberg, citada por Muñiz (2015), en la que se considera que la motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, (Muñiz, 2015) aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

La teoría de Maslow cimienta bases importantes para la investigación realizada en la Alcaldía del Municipio de Isnos Huila, debido a que de su teoría se deduce que el interés de las personas se orienta directamente con la satisfacción de sus necesidades; además define y ofrece herramientas conceptuales para esta investigación teniendo en cuenta que la motivación y la satisfacción son determinantes para el nivel de productividad y por ende para la consecución de los objetivos institucionales. Aunque la teoría no se refiere específicamente al ámbito laboral; su amplitud ha permitido que se aplique exitosamente al mismo (Palomo, 2010).

Otra teoría que permite orientar la presente investigación es la de Stephen Robbins, (citada por Berbel y Gan, 2007) define a la motivación aplicada al ámbito laboral como la: “voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (pág. 188). En este sentido, se puede predisponer al personal para que trabaje en un nivel, forma y tiempo deseado, mediante la mejora del clima organizacional.

Despertar el interés, la atención y el compromiso del personal hacia los objetivos y valores de la organización, este aspecto conlleva a tener un nivel de productividad deseado, variable importante en la investigación del clima laboral de la Alcaldía Municipal de Isnos, que al nivel de recurso humano logra incrementar los niveles de calidad de vida de los colaboradores, al gozar de mejores ambientes de trabajo, bajo la formulación de una propuesta de desarrollo organizacional pertinente a la Entidad.

Teniendo como referente un amplio marco teórico y conceptual la investigación tiene bases científicas que contribuyen significativamente en el mejoramiento de la atención y prestación del servicio para la comunidad y el incremento de los niveles de satisfacción del cliente.

2.2 Justificación Práctica

El presente proyecto pretende estructurar un programa para mejorar las capacidades y condiciones del personal, en procura de una mayor satisfacción y motivación de los trabajadores que pueda reflejarse en mayor esfuerzo y mejor desempeño laboral en pro de una adecuada gestión y productividad institucional que responda a las necesidades de la comunidad Isnense, que hoy por hoy requiere una Institución moderna capaz de responder a los diferentes cambios estructurales en la administración y profesionalización del talento humano que exigen los estándares de calidad.

Para ello se hace necesario analizar el entorno en que se desenvuelven los trabajadores de la Administración Municipal, y determinar los factores que directa e indirectamente inciden en el normal desarrollo de sus actividades y que tienen que ver con su bienestar social y de la calidad de vida laboral, para lo cual se propone diagnosticar el clima organizacional de la Alcaldía de Isnos que permita identificar los factores críticos que pueden influir en el desempeño y capacidad de gestión de los empleados.

2.3 Justificación Metodológica

Mediante la aplicación de diversas herramientas abordadas durante el programa de administración de empresas, que se ponen en práctica en la presente investigación se realiza un diagnóstico, análisis y conclusión de la situación presentada en la Alcaldía Municipal de Isnos, evidenciándose de manera cuantitativa y cualitativa, los factores que de manera directa y predominante intervienen o inciden directamente para afectar el clima organizacional de los trabajadores.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Formular el Plan de Bienestar Social Laboral de la alcaldía de Isnos Departamento del Huila, que le permita fortalecer la capacidad de Gestión.

3.2 Objetivos Específicos

Realizar un estudio del clima organizacional en la Alcaldía de Isnos, para identificar los factores críticos que limitan la capacidad de gestión de los empleados.

Identificar los aspectos que inciden negativamente en el Clima Organizacional de la Institución.

Construir una herramienta de diagnóstico que permita realizar un análisis integral desde las diferentes áreas de trabajo.

Evaluar el impacto que genera cada variable de gestión desde sus procesos para identificar acciones de mejoramiento en áreas críticas.

Medir los niveles de satisfacción de los clientes internos y externos de la Alcaldía de Isnos, frente a la gestión de la actual Administración.

Formular el Plan de Bienestar Social Laboral de la Alcaldía de Isnos Departamento del Huila

4. Marco de Referencia

4.1 Marco Teórico

4.1.1 Clima Organizacional.

Existen diferentes definiciones de Clima Laboral, la mayoría de ellas lo ubican en 2 grandes grupos, las que centran su enfoque en los Factores Organizacionales y las que, por el contrario, lo centran en factores Individuales o Psicológicos (Gan y Berbel, 2007), una definición que mezcla elementos del individuo y de su ambiente es la que afirma que “se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros” (Chiavenato, 2001, pág. 86) .

Por consiguiente el clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

Algunos de los planteamientos más importantes sobre el Clima Organizacional se definen a continuación:

Halpin y Crofts, Según lo citado en (Goñi, 2011), plantean el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante.

Forehand y Gilmer (1964), citado por (Goñi, 2011), plantean el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.

Goncalves (1999), teniendo en cuenta lo citado por Briceño (2008), afirma que “el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros” (pág. 7).

Finalmente, según lo define Rodríguez (2001) el clima laboral tiene que ver con “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el

ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (pág. 159).

Con las definiciones anteriores de clima laboral podemos ver que los autores no difieren en el concepto, sino al contrario lo enriquecen, y para el desarrollo del presente trabajo, se toma como sustento teórico la teoría de Likert.

4.1.2 Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

En esta teoría, citado por Brunet (1987), se plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva (pág. 99).

Likert, según Brunet (1987), determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

➤ Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador

En este tipo de clima 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 la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

➤ Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una 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. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

➤ Clima de tipo participativo: Sistema consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

➤ Clima de tipo participativo: Sistema Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

4.1.3 Características del clima organizacional

Existen una serie de características del clima laboral, de acuerdo a Rodríguez y Moreno en un estudio exploratorio de antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo (Moreno, 2005, págs. 627-632) que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional, el cual se caracteriza porque:

- Es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

Rodríguez (2001), comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura

informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición.

Dentro de las variables más estudiadas en el clima organizacional son: Motivación, Recompensas, Propósito, Comunicación, Conflicto, Estructura, Liderazgo, Satisfacción, Capacitación, Objetivos y Cultura.

Sin duda el estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización.

4.1.4 Diagnóstico organizacional

Dentro de una organización debe haber un autodiagnóstico del ambiente laboral, es decir que los empleados analicen sus propios comportamientos, ya que este estimula el trabajo en equipo y se puede encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo.

Existen un gran número de modelos de diagnóstico organizacional, los cuales se enfocan en diferentes áreas, de las cuales podemos mencionar los modelos enfocados a aspectos tecnológicos, comportamiento humano, dirigidos a aspectos financieros y otros en términos informativos.

A continuación se mencionan las variables planteadas para el diagnóstico organizacional, de 3 autores importantes a saber: Likert, Litwin y Stringer, y la de Weisbord que se utilizará como base para realizar el instrumento de encuesta del presente trabajo.

Likert, según lo citado por Brunet (1987) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- 1) Métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- 2) Fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- 3) Procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- 4) Procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- 5) Procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- 6) Procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

- 7) Procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- 8) Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Rodríguez (2001), menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

- 1) Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
- 2) Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
- 3) Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
- 4) Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
- 5) Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
- 6) Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Weisbord, según lo presenta Burke (1998), que evalúa la percepción del clima laboral con el modelo de seis casillas:

- 1) Propósitos: Este punto se refiere a que los empleados de una organización deben tener clara la meta de la empresa y asimismo busca conocer si los trabajadores apoyan ésta.
- 2) Estructura: Esta variable nos permite conocer cómo las responsabilidades, tareas, son distribuidas dentro de una organización.
- 3) Recompensas: A través de esta casilla podemos conocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la empresa.
- 4) Mecanismos auxiliares: Estos ayudan a que una organización realice sus funciones, es decir los procesos que toda organización tiene para poder operar. Dentro de estos procesos se encuentra la planeación, control, presupuesto, capacitación, logística y otras actividades que ayuden a los miembros a realizar sus respectivos trabajos, para lograr los objetivos de la organización.
- 5) Relaciones: Se refieren a cómo todos los niveles interactúan y cómo las decisiones son tomadas y comunicadas. Del mismo modo esta casilla menciona la importancia de analizar las relaciones entre todos los miembros de la organización.
- 6) Liderazgo: El liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. Es importante mencionar que el líder es el responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente extremo.
- 7) Ambiente externo: Estos influyen en la organización y viceversa. Dentro de estos factores podemos mencionar a la política, la sociedad, los cambios macro y micro económicos, instituciones religiosas, desastres naturales, etc.

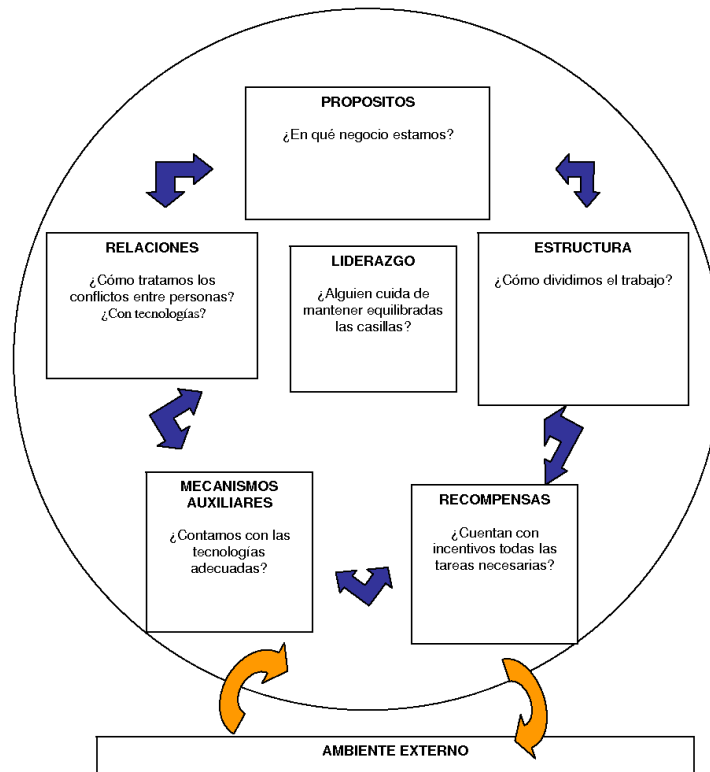


Figura 1. Esquema del modelo de seis casillas de Weisbord ¹

4.2 Marco Conceptual

Presentados los elementos teóricos que soportan el tema y el sector objeto de estudio, a continuación se definen los conceptos fundamentales sobre los que se desarrolla la presente investigación: clima organizacional, cultura organizacional, satisfacción, motivación y liderazgo.

¹ Fuente: Burke (1998). Desarrollo Organizacional.

- Clima Organizacional (Brunet, 1987): Es la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan sus relaciones e inciden en el comportamiento tanto positiva como negativamente, al modificar consecuentemente su desarrollo productivo y el de la organización.

Presenta unos elementos fundamentales que son medibles: el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales; y el tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados. En la figura 2, se observa un esquema básico de los componentes del clima organizacional y sus resultados sobre el desempeño laboral.

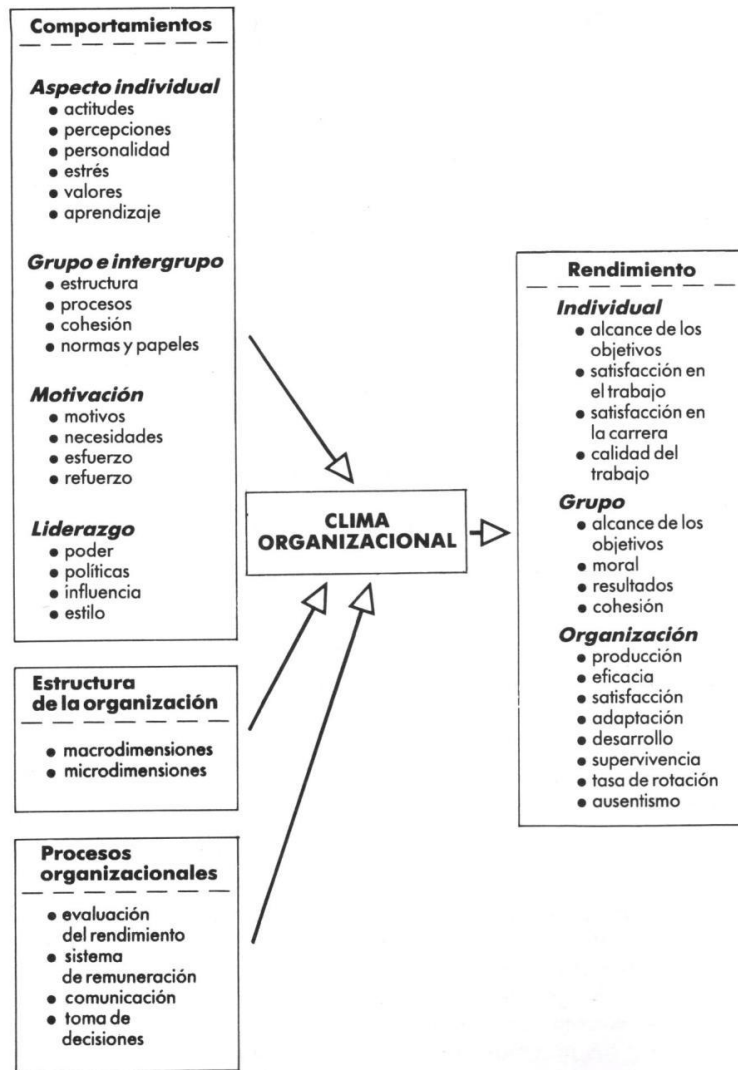


Figura 2. Esquema del clima organizacional²

- **Cultura Organizacional:** La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de

² Fuente: Brunet. El Clima de Trabajo en las Organizaciones

normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización (Brunet, 1987).

La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante, ya que es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias.

- Satisfacción: “El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2001, pág. 15).

- Motivación: Los procesos motivacionales internos de una persona se refieren a los componentes cognitivos, afectivos y de conductas que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad

personal frente a la realización de las actividades, que tienen que ver con el estado de adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2001).

- Liderazgo: “El liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión. De nada le sirve a una organización contar con una gran cantidad de recursos materiales y tecnológicos si los directivos no tienen la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos” (Ramos, 2012, pág. 36).

Existe una distinción muy grande entre líder, jefe, gerente y director: ya que ocupar un cargo directivo no garantiza poseer cualidades de un líder. Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización desarrolle competencias para ser un líder. Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

4.3 Marco Contextual

4.3.1 Macrocontexto

El Municipio de Isnos está situado en la parte Sur-Occidental de Colombia y del Departamento del Huila, a 228 Km de Neiva, ocupando un área superficial de 361 Km² equivalente al 1.81% del área del departamento, ubicado junta a la margen izquierda de la parte alta del Río Magdalena, localizado a los 01° 56' 26" de Latitud Norte y 76° 14' 26" de Longitud Oeste.

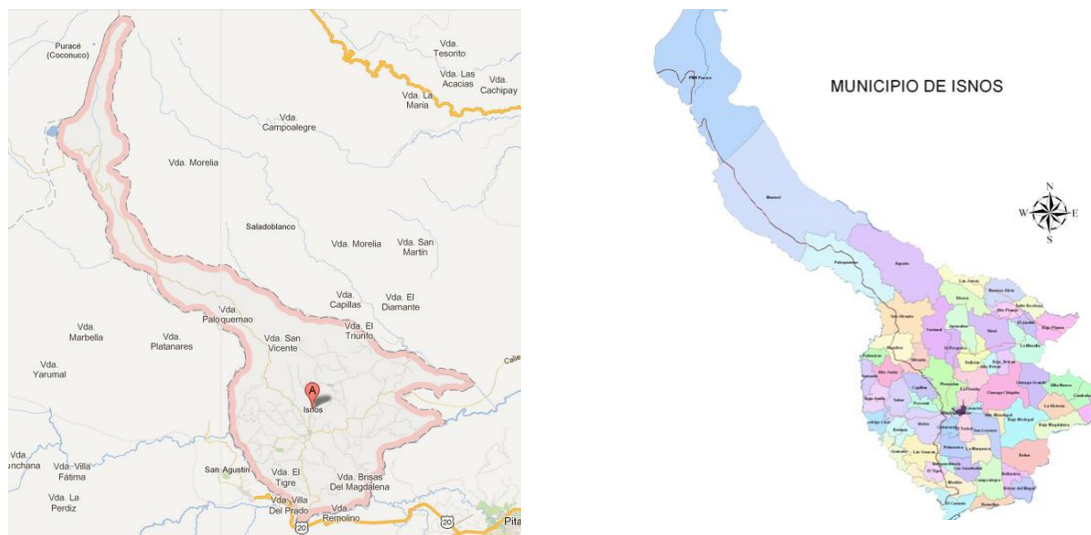


Figura 3. Ubicación Geográfica del municipio de Isnos³

División Política. Los límites municipales son bien definidos y corresponden a límites naturales como son en su mayoría las divisorias de agua. A la fecha el municipio no tiene problemas ni conflictos limítrofes. Sus límites son: al norte con el municipio de Salado

³ Fuente: Municipio de Isnos (1999). Esquema de Ordenamiento Territorial

Blanco, al sur con el municipio de San Agustín, al oriente: con el municipio de Pitalito, y al occidente, con el departamento del Cauca y el municipio de San Agustín.

El municipio de Isnos está conformado por 6 corregimientos que son: José María Córdoba, Francisco José de Caldas, Simón Bolívar, Policarpa Salabarrieta, Antonio Nariño y Enrique Muñoz Navia, donde se establecen 60 veredas contando con 4 centros poblados que son: Salto de Bordones, San Vicente, Ciénaga Grande, Bajo Junín y una zona correspondiente al Parque Nacional Natural del Puracé.

El casco urbano se encuentra conformado por 14 barrios que son: la Candelaria, Asoprogreso, Emiro Barrera, Cristo Rey, Coliseo, Divino Niño, La Palma, San Fernando, Las Américas, Centro, Porvenir, Los Comuneros (Asoprovico) y sectores La Chaza y los Pinos. Se presentan inconvenientes por la legalidad de su constitución, además están desorganizados por falta de Planeación del Municipio. Durante los últimos años se han venido desarrollando algunos proyectos de vivienda los cuales están en proceso de construcción como Villa Verde, Bosque de los Alpes, Urbanización Montilla.

Demografía. Las proyecciones de población para el Municipio de Isnos, según censo DANE 2005, estiman para el año 2014 la población municipal en 26.788. La distribución poblacional por sexo es de 13.788 hombres – 51,5% y 13.000 mujeres – 48,5%, denotándose una equivalencia.

Tabla 1. Proyecciones de población 2014 - 2020 municipio de Isnos

AÑO	POBLACIÓN		
	Cabecera	Resto	Total
2014	5.754	21.034	26.788
2015	5.860	21.284	27.144
2016	5.959	21.526	27.485
2017	6.059	21.771	27.830
2018	6.162	22.025	28.187
2019	6.254	22.276	28.530
2020	6.353	22.533	28.886

Fuente: DANE (2014). Censo General 2005

Organización Administrativa. El sitio donde hoy está ubicado el municipio de Isnos, denominado hacienda Arboleda fue donado a la Parroquia de Pitalito mediante escritura pública No. 239, folio 437 de 1934. Su fundador fue el Pbro. Jesús Hermógenes Rodríguez, párroco de Pitalito, quien dio inicialmente el nombre de San José de Isnos.

En el año de 1939, el padre Justino Muñoz dirigió el trazado de las calles y la plaza del poblado, acompañado de un grupo de vecinos, los cuales se comprometieron a construir organizadamente sus casas, y se emprende la construcción de la capilla. Es tan rápido el progreso del caserío de San José de Isnos, que ese año es elevado a la categoría de Inspección Departamental de Policía.

En 1958, mediante Ordenanza No. 24 de la Asamblea del Huila, es erigido el municipio de San José de Isnos; ordenanza que fue demandada y dio origen a que se les llamara solamente Isnos, nombre que lleva en la actualidad; sus terrenos fueron segregados de San Agustín, Pitalito, y Salado blanco. Este honor se lo debe a los esfuerzos hechos por el padre Jesús Antonio Munar, el Diputado Nereo Burbano Bolaños y un grupo de vecinos de Isnos.

El 11 de febrero de 1959, inició su vida municipal Isnos bajo la dirección del señor Luis Enrique Muñoz Navia, pero sólo hasta el 13 de marzo de 1988 se elige por voto popular al primer Alcalde, el señor Alvaro Ramón Valencia en representación del partido social Conservador, hecho que imprimió una nueva dinámica al desarrollo local y a través de la cual se han gestionado grandes obras en las diferentes gobiernos populares: Acueducto Regional, Colegio José Eustacio Rivera, Pavimentación de Vías, Sub Estación Eléctrica, Edificio Municipal, Casa de la Cultura, Parque Central, Gasoducto, Estadio central y Polideportivos, etc.

Se destaca la declaratoria hecha por la UNESCO que confiere a los Parques Alto de las Piedras y Alto de los Ídolos el título de “Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad” el 5 de diciembre de 1995, ya que marca al municipio de Isnos como destino turístico Nacional e Internacional.

4.3.2 Microcontexto

El municipio de Isnos está bajo la administración del Alcalde Municipal, médico Juan Carlos Torres Imbachi, cuyo Plan de Desarrollo 2012-2015 “Unidos por la recuperación de Isnos como debe ser” propone una gestión de desarrollo integral desde diferentes enfoques: Inclusión y Focalización en el Gasto Social, Acción Diferencial, Garantía y Goce Efectivo de Derechos, etc.

Código del municipio: MP - 359

NIT: 800097098-1

Dirección: Carrera 3 No. 4-26 (Parque Principal)

Teléfono: 8328025 - 8328309

Correo electrónico: alcaldia@isnos-huila.gov.co

Misión. “Somos un municipio que busca ser equitativos en la atención con la población Isnense procurando satisfacer las expectativas de nuestros clientes que se encuentran establecidas en el Plan de Desarrollo y asignados los recursos para tal fin, cuenta con recurso humano adecuado a las competencias requeridas con los cuales se quiere lograr el mantenimiento sostenible de la alcaldía a nivel financiero”

Visión. Nuestro municipio, en el año 2016 con su potencialidad económica y humana estará posicionado como uno de los mejores en la sostenibilidad económicamente, debido a un ejercicio estratégicamente planteado que conllevara a sanear las finanzas del municipio”

Principios Institucionales.

- **Tolerancia:** Dar la misma importancia y respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás como a las propias, aun cuando sean diferentes o contrarias.
- **Comprensión:** Es la facultad, capacidad o perspicacia para entender a los ciudadanos cuando se acerquen a solicitar un servicio.
- **Respeto:** Reconocimiento de la legitimidad del otro para ser distinto a uno. Todos los ciudadanos lo merecen así como nuestros compañeros de trabajo. Tratar a los compañeros con respeto y dignidad, impidiendo conductas abusivas, ofensivas, acosadoras, de violencia, maltrato físico o psicológico.
- **Responsabilidad:** Obligación de responder por los propios actos. Capacidad para reconocer y hacerse cargo de las consecuencias de las propias acciones. Además de esta definición, es necesario añadir un elemento que tiene que estar presente y que sin él es imposible hablar de responsabilidad es el de disciplina; la disciplina está definida como la manera ordenada y sistemática de hacer las cosas, siguiendo un conjunto de normas y reglas.
- **Lealtad:** Es la fidelidad en el trato o en el desempeño de un cargo para con los jefes y por supuesto con el ciudadano.

- **Austeridad:** En la alcaldía de Isnos tenemos como principio fundamental la práctica de la austeridad en el gasto, y propendemos por el uso eficiente de los recursos optimizando su utilización.
- **Calidad:** Es la prestación de servicios en la que el ciudadano queda satisfecho después de recibirlos.
- **Transparencia:** Todas las actuaciones de los funcionarios de la alcaldía son leales y públicas, con rectitud y sin temor a ser cuestionadas por la certeza de que se cumple a cabalidad con los principios aquí consignados.
- **Honestidad:** Es la actitud para actuar con honradez y delicadeza al atender a nuestros ciudadanos y compañeros.

Valores Institucionales.

- **Paciencia:** Es la facultad de saber esperar y soportar a las diferentes personalidades de nuestros ciudadanos al solicitar la prestación de un servicio.
- **Imparcialidad:** Actuación de los funcionarios sin estar en favor o en contra de alguien o algo, lo que permite juzgar o proceder con rectitud, para la alcaldía de Isnos todos los ciudadanos son iguales.

- **Calidez:** La atención de los funcionarios de la alcaldía de Isnos se caracteriza por el calor humano en la atención con los ciudadanos.
- **Confiabilidad:** El servicios que presta la alcaldía de Isnos a sus ciudadanos es confiable y se puede tener la confianza en la veracidad de la información así como de las actuaciones de los funcionarios.
- **Solidaridad:** Hacer propias las dificultades de los otros para poder de mejor manera ayudar a su solución.
- **Servicio:** Es el valor por el cual los servidores y servidoras Municipales que tienen el encargo constitucional y legal de administrar lo que es de todos y para todos, facilitan el cumplimiento de las responsabilidades del municipio, ofrecen respuestas efectivas a los requerimientos, necesidades, inquietudes y expectativas de la ciudadanía y facilitan el cumplimiento de los deberes y la realización efectiva de los derechos a todos los ciudadanos y ciudadanas del Municipio.

Personal adscrito. La Alcaldía Municipal de Isnos cuenta con 50 trabajadores, los cuales están conformados por 10 integrantes del personal de planta, vinculados mediante contrato laboral y 40 que hacen parte del personal que labora por prestación de servicios.

Tabla 2. Personal Adscrito a la Alcaldía Municipal de Isnos.

Tipo	No.	NOMBRE	DEPENDENCIA	CARGO
PLANTA	1	Juan Carlos Torres Imbachi	Gobierno	Alcalde
	2	Julian España Muñoz	Gobierno	Secretario de despacho
	3	Yaqueline Muñoz	Gobierno	Auxiliar administrativo
	4	Omaira Paladinez	Gobierno	Auxiliar administrativo
	5	Olga lucia Perdomo	Gobierno	Comisaria de familia
	6	Segundo Bautista Alvarez	Gobierno	Servicios generales
	7	Roberto Ñañez Muñoz	Planeación	Secretario de despacho
	8	Yolanda Ordoñez	Salud	Secretario de despacho
	9	Marleni Ceron	Salud	Auxiliar administrativo
	10	Wilson Fernando Claros	Hacienda	Secretario de despacho
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	11	Hector Cuervo	Gobierno	Contratista
	12	Ruth Estela Bolaños	Gobierno	Contratista
	13	Lorena Ortega	Gobierno	Contratista
	14	Genaro Muñoz	Gobierno	Contratista
	15	Maricela Reyes	Gobierno	Contratista
	16	Olga Cecilia Macias	Gobierno	Contratista
	17	Yamid Ahumada	Gobierno	Contratista
	18	Dairon Bravo	Gobierno	Contratista
	19	Alexi Castro	Gobierno	Contratista
	20	Alvaro Castro	Gobierno	Contratista

21	Lucina Sanchez	Gobierno	Contratista
22	Martha Isabel Muñoz	Gobierno	Contratista
23	Yaceira Amaya Díaz	Gobierno	Contratista
24	Angela Ortiz	Planeación	Contratista
25	Jacob Zuñiga	Planeación	Contratista
26	Diego Nupan	Planeación	Contratista
27	Sussan Natalia Muñoz	Planeación	Contratista
28	Yonatha Rodriguez	Planeación	Contratista
29	Rodrigo Lara	Planeación	Contratista
30	Fernando Ceron	Planeación	Contratista
31	Jose Ever Rojas	Planeación	Contratista
32	Alexander Calambas	Planeación	Contratista
33	Emiliano Samboni	Planeación	Contratista
34	Paola Renza	Planeación	Contratista
35	Andres Celis	Planeación	Contratista
36	Diego Alejandro Garcia	Planeación	Contratista
37	Angie Martínez	Salud	Contratista
38	Madoli Ceron	Salud	Contratista
39	Martha Paladinez	Salud	Contratista
40	Danier Chilito	Salud	Contratista
41	William Urbano	Salud	Contratista
42	Fabio Pabon	Salud	Contratista
43	Fernando Joven	Salud	Contratista

44	Carlos Chilito	Salud	Contratista
45	Viviana Argote	Salud	Contratista
46	Robeiro Salazar	Salud	Contratista
47	Paola Rosero	Hacienda	Contratista
48	Derly Gomez	Hacienda	Contratista
49	Yessica Alexandra Torres	Hacienda	Contratista
50	Jhoan Gaviria	Hacienda	Contratista

Fuente: Propia

4.4 Marco Legal

Constitución Política de Colombia 1991: Artículo 48. La Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la Ley.

Ley 715 de 2001: Artículo 44. Corresponde a los municipios dirigir y coordinar el sector salud y el Sistema General de Seguridad Social en Salud en el ámbito de su jurisdicción, para lo cual cumplirán las siguientes funciones, sin perjuicio de las asignadas en otras disposiciones. 44.1.1. Formular, ejecutar y evaluar planes, programas y proyectos en salud, en armonía con las políticas y disposiciones del orden nacional y departamental.

Ley 909 de 2004: Artículo 16. Las Comisiones de Personal. Tienen como función... Proponer en la respectiva entidad la formulación de programas para el diagnóstico y medición del clima organizacional.

Decreto 1567 de 1998: Artículo 75. De conformidad con el artículo 24 del decreto 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de la calidad de vida laboral; las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

- Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
- Preparar a los pensionados para el retiro del servicio.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Adelantar programas de incentivos.
- Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos.

Decreto 1227 de 2005: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998. En su Título II, consagra las áreas de intervención de los programas de bienestar social, retomando las consagradas por el Decreto Ley 1567 de 1998.

Guías del departamento administrativo de la función pública: Bienestar Social Laboral año 2002 y Sistema de Estímulos año 2007

Obligaciones respecto al Programa de Bienestar Social Laboral

Obligaciones de la administración municipal:

- 1) Asignar recursos financieros suficientes para cubrir el Programa Anual de Bienestar Social
- 2) Divulgar, promocionar e incentivar la participación activa de todos los servidores en el Programa Anual de Bienestar Social
- 3) Facilitar el tiempo y los recursos físicos y tecnológicos necesarios para el desarrollo de los programas y acciones previstas
- 4) Cumplir con los términos previstos para desarrollar objetiva, legal e imparcialmente el Programa de Bienestar Social

Obligaciones de los servidores:

- 1) Asumir el Programa de Bienestar Social como un proceso que se revierte en un mejor estar consigo mismo y su entorno.
- 2) Participar activamente en las acciones programadas.
- 3) Participar en las actividades de evaluación para las cuales hayan sido seleccionados y presentar las sugerencias correspondientes.

5. Metodología

5.1 Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptivo, ya que consiste en identificar los factores críticos a través de la descripción de conductas y comportamientos de los empleados de la Alcaldía de Isnos (determinando el estado del clima organizacional) y formular el Plan de Bienestar Social Laboral para mejorarlo.

5.2 Métodos de Investigación

La investigación se desarrolla involucrando los métodos cuantitativos y cualitativos, en el que se investigarán las diferentes características del Clima Organizacional a través de instrumentos que permitan hacer un análisis estadístico para evaluar las mejores opciones en la formulación del Plan de Bienestar Social Laboral de la Alcaldía de Isnos, en base a la percepción de los trabajadores.

5.3 Esquema Metodológico

Se requiere realizar un estudio del clima organizacional en la Alcaldía de Isnos, para lo cual se construyó una herramienta de diagnóstico tipo encuesta que permite realizar un análisis integral desde las diferentes áreas de trabajo.

Se aplican encuestas al personal de la Alcaldía de Isnos, para medir las condiciones laborales y su entorno. También se desarrollan entrevistas no estandarizadas, con el fin de obtener información de primera mano correspondiente al entorno laboral y a las vivencias que puedan afectarlo, procurando que el entrevistado de respuestas espontáneas, claras y objetivas. La aplicación de las encuestas y entrevistas se aplicarán preferiblemente en momento en que no exista tensión laboral: horas laborales sin atención al cliente o actividades lúdico-recreativas desarrolladas, para que el trabajador tenga la disponibilidad requerida para hacer un análisis profundo sobre su clima laboral.

Se realizan capacitaciones al personal en convenio con diferentes instituciones, y se desarrollaran jornadas lúdico-recreativas en diferentes escenarios, para motivar a los trabajadores.

Se aplican encuestas para conocer la percepción que tienen los ciudadanos (clientes externos) frente a la gestión realizada por los empleados y así identificar opciones de mejora en los procesos que puedan implementarse desde el Plan Institucional de Capacitaciones.

Análisis Descriptivo de la Información El objetivo es la recolección y presentación de información relacionada con las diferentes variables e indicadores definidos previamente. La información se presenta sin establecer ningún tipo de relación entre las variables, de manera que se proporcione una idea general sobre el estado particular de la entidad.

Análisis Explicativo de la Información Aquí se identifican las relaciones causa-efecto existente entre las variables consideradas en la fase de análisis descriptivo. Este análisis permite extraer conclusiones acerca de las condiciones del bienestar laboral dentro de la entidad.

Diseño de Programas y Proyectos Se busca formular los proyectos que puedan dar solución a los problemas detectados y al cumplimiento de los objetivos identificados en los análisis realizados anteriormente.

El Plan de Bienestar Social Laboral, el Plan Institucional de Capacitación y el Plan de Inducción y Reinducción, son los productos a entregar a la Alcaldía de Isnos para su posterior aprobación. Documentos que se ajustan a la normatividad vigente en la materia.

5.4 Población

La población corresponde a la totalidad de los clientes internos (50 trabajadores) y externos de la Alcaldía Municipal de Isnos.

5.5 Muestra

La muestra se define de manera representativa para cada instrumento de investigación; así:

Tabla 3. Muestra poblacional

INSTRUMENTO	MUESTRA	PORCENTAJE
Necesidad Capacitación (ver anexo 2)	4	100%
Plan Institucional de Capacitaciones (ver anexo 3)	4	100%
Satisfacción Cliente Externo (ver anexo 4)	50	-
Satisfacción Cliente Interno (ver anexo 5)	25	50%

Fuente: Propia

Se realiza la aplicación de encuestas y entrevistas con la ayuda, conocimiento y colaboración del Alcalde municipal Juan Carlos Torres Imbachí.

5.6 Validación y Confiabilidad

Se diseñaron 4 encuestas que sirvan como instrumento para el estudio del Clima Laboral de la Alcaldía del municipio de Isnos, considerando las variables estudiadas como claves para reunir, procesar y analizar información que permita cumplir con los objetivos del estudio.

Al diseñar la Encuesta para la Investigación del Clima Laboral (ver anexo 5), se tuvo en cuenta el modelo de seis casillas de Weisbord:

Tabla 4. Variables

DIMENSIONES	CUESTIONARIO
Propósitos	P5 – P6 – P13
Estructura	P14 – P15 – P23 – P26
Recompensas	P7 – P9 – P11 – P18 – P24 – P25
Mecanismos auxiliares	P8 – P17 – P21 – P22 – P27
Relaciones	P16 – P19 – P20
Liderazgo	P10 – P12

5.7 Procedimiento de Recolección, Procesamiento y Análisis de la Información

Se realizan una serie de entrevistas personales semiestructuradas a los funcionarios en donde hubo un intercambio directo de información, lo que brindó una flexibilidad en la búsqueda de datos y brindó la oportunidad de entrar en contacto directo con el personal.

Con la observación personal se obtiene información por simple visualización. Como ventaja se puede decir que la información es directa, y las variaciones que pudieran surgir son por modificaciones del comportamiento del personal frente a la observación a la que es sometido.

Luego de haber realizar las encuestas se tabulará toda la información cuantitativamente con la ayuda del paquete ofimático Microsoft Excel 2010 y se realiza un análisis estadístico descriptivo de las variables mediante el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 21, que permita llegar a conclusiones sobre el clima laboral actual y que servirá de sustento para la elaboración de los productos a entregar.

La información, procesada, elaborada e interpretada será entregada a través de un informe a la Alcaldía Municipal de Isnos – Huila; con el fin de comunicar los resultados a los directivos y devolver a los encuestados, como una muestra de respeto, un resumen de lo que fueron sus opiniones respecto de su ambiente de trabajo. En conclusión se realizará los siguientes procesos para la recolección de la información

- a) Clasificar la información obtenida según las variables definidas.
- b) Analizar la información recolectada y procesada empleando las herramientas estadísticas y matemáticas pertinentes.
- c) Organizar la información recolectada, presentándola en tablas y gráficos que permitan su mejor visualización y comprensión.
- d) Elaboración del informe final que contemple resultados obtenidos, propuesta presentada y conclusiones del estudio.

Objetivo: Evaluar clima laboral y necesidades de capacitación

Periodo: Segundo semestre del año 2014

6. Hipótesis

El modelo de gestión Administrativa acorde con la NTCGP 1000:2009 de un modelo administrativo que trabaje por el clima laboral conlleva a las siguientes situaciones:

- a) Calidad en la prestación del servicio.
- b) Identidad institucional como producto del clima organizacional ideal.
- c) Satisfacción del cliente interno y externo.
- d) Productividad.

Por tal motivo la hipótesis consiste en que:

“El clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Isnos, incide en el rendimiento, motivación y satisfacción de sus empleados, afectándose la productividad de la misma”.

7. Estudio Clima Organizacional en la Alcaldía De Isnos

7.1 Identificación de los Factores Críticos que Limitan la Capacidad de Gestión de los Empleados.

7.1.1 Resultados de la observación directa - entrevistas no estructuradas.

Al indagar sobre el Clima Organizacional a algunos trabajadores de la Alcaldía Municipal de Isnos, se percibe un aspecto crítico por la alta rotación en los puestos de trabajo ya que se genera incertidumbre laboral en los empleados, quienes se sienten desmotivados por considerar que sólo están de paso por la Institución. Cada 6 meses hay cambio de personal, por razones “políticas”. Un buen desempeño laboral no es criterio para la continuidad del trabajador, razón por la cual algunos sienten que es igual si el trabajo se realiza con poco o mucho esfuerzo; no existe recompensas por tener un óptimo desempeño en sus funciones.

Adicionalmente, se observa que no hay integración de los trabajadores de la administración, el trabajador sólo interactúa con los compañeros con quienes comparte una misma oficina o realiza actividades conjuntas a diario. Se podría decir que al interior de la alcaldía hay muchas “islas” que agrupan trabajadores y no hay interacción entre ellas. Esta situación se acentúa mayormente, en vista que se han realizado muy pocos esfuerzos para realizar jornadas de integración, pero no pasan de ser una tarde realizando una actividad

lúdica o recreativa, o son pequeñas actividades desarrolladas en cada oficina, por ejemplo celebrar un cumpleaños.

Algunos trabajadores manifiestan que “desde el momento de ingreso no se presenta ningún tipo de programas, beneficios, ni actividades a las que se pueda participar o a las que se tenga derecho”, recalándose la importancia de formular el Plan de Bienestar Social Laboral de la Alcaldía de Isnos en base a las necesidades reales de sus trabajadores.

La Alcaldía tiene un espacio limitado en las oficinas para la atención al público, lo que genera incomodidad de algunos clientes externos e internos, quienes además manifiestan que sus áreas de trabajo requieren mantenimiento (pintura) y una señalización adecuada, ya que en la actualidad algunas oficinas están localizadas con su nombre escrito en un papel, lo que denota el poco esfuerzo que se hace por parte de la dirección para darle una mejor “cara” a la institución.

Existen oficinas que se encuentran en completo desorden, es el caso del Auditorio que se ubica en el segundo piso y que no está en funcionamiento ya que fue tomado desde hace más de 12 meses para ubicar “provisionalmente” el archivo general, mientras se adecuaba otra oficina del primer piso para este propósito y a la fecha ninguno de los 2 espacios está organizado. El archivo no está almacenado en condiciones adecuadas ya que hay poca estantería, razón por la cual mucho material importante se encuentra “tirado” en el suelo. Esto denota claramente el poco liderazgo que existe al interior de la administración para solucionar rápidamente las problemáticas que se suscitan en el desarrollo normal de sus

actividades, y esto es percibido negativamente por los trabajadores, quienes manifiestan que “la Alcaldía es un desastre”.

Otro aspecto crítico que se observa y que los trabajadores manifiestan, en repetidas oportunidades, es que no se brindan capacitaciones adecuadas para mejorar el desempeño de las tareas y funciones asignadas en los puestos de trabajo y que tampoco cuentan con apoyo profesional por parte de los asesores cuando se requiere para la solución de problemas; lo que conlleva a plantear, que hacen falta competencias en los trabajadores para desempeñar sus labores de manera óptima.

También es de notar que por la alta rotación de personal y por la falta de procesos de empalme e inducción de los trabajadores a sus puestos de trabajo, no existe articulación y continuidad en la prestación de los servicios. Algunos empleados manifiestan que recibieron el puesto de trabajo en 1 o 2 horas, mientras que otros no lo recibieron y tuvieron que empezar de “cero”, porque los trabajadores salientes no tenían la disposición y motivación para hacerlo.

Estas situaciones permiten ver que el clima organizacional de la Alcaldía no es saludable y requiere de un esfuerzo grande desde la Dirección de Talento Humano para desarrollar las acciones pertinentes que desemboquen en la mejora de las condiciones de trabajo de los empleados, estableciendo estrategias de trabajo precisas que generen bienestar al interior de la administración y así se mejore la calidad en los servicios que se prestan en la Alcaldía de Isnos a la comunidad en general.

7.2 Clima Organizacional en la Alcaldía de Isnos

En el primer trimestre de 2014 se aplicó a los trabajadores una encuesta para evaluar las necesidades de bienestar (ver anexo 1), cuya información no fue analizada.

Las variables analizadas en esta encuesta están referidas a conocer la percepción del trabajador sobre: actividades de bienestar, riesgos laborales y capacitaciones. Se considera que esta información es valiosa, razón por la cual la investigadora tabuló las encuestas (ver anexo 10) para realizar un análisis inicial sobre el clima laboral de la Institución. A continuación se presentan los resultados más importantes de las encuestas aplicadas a todo el personal de planta (10 integrantes) de la Alcaldía Municipal de Isnos:

Tabla 5. Resultados encuesta preliminar

GRUPO ETÁREO	Frecuencia	Porcentaje
< 40 años	4	40,0
40 a 60 años	5	50,0
> 60 años	1	10,0
Total	10	100,0
PERSONA CARGO	Frecuencia	Porcentaje
No	1	10,0
Si	9	90,0
Total	10	100,0

ESTADO CIVIL	Frecuencia	Porcentaje
Casado	7	70,0
Soltero	2	20,0
Unión libre	1	10,0
Total	10	100,0
VIVIENDA PROPIA	Frecuencia	Porcentaje
No	3	30,0
Si	7	70,0
Total	10	100,0

CONOCE EPS	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0,0
Si	10	100,0
Total	10	100,0

CONOCE ARL	Frecuencia	Porcentaje
No	2	20,0
Si	8	80,0
Total	10	100,0

DEPORTE	Frecuencia acumulada	Porcentaje
De contacto	8	47,1
Natación	4	23,5
Cardiovascular	3	17,6
De mesa	1	5,9
Ciclismo	1	5,9
Total	17	100,0

SERVICIO CAJA	Frecuencia acumulada	Porcentaje
Subsidio familiar	5	33,3
Recreación y deporte	4	26,7
Apoyo de desempleo	4	26,7
Créditos	2	13,3
Total	15	100,0

CONOCE ARP	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0,0
Si	10	100,0
Total	10	100,0

CONOCE CAJA	Frecuencia	Porcentaje
No	3	30,0
Si	7	70,0
Total	10	100,0

RIESGO	Frecuencia acumulada	Porcentaje
Ergonómico	8	47,1
Estrés	4	23,5
Físico	3	17,6
Orden publico	1	5,9
Otro	1	5,9
Total	17	100,0

CAPACITACIONES	Frecuencia acumulada	Porcentaje
Estilo vida saludable	8	57,1
Salud integral	3	21,4
Primeros auxilios	2	14,3
Resolución conflicto	1	7,1
Total	14	100,0

La encuesta refleja que el grupo de trabajadores mayoritario en la Alcaldía de Isnos se encuentra entre los 40 y 60 años (50%) de edad, y así mismo el 80% tienen una relación de pareja consolidada (casado, unión libre).

El 90% de los encuestados tiene personas a su cargo, predominando las familias de 3 integrantes (50% de los casos) y que cuentan con una vivienda propia (70%).

Estos resultados permiten plantear de antemano que los trabajadores tienen un ámbito familiar primordial que requiere una estabilidad laboral, desde la que se garanticen unas condiciones de bienestar social adecuadas, por medio de la orientación, capacitación y generación de espacios de integración para fortalecer los lazos familiares, y así tener un trabajador emocionalmente fuerte y motivado para dar lo mejor de sí en la Institución.

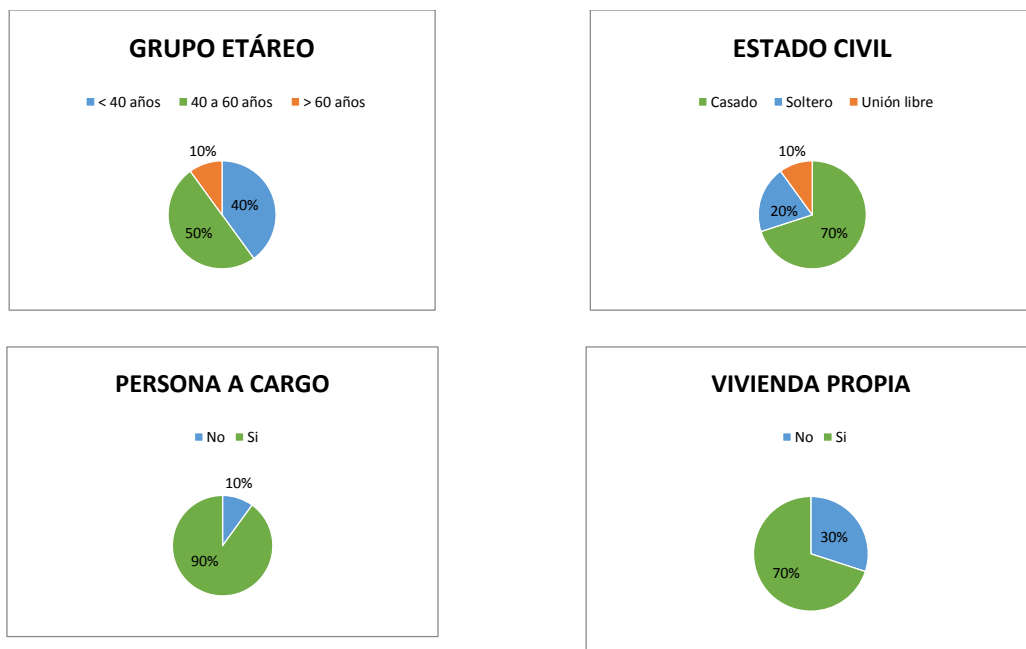


Figura 4. Gráficos Información General

Al preguntar sobre la afiliación a Salud, Fondo de Pensiones y Administradora de Riesgos Laborales, es interesante ver que el 100% conoce a que EPS y ARP se encuentra afiliada, denotando el valor que esta información supone para el trabajador y su familia: el tener acceso al servicio de salud y un futuro económico asegurado. Mientras que sólo el 80% conoce a que ARL se encuentra afiliado, tal vez porque no existe suficiente capacitación sobre los riesgos laborales o porque no son la mayor preocupación para los trabajadores.

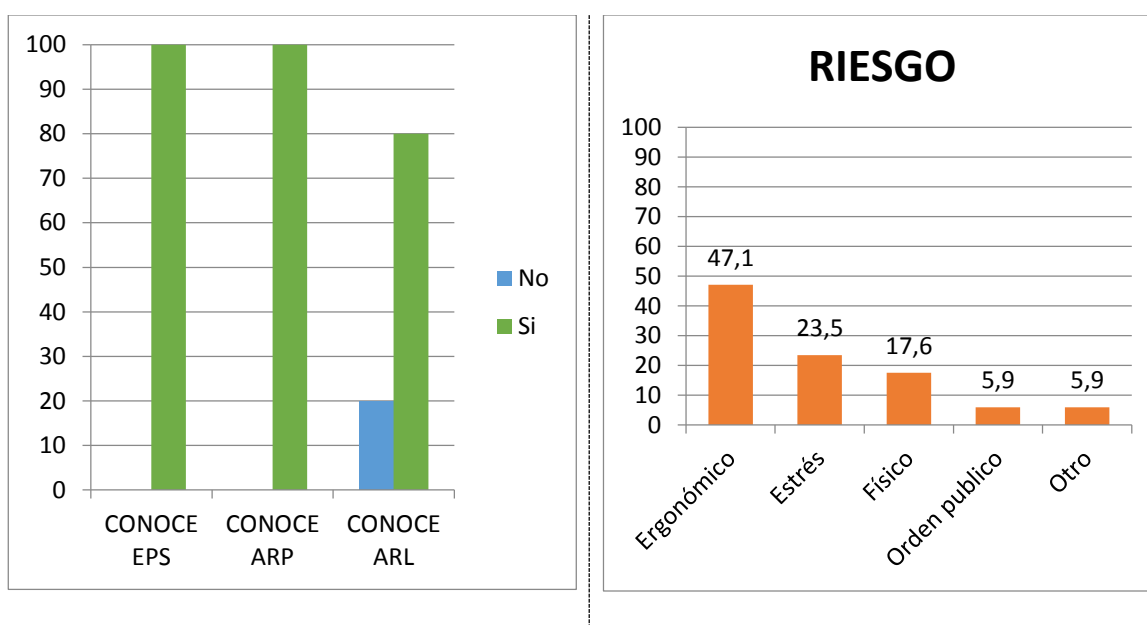


Figura 5. Gráficos afiliación

Pese a esto, los encuestados consideran que el mayor riesgo asociado, con un 47,1%, es el ergonómico (dolores espalda, malas posturas, túnel del carpo, etc.), manifestando que no se realizan actividades de salud ocupacional que se ocupen de este tema, por ejemplo, no se realizan pausas activas. Otro riesgo que les preocupa es el del estrés laboral, que representa el 23,5%, que se asocia a la carga laboral y la atención al público, denotándose la falta de

espacios institucionales para “tomar un respiro”, tranquilizarse y poder continuar la jornada normal.

Se puede anotar desde ya que un aspecto por mejorar en el trabajador es el de los riesgos laborales, mediante actividades de capacitación y fortalecimiento del programa de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial que repercuten directamente en el bienestar de la institución, del trabajador y su familia.

De igual manera, al preguntar si conocen los servicios de bienestar que ofrece la Caja de Compensación Familiar a la que se encuentran afiliado, el 30% asegura desconocerlos; situación que la investigadora dio a conocer a la institución Comfamiliar del Huila a la que se encuentran afiliados todos los empleados de la administración municipal, pero desafortunadamente la respuesta fue que actualmente no tienen personal contratado para que se realice una capacitación sobre este tema en la Alcaldía de Isnos.

Esto evidencia que las instituciones no desarrollan las acciones necesarias para brindar a sus clientes la información suficiente que permita la mejora en las condiciones y calidad de vida; y que son los trabajadores quienes tienen que apropiarse del proceso de bienestar a todos los niveles, y exigir la consecución de lo que por ley les corresponde.

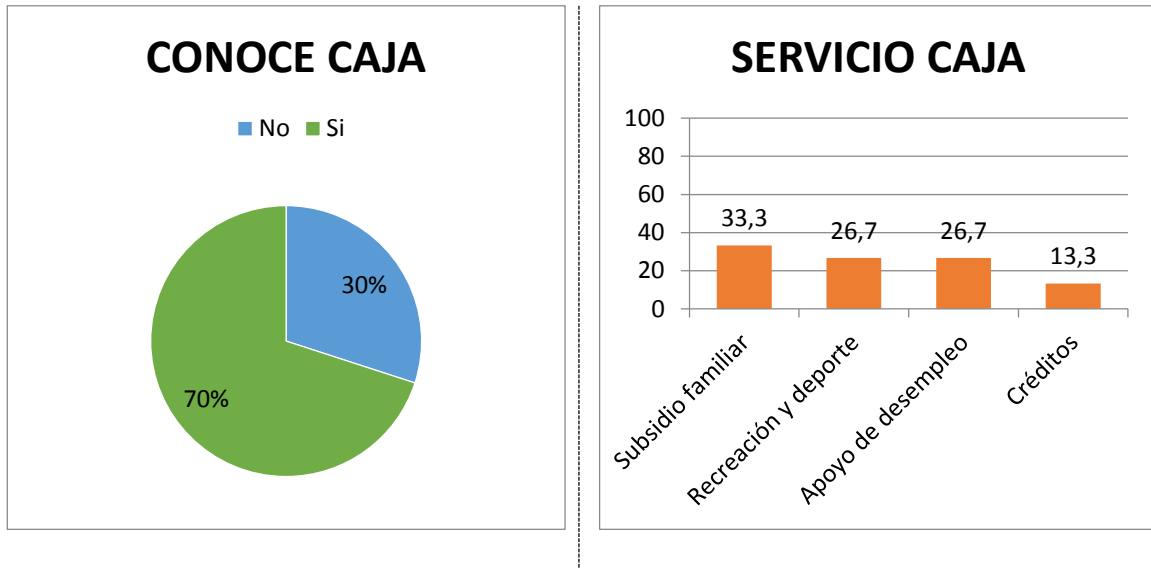


Figura 6. Gráficos caja de compensación

El interés de los trabajadores con respecto a las Cajas de Compensación Familiar está referido mayoritariamente (33,3%) al subsidio familiar que obtienen para sus hijos y padres de la tercera edad, seguido con un 26,7% por las actividades de recreación y deporte que se brindan y el subsidio económico en caso de desempleo. En menor medida existe interés por los créditos financieros a que pueden acceder por estar afiliados a la caja.

En cuanto al tema de las capacitaciones, se observa que el trabajador desea conocer sobre estilos de vida saludable y salud integral, que acumulan un 78,5% del interés, es decir, que la percepción que tiene de un mayor bienestar está asociada con mantenerse saludable física, mental y emocionalmente. Razón por la cual se precisa fortalecer las actividades lúdicas, deportivas y recreativas en los trabajadores y sus familias.

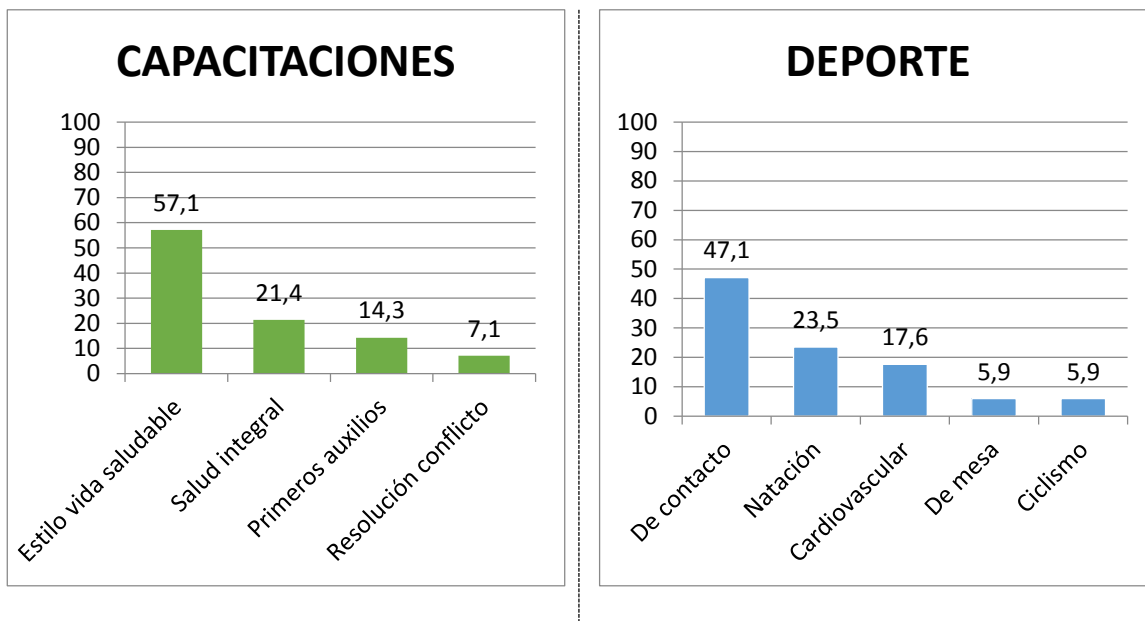


Figura 7. Gráficos capacitación y deporte

Las actividades deportivas que generan mayor interés en los trabajadores son los deportes de contacto con balón tradicionales: microfútbol, fútbol, baloncesto y voleibol, que representan el 47,1% y que fácilmente se pueden realizar, en vista de que se cuentan con 7 escenarios para su práctica en la cabecera municipal y más de 20 en la zona rural. Le siguen la natación con un 23,5% y los ejercicios cardiovasculares como gimnasia, baile deportivo, caminata, etc., con un 17,6%. El ciclismo y los deportes de mesa son los que generan menor interés. Además es importante recalcar, que 1 trabajador (adulto mayor) manifestó que no deseaba participar de ninguna actividad deportiva.

Considerando los resultados anteriores, se nota que en el municipio no se ha informado, motivado y estimulado suficientemente a la comunidad para aproveche los espacios que brinda la ESE Hospital San José de Isnos a través del PIC para la práctica de

aeróbicos y baile deportivo. Será importante pues articular los esfuerzos institucionales, para atraer a los trabajadores hacia estas prácticas que conlleven a un estilo de vida más saludable.

7.3 Diagnóstico de un Análisis Integral Desde las Diferentes Áreas de Trabajo.

Se aplicaron las encuestas “Anexo 2. Encuesta necesidades de capacitación” y “Anexo 3. Encuesta necesidades de capacitación PIC”, a las diferentes dependencias de la Alcaldía Municipal de Isnos. La información tabulada (ver anexo 11) generó los siguientes resultados:

ASPECTO CRÍTICO	Frecuencia acumulada	Porcentaje
Atención al público	4	50,0%
Clima organizacional	2	25,0%
Equipos y herramientas	2	25,0%
Total	8	100,0

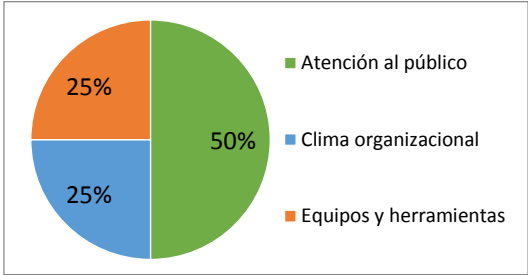


Figura 8. Aspectos críticos

La primera encuesta refleja la percepción de los jefes de las dependencias sobre aspectos críticos a mejorar, en la que se destaca la atención al público como el aspecto más problemático (50%), seguido del clima organizacional inadecuado y la necesidad de adquirir

mejores equipos y herramientas, en especial de equipos de cómputo que no presenten inconvenientes para prestar un mejor servicio a la comunidad.

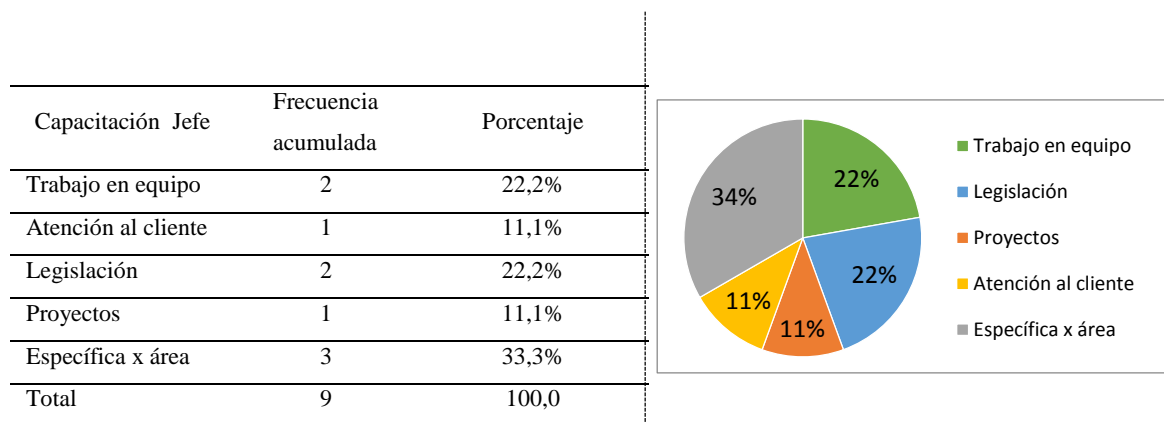


Figura 9. Capacitaciones requeridas

En cuanto a las necesidades de capacitación a nivel general, se observan 3 grupos de capacitación requeridas: a) clima organizacional, que reúne los temas de trabajo en equipo y atención al cliente; b) temáticas generales, como legislación y proyectos; y c) temáticas específicas de cada dependencia, como manejo de los sistemas de información requeridos (contables, salud, etc).

Es importante notar que las capacitaciones y actividades tendientes a mejorar el de Clima Organizacional deben priorizarse, considerando que estas tienden a mejorar los aspectos críticos referidos anteriormente y que según la percepción de los jefes es lo que más se presenta en el desarrollo de las actividades normales.

La segunda encuesta fue diligenciada en grupo por cada área, por lo que refleja la percepción de todo el conjunto de trabajadores de las dependencias y apunta a conocer las

necesidades específicas de capacitación que se tienen para la mejora del servicio (atención al público) y para mejorar el clima organizacional, en base a tres grupos: a) competencias organizacionales, las que todo empleado de la Administración deben conocer y manejar; b) competencias comportamentales, que fortalecen las actitudes y comportamientos del trabajador en base a los principios y valores institucionales; y c) competencias técnicas, que mejoren las habilidades, conocimientos y experiencias técnicas que se requieren para desempeñar sus actividades de la mejor manera.

Tabla 6. Capacitación por competencias organizacionales

CAPACITACIÓN REQUERIDA	FRECUENCIA
ARCHIVO	4
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	3
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	3
MECI	3
ELABORACIÓN DE PROYECTOS	2
GESTIÓN PÚBLICA	2
CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA	1
GERENCIA DEL SERVICIO	1
CALIDAD EN LA ATENCIÓN	1
SERVICIO AL CLIENTE	1
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	1

Tabla 7. Capacitación por competencias comportamentales

CAPACITACIÓN REQUERIDA	FRECUENCIA
TRABAJO EN EQUIPO	4
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	2
PLANEACIÓN	2
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	2
ESTILOS DE VIDA SALUDABLE	2
PROYECTO DE VIDA	2
NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	1
COMUNICACIÓN EFECTIVA	1

Tabla 8. Capacitación por competencias técnicas

CAPACITACIÓN REQUERIDA	FRECUENCIA
MANEJO DE INVENTARIOS	3
MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS	3
PRESUPUESTO PÚBLICO	3
PRIMEROS AUXILIOS	3
ACTUALIZACIÓN TRIBUTARIA	2
ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO	2
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	2
ANÁLISIS FINANCIERO	2
MANEJO DE COMUNIDADES	2
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	2
RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES	2
SISTEMA OBLIGATORIO DE LA CALIDAD EN SALUD	2
SALUD OCUPACIONAL	2
DERECHO MEDICO	1
ATENCIÓN AL CIUDADANO	1
COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE	1
DERECHO ADMINISTRATIVO	1
DERECHO PUBLICO	1
EPIDEMIOLOGÍA	1
ETIQUETA Y PROTOCOLO	1
GESTIÓN AMBIENTAL	1
GESTIÓN DE RECURSOS DE SALUD	1
INDICADORES DE GESTIÓN	1
MANEJO DE PÓLIZAS DE SEGUROS	1
MECÁNICA AUTOMOTRIZ PARA CONDUCTORES	1
MEJORAMIENTO DE PROCESOS	1
NORMATIVIDAD EN SALUD	1
PLANEACIÓN FINANCIERA	1
RELACIONES LABORALES Y SINDICALES	1

Tabla 9. Capacitación en Informática

CAPACITACIÓN REQUERIDA	FRECUENCIA
OFIMÁTICA (WORD, EXCEL, POWERPOINT)	3
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE CÓMPUTO	2
MANEJO DE INTERNET Y PÁGINAS WEB	1
SISTEMAS BÁSICO (SOFTWARE/HARDWARE)	1

Es necesario precisar, que en las encuestas aplicadas se menciona haber recibido capacitación en 1 único tema: MECI. Lo que denota la importancia que tiene el formular el Plan Institucional de Capacitaciones y que este sea apoyado desde la Dirección de Talento Humano y el Despacho del Alcalde; para que el personal de la Administración Municipal adquiriera las capacidades y competencias necesarias para brindar un servicio de calidad hacia la consecución del Plan de Desarrollo Municipal.

En vista de lo anterior, se realizaron 4 capacitaciones en el transcurso de la investigación en coordinación con la ESAP y el Sena Pitalito.

Tabla 10. Capacitaciones desarrolladas

TEMÁTICA ABORDADA	ENCARGADO	FECHA	ASISTENTES
Ética del Servidor Público	ESAP	04/09/2014	32
Plan de Ordenamiento Territorial	ESAP	10/10/2014	18
Trabajo en Equipo	SENA	23/10/2014	18
MECI	ESAP	30/10/2014	20

La capacitación de trabajo en equipo se logró desarrollar en las instalaciones del Parque Yamboró Sena Pitalito, en una jornada recreativa que tuvo gran acogida por parte de los trabajadores de la Administración Municipal, quienes solicitaron coordinar otras actividades de este tipo.

7.4 MEDICIÓN DE LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS

7.4.1 Satisfacción del Cliente Externo

Durante el período de investigación se aplicó 50 encuestas “Anexo 4. Encuesta satisfacción del cliente”, a clientes externos que fueron atendidos en las diferentes dependencias de la Administración, para conocer la percepción que tienen sobre el servicio brindado por los empleados de la Alcaldía Municipal de Isnos.

Los encuestados fueron escogidos de manera aleatoria y estos diligenciaron la encuesta sin presiones y en confidencialidad en la entrada de la Alcaldía, procurando así generar confianza para que expresaran si quedaron satisfechos o no del servicio prestado por los funcionarios. La información tabulada (ver anexo 12) generó los siguientes resultados:

DEPENDENCIA	Frecuencia acumulada	Porcentaje
DESARROLLO	21	42,0%
GOBIERNO	12	24,0%
PLANEACIÓN	12	24,0%
HACIENDA	5	10,0%
Total	50	100,0

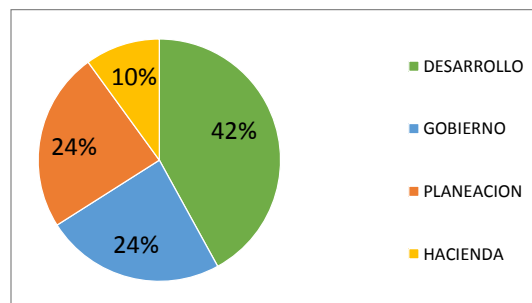


Figura 10. Encuesta aplicada por dependencia

Tabla 11. Estadísticos descriptivos satisfacción

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
ATENCION.TRABAJADOR	0	1	4	2,40	,808	,653
INFORMACION.RECIBIDA	0	1	4	2,60	,948	,898
RAPIDEZ.RESPUESTA	0	1	4	2,58	,883	,779
SERVICIO	0	1	4	2,38	,780	,608
HORARIO.PUNTUAL	0	1	4	2,10	,580	,337
RECEPCION.DUDAS	0	1	4	2,28	,809	,655
SERVICIO.TELEFONICO	0	1	4	2,52	,814	,663
N válido (según lista)	0					

Fuente: SPSS

Se observa que las diferentes variables alcanzan valores promedio cercanos a 2,5 (excepto la variable horario puntual que tiene una varianza menor a 0,5), es decir, que la percepción general que tienen los clientes externos sobre el servicio brindado por los empleados de la Alcaldía Municipal es REGULAR-BUENO, situación que coincide con el análisis de necesidades de las dependencias del apartado anterior, en que se definió que los Aspectos Críticos son: 1) Atención al público; 2) Clima organizacional; y 3) Equipos y herramientas.

Estos elementos deben fortalecerse mediante capacitaciones, trabajo en equipo y la decisión de los directivos (Alcalde / Jefe de Talento Humano) para mejorar las condiciones laborales de sus empleados, buscando mejorar el clima organizacional en sus diferentes componentes, para que la calidad en la atención mejore y se genere mayor satisfacción en la atención de los clientes externos.

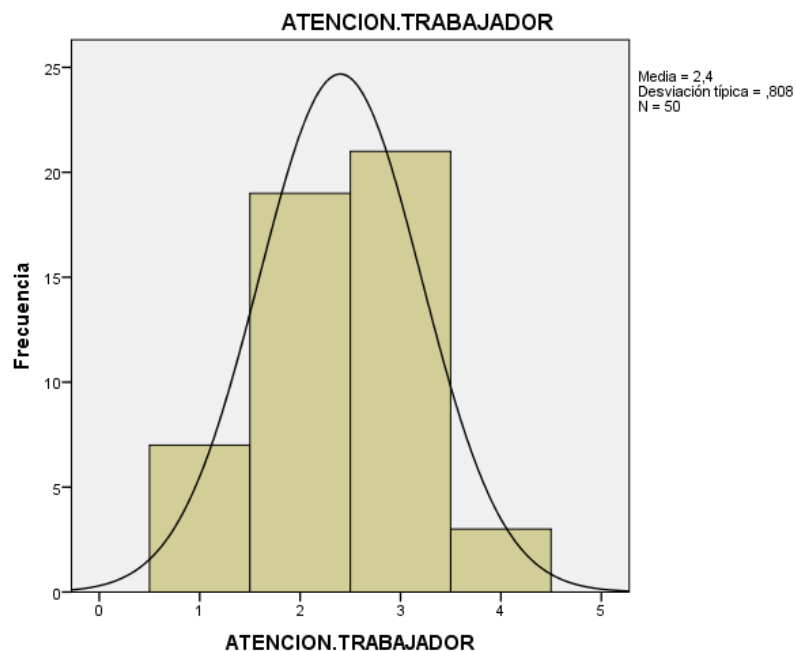


Figura 11. Histograma variable atención trabajador

Tabla 12. Histograma variable atención trabajador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	7	14,0	14,0	14,0
	Bueno	19	38,0	38,0	52,0
	Regular	21	42,0	42,0	94,0
	Malo	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Los resultados de esta variable, muestran que la mayoría de clientes (42%) considera que recibió una atención regular por parte del funcionario que lo atendió, seguido por un 38% que recibió una buena atención y un 6% que considera la atención excelente. Es recomendable trabajar los aspectos comportamentales, utilizando el código de ética institucional para mejorar la atención.

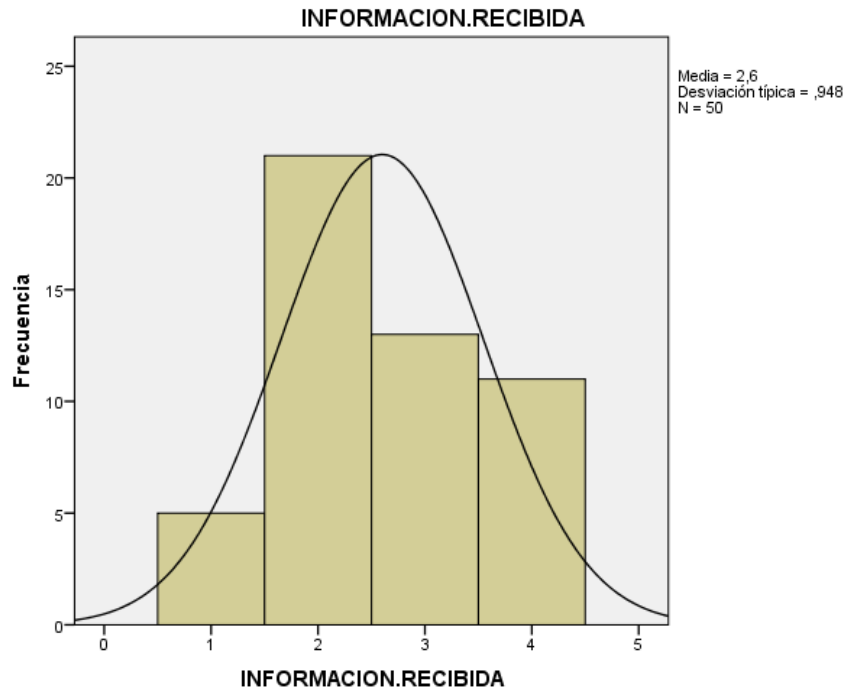


Figura 12. Histograma variable información recibida

Tabla 13. Histograma variable información recibida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	5	10,0	10,0	10,0
	Bueno	21	42,0	42,0	52,0
	Regular	13	26,0	26,0	78,0
	Malo	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Esta variable muestra una mejor calificación en cuanto a la información suministrada en las dependencias, el 42% considera que recibió una buena información por parte del funcionario que lo atendió, aunque un grupo importante (48%) califica de regular y mala la misma. Esta variable refleja la necesidad de mejorar los aspectos técnicos en cada dependencia.

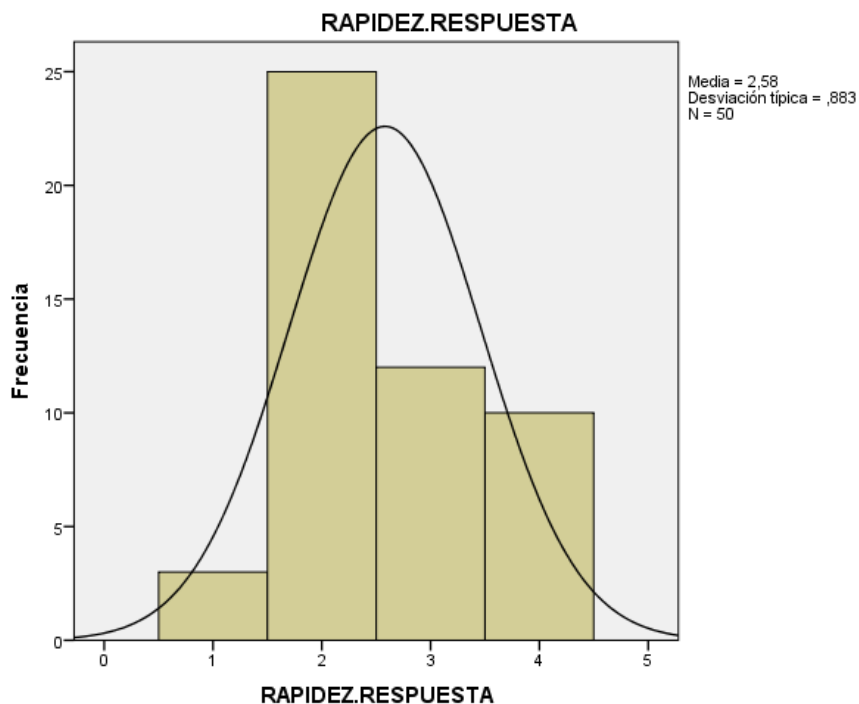


Figura 13. Histograma variable rapidez respuesta

Tabla 14. Histograma variable rapidez respuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	3	6,0	6,0	6,0
	Bueno	25	50,0	50,0	56,0
	Regular	12	24,0	24,0	80,0
	Malo	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Igual que la variable anterior, la rapidez en la respuesta está mejor calificada con un 50% que califica de bueno este aspecto, aunque un grupo importante (44%) califica de regular y mala la rapidez de la respuesta. Es recomendable que el personal conozca y evalúe el mapa de sus procesos, para buscar los métodos de reducir los tiempos de atención al público.

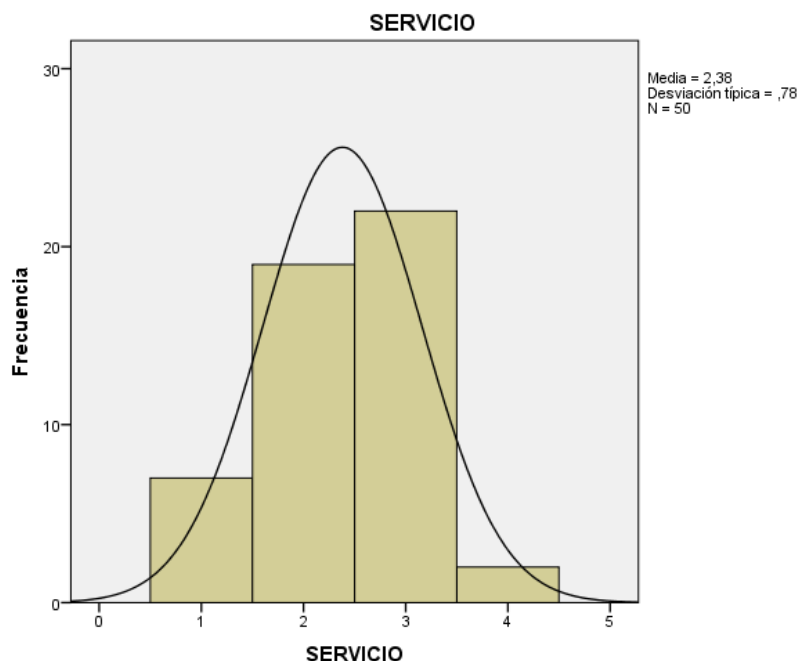


Figura 14. Histograma variable servicio

Tabla 15. Histograma variable servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	7	14,0	14,0	14,0
	Bueno	19	38,0	38,0	52,0
	Regular	22	44,0	44,0	96,0
	Malo	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Los resultados de esta variable, muestran que la mayoría de clientes (44%) califica el servicio brindado en la Alcaldía fue regular, seguido por un 38% que lo califico como bueno y un 14% que lo considero excelente. Esta variable está asociada al modo en que el cliente fue atendido por parte del trabajador, por lo que es importante mejorar el aspecto comportamental del funcionario.

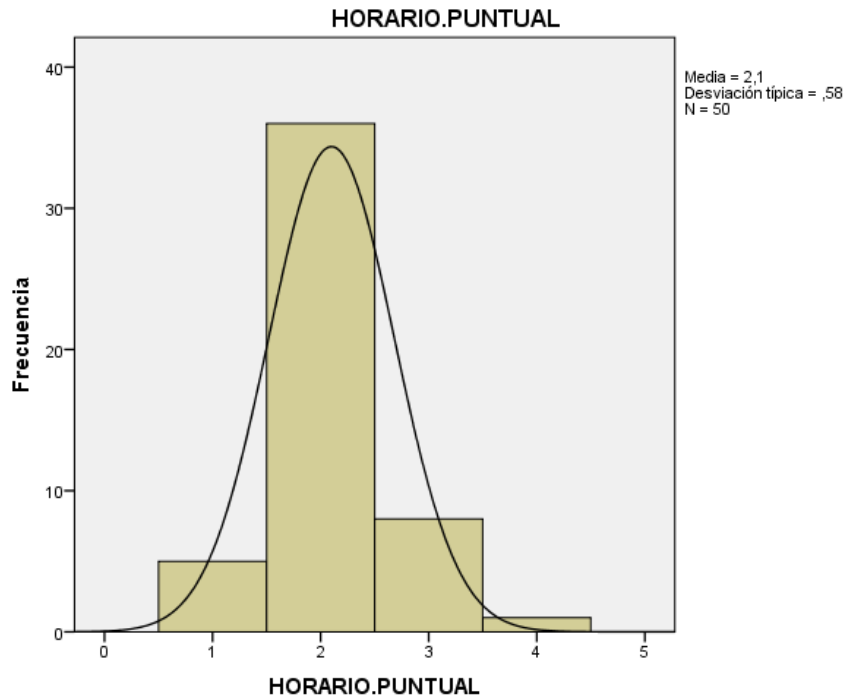


Figura 15. Histograma variable horario puntual

Tabla 16. Histograma variable horario puntual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	5	10,0	10,0	10,0
	Bueno	36	72,0	72,0	82,0
	Regular	8	16,0	16,0	98,0
	Malo	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Esta variable tiene la mejor calificación, el 72% califica de bueno la puntualidad y respeto del horario de atención. Es importante recalcar que se puede apuntalar el proceso de atención al cliente desde este aspecto positivo, para mejorar en el trato hacia el cliente en cuanto al saludo, la atención prestada y la disposición para dar trámite a sus requerimientos.

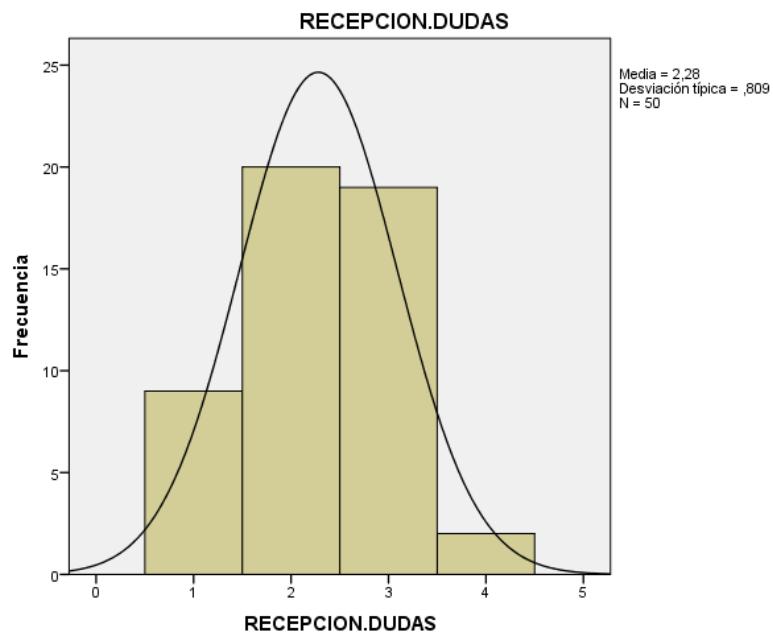


Figura 16. Histograma variable recepción dudas

Tabla 17. Histograma variable recepción dudas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	9	18,0	18,0	18,0
	Bueno	20	40,0	40,0	58,0
	Regular	19	38,0	38,0	96,0
	Malo	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Los resultados de esta variable, muestran que la mayoría de clientes (40%) califica de bueno la receptividad de sus dudas, sugerencias y observaciones por parte del funcionario que lo atendió; seguido por un 38% califica este aspecto como regular y otro 18% que lo considero excelente.

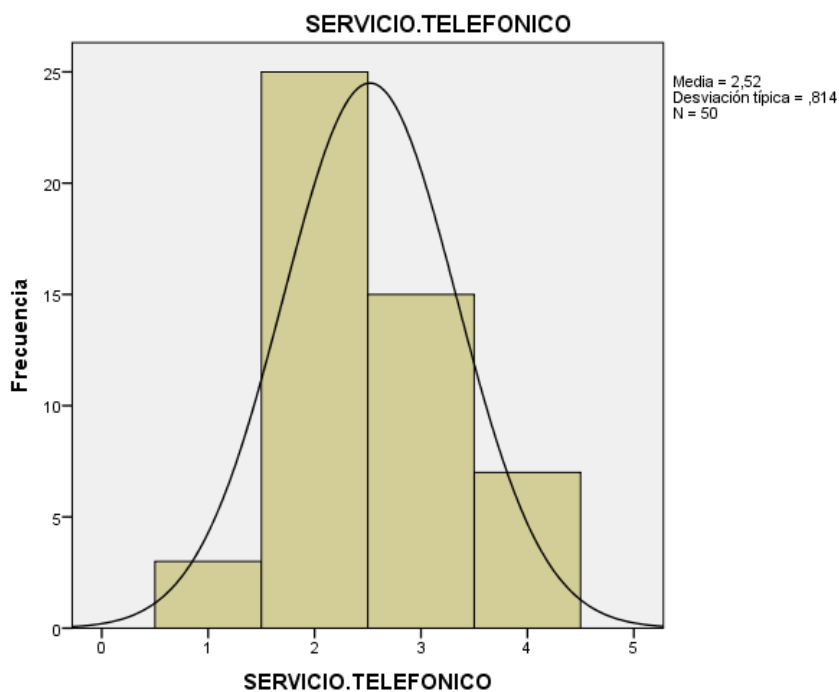


Figura 17. Histograma variable servicio telefónico

Tabla 18. Histograma variable servicio telefónico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	3	6,0	6,0	6,0
	Bueno	25	50,0	50,0	56,0
	Regular	15	30,0	30,0	86,0
	Malo	7	14,0	14,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Respecto al servicio telefónico que se brinda por parte de los funcionarios, un 50% califica de bueno este aspecto, aunque un grupo importante (44%) califica de regular y mala el mismo. Es notorio que hay que mejorar el trato al cliente, tanto en la atención personal como de manera telefónica.

7.4.2 Satisfacción del Cliente Interno

Durante el período de investigación se aplicó 25 encuestas “Anexo 5. Encuesta clima laboral”, a clientes internos, para conocer la percepción que tienen sobre el clima organizacional existente en la Alcaldía Municipal de Isnos.

Los encuestados fueron escogidos de manera aleatoria entre todas las dependencias, incluyendo a los jefes de los diferentes procesos. Estos manifestaron que no se ha evaluado antes el clima laboral de Alcaldía y esperan que los resultados permitan “trazar” un programa de Bienestar Social Laboral acorde a las necesidades existentes, en el que se mejore la concepción que se tiene del recurso humano por parte de los líderes de la Institución. La información tabulada (ver anexo 13) generó los siguientes resultados:

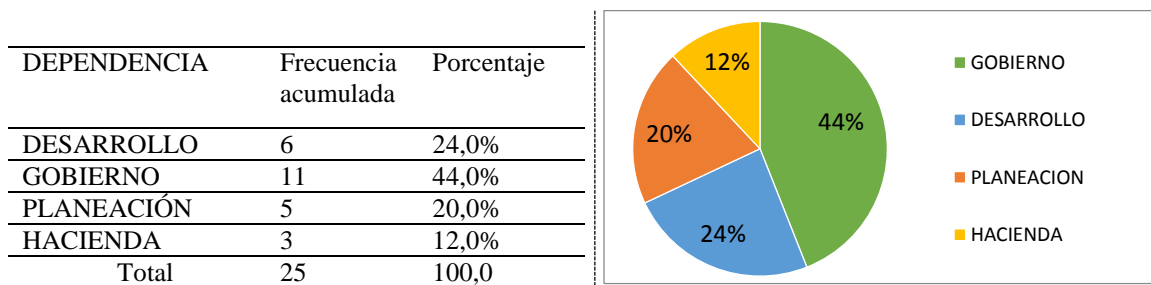


Figura 18. Encuesta clima laboral por dependencia

La información se analiza en 3 grupos:

- Información general (P1 - P4);
- clima organizacional en 6 dimensiones (P5 - P27); y
- percepción sobre el diligenciamiento de la encuesta (P28).

Este último, para conocer si se genera interés y satisfacción en el personal al investigar sobre el clima organizacional de la Institución.

Tabla 19. Estadísticos descriptivos clima laboral

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
P1	25	1	3	1,64	,907	,823
P2	25	1	2	1,84	,37	,140
P3	25	1	4	1,84	,94	,890
P4	25	1	3	2,08	,909	,827
P5	25	1	7	6,16	1,59	2,307
P6	25	2	7	4,96	1,241	1,540
P7	25	2	7	5,96	1,428	2,040
P8	25	1	7	4,80	2,021	4,083
P9	25	1	7	3,12	1,900	3,610
P10	25	1	6	4,00	1,323	1,750
P11	25	2	7	5,60	1,384	1,917
P12	25	2	7	5,20	1,500	2,250
P13	25	1	7	5,08	1,891	3,577
P14	25	2	7	5,16	1,519	2,307
P15	25	1	7	5,16	1,573	2,473
P16	25	1	7	5,48	1,418	2,010
P17	25	3	7	5,24	1,200	1,440
P18	25	1	7	3,60	2,041	4,167
P19	25	3	7	4,96	1,172	1,373
P20	25	1	7	5,52	1,229	1,510
P21	25	1	7	5,56	1,446	2,090
P22	25	1	7	5,28	1,514	2,293
P23	25	1	7	5,24	1,832	3,357
P24	25	1	7	3,92	1,525	2,327
P25	25	2	6	4,56	1,158	1,340
P26	25	2	7	5,56	1,583	2,507
P27	25	1	7	4,28	1,815	3,293
P28	25	3	7	5,60	,866	,750
N válido (según lista)	25					

Fuente: SPSS

Se observa que las variables P1, P3 y P4, presentan una distribución normal ya que la desviación típica es cercana a cero, a diferencia de la P2 que presenta una diferencia grande en su respuesta dado que en la Alcaldía la mayoría de puestos son de prestación de servicios, razón por la cual esta variable no se analiza en profundidad.

El resto de variables, no tienen una distribución normal y esto era esperado, considerando que el análisis a realizarse tiene un enfoque estadístico distinto en el que se realiza una suma de puntajes para definir por componentes si el clima laboral es saludable, está por mejorar o no es saludable, lo que se explica más adelante y con mayor precisión en el ítem de Clima Laboral.

➤ INFORMACIÓN GENERAL

TIEMPO LABORADO	Frecuencia acumulada	Porcentaje
< 6 meses	16	64,0
Hasta 12 meses	2	8,0
Más de 1 año	7	28,0
Total	25	100,0

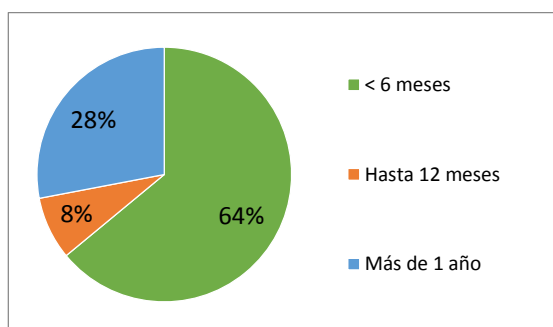


Figura 19. Variable tiempo laborado

Se observa una diferencia grande en cuanto al tiempo laborado, donde el 64% tiene menos de 6 meses en el cargo, por la alta rotación de trabajadores que se da en la administración municipal de Isnos.

Esta situación es compensada en parte por el 28% de trabajadores que tienen una permanencia mayor a 1 año, dando una estabilidad a los procesos desarrollados en las diferentes dependencias, entre los que se cuentan Secretarios de Despacho y Jefes de Área; algunos de los cuales tienen la percepción de tener contratos eventuales.

SITUACION LABORAL	Frecuencia acumulada	Porcentaje
Contrato fijo	4	16,0
Contrato eventual	21	84,0
Total	25	100,0

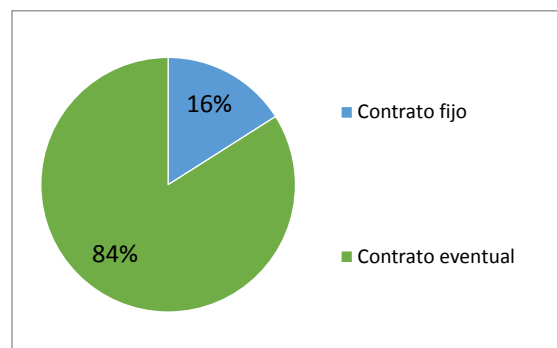


Figura 20. Variable situación laboral

La gran mayoría de los trabajadores (84%) tiene la percepción de tener contratos eventuales, sin distinción de los que son de planta o por prestación de servicios; esto debido a la alta rotación de personal que ha presentado en el periodo del actual Alcalde.

PUESTOS TRABAJO	Frecuencia acumulada	Porcentaje
1	10	40,0
2	12	48,0
Más de 3	3	12,0
Total	25	100,0

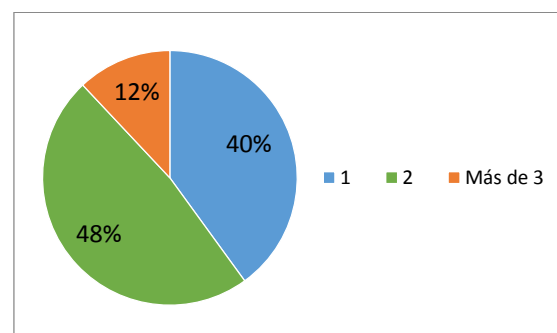


Figura 21. Variable puestos de trabajo

Al preguntar sobre el número de puestos de trabajo en que se desempeñan, se nota que hay sobrecarga laboral, lo que genera insatisfacción por el trabajo y afecta el clima organizacional por estrés y dificulta el desempeño laboral.

La mayoría de trabajadores (48%) ocupa 2 puestos de trabajo y un 12% adicional refiere ocupar 3 o más cargos.

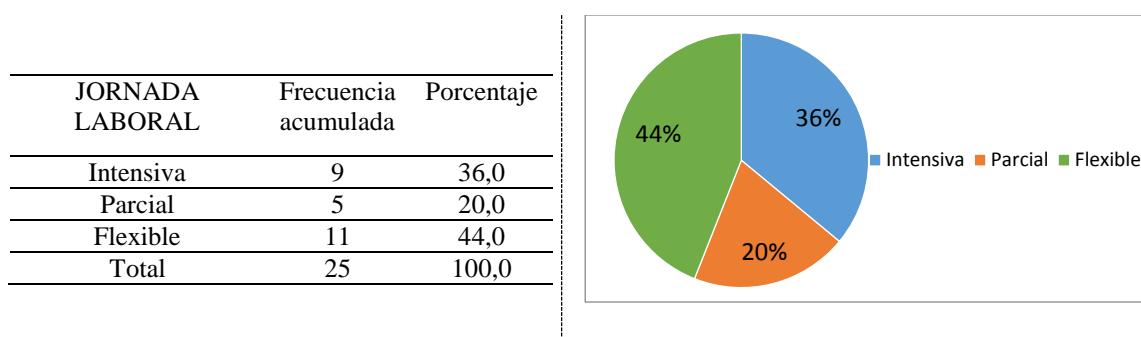


Figura 22. Variable jornada laboral

La percepción que el personal de la Alcaldía tiene sobre el tipo de jornada laboral es variada, la mayoría (44%) refiere que éste es flexible, mientras que otro grupo importante (36%) lo califica de intensivo.

Esto denota que los trabajadores sienten sobrecarga laboral en las jornadas; es importante precisar en este aspecto, que la administración municipal trabaja los días sábados, en vista de que la comunidad (mayoritariamente rural) baja este día por ser el de mercado de plaza y aprovecha para realizar sus trámites en las diferentes instituciones del municipio, razón por la cual el trabajo se torna “muy pesado” ya que se atiende más público que entre semana (martes a viernes), en una jornada continua de 8:00 a 3:00 pm, en la que en ocasiones

el personal no tiene tiempo ni para tomarse un refrigerio, por tanto público para atender, o hacer una pausa activa para bajar los niveles de tensión y estrés laboral, situación que empeora en vista de que el programa de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial no funciona adecuadamente y no se trabaja en estos aspectos (situación que se mencionó anteriormente en otro apartado).

➤ CLIMA LABORAL

Las preguntas P5 a P27, están referidas a la evaluación de los 6 componentes propuestos en modelo de seis casillas de Weisbord. Cada pregunta se califica con una escala de 1 a 7, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 7 es “Totalmente de acuerdo, y los valores intermedios estima parcialmente estos extremos, evitando así sesgo de respuestas por “temor a responder con sinceridad”.

Como toda metodología resulta difícil la comparación cuantitativa, sin embargo esta escala posibilita una evaluación cuantitativa del clima organizacional, calificando 23 preguntas de clima organizacional, así que el puntaje mínimo por cada encuesta será de 23 puntos y el máximo de 161 puntos. Entre este rango se categoriza si el clima laboral es saludable, está por mejorar o no es saludable.

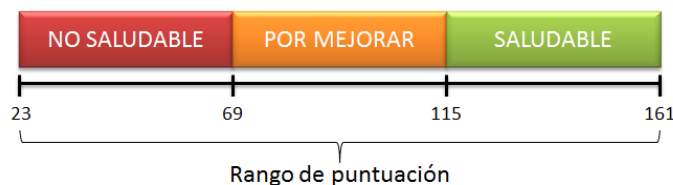


Figura 23. Rango de clima laboral global

De la misma manera se procede para evaluar el clima organizacional para cada dimensión, determinando los rangos propios en que se mueve, según el número de preguntas que pertenecen a esta (ver Tabla 4) y el menor y mayor puntaje que puede obtener.

A continuación se presenta la información más relevante de este instrumento:

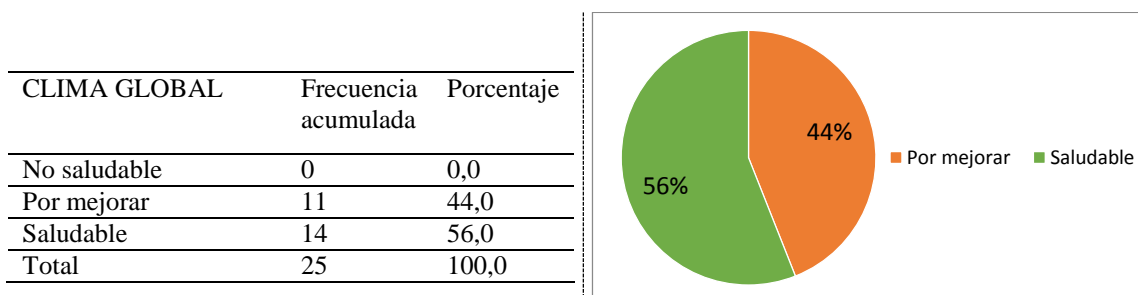


Figura 24. Clima laboral global

El clima organizacional a nivel global es saludable en un 56% de los casos, el restante 44% está por mejorar, lo que implica que hay aspectos críticos como: atención al cliente, necesidad de capacitación, falta de trabajo en equipo, etc. que conllevan a degradar los índices de bienestar laboral en la Alcaldía Municipal de Isnos y que se pueden mejorar si se estructura un plan de trabajo coherente y que recoja las inquietudes de los clientes internos y externos.

Al evaluar el clima organizacional en cada una de las dimensiones planteadas, se encuentran casos en que el clima laboral no es saludable, o predomina un clima por mejorar, lo que implicará priorizar el trabajo de las dimensiones que tengan peor evaluación, es decir, las que involucran aspectos críticos de desarrollo personal, grupal o familiar; razón por la

cual interesa el análisis de los elementos negativos que afectan el bienestar de los trabajadores y su desempeño.

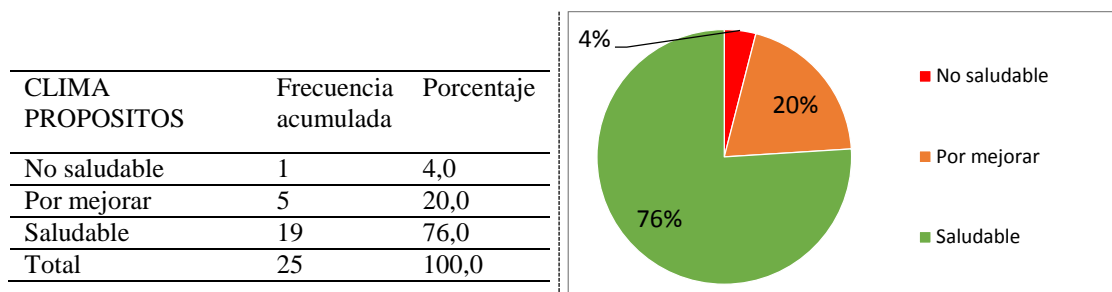


Figura 25. Clima laboral dimensión propósitos

El clima no es saludable para el 4% de los trabajadores desde el propósito, lo que implica que no se están considerando los lineamientos estratégicos de la Institución consignados en el Plan de Desarrollo Municipal, el Código de Ética y Manual de Funciones que se deben desarrollar para satisfacer a la comunidad. Este componente se puede abordar con el Manual de Inducción y Reinducción, llamando a reinducción a los trabajadores que presenten dificultades en cuanto a los propósitos a que apunta el desarrollo normal de sus actividades.

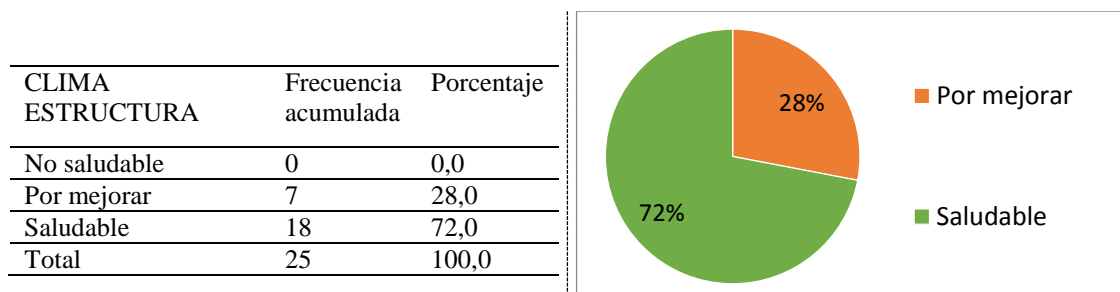


Figura 26. Clima laboral dimensión estructura

Respecto a la estructura, existe un 28% que desea que se mejore el clima organizacional, ya que no se percibe la articulación de los esfuerzos propios de cada trabajador con los de las dependencias y la institución; importante en este aspecto es el conocimiento del mapa de procesos institucional, en el que se nota que la Alcaldía de Isnos es un organismo vivo (definido en su organigrama), que recoge los esfuerzos de cada elemento del recurso humano para la consecución de un objetivo mayor.

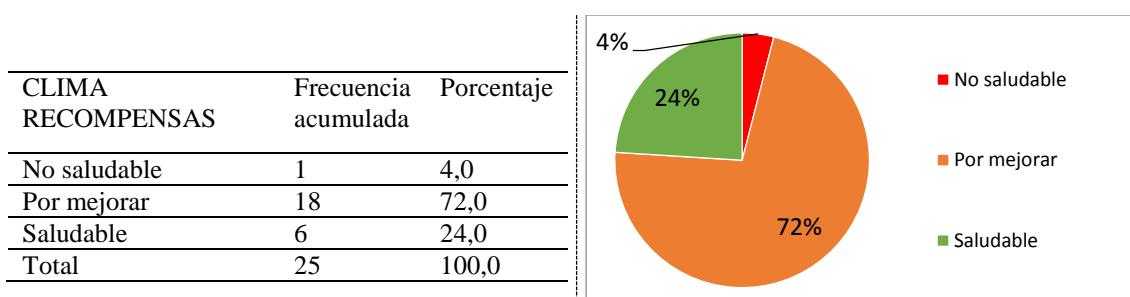


Figura 27. Clima laboral dimensión recompensas

Con respecto a las recompensas, se nota que la alta dirección de la institución y el jefe de talento humano no han sumado esfuerzos para traer bienestar a los empleados de la Administración Municipal. Un agregado del 76% hace ver la necesidad urgente de trabajar en este tema, para mejorar el clima laboral.

Se precisa desarrollar estrategias que garanticen los recursos económicos para incentivar al trabajador a mejorar día a día, con calidad y con la satisfacción de que su esfuerzo es reconocido necesario y valorado ante los que hacen parte de esta institución, tanto clientes internos como externos.

CLIMA MECANISMOS	Frecuencia acumulada	Porcentaje
No saludable	0	0,0
Por mejorar	9	36,0
Saludable	16	64,0
Total	25	100,0

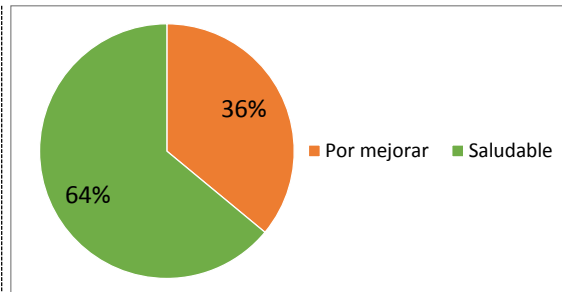


Figura 28. Clima laboral dimensión mecanismos

Respecto a los mecanismos auxiliares, existe un 36% que desea que se mejore en esta dimensión, en especial en temas de embellecimiento de la institución (oficinas bien pintadas), señalización adecuada de las dependencias, reconocimiento del personal a través de un carnet institucional y mejora en las herramientas y equipos de trabajo (computadores, impresoras, fotocopidora, etc.).

CLIMA RELACIONES	Frecuencia acumulada	Porcentaje
No saludable	1	4,0
Por mejorar	4	16,0
Saludable	20	80,0
Total	25	100,0

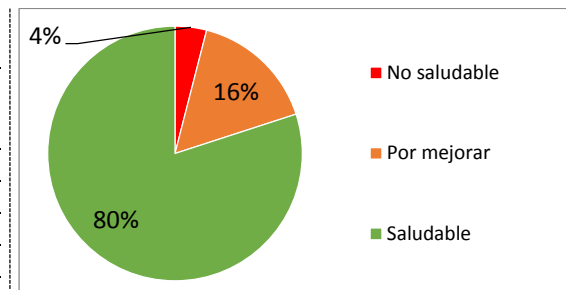


Figura 29. Clima laboral dimensión relaciones

El clima no es saludable para el 4% de los trabajadores desde las relaciones, lo que implica que no se están desarrollando actividades de integración y capacitación para la mejora de relaciones interpersonales, lo que genera cortocircuitos al interior de las comunicaciones interinstitucionales, lo que ha conllevado a que las dependencias y oficinas sean micro organizaciones cerradas, aisladas de las demás; con procesos de reconocimiento

internos y desarrollo de actividades de bienestar exclusivas a los miembros de su propio grupo.

Se requiere pues asignar recursos suficientes para mejorar en este componente, con el desarrollo de jornadas lúdico recreativas y deportivas que permitan la integración de todos y cada uno de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Isnos.

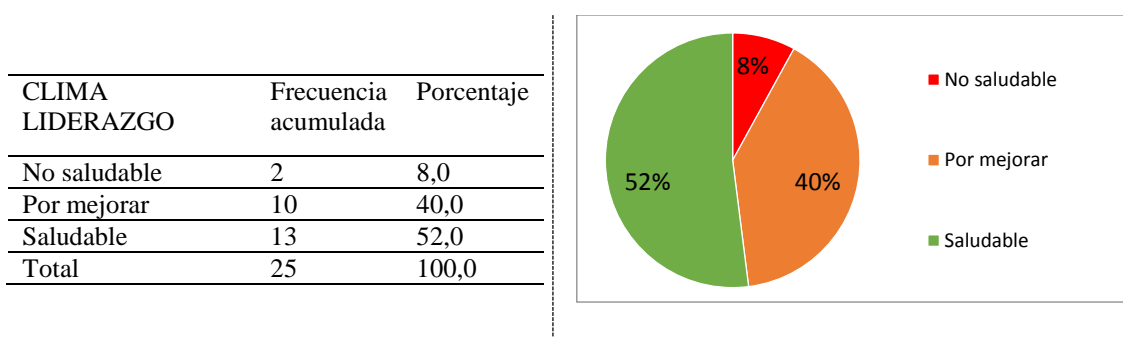


Figura 30. Clima laboral dimensión liderazgo

El aspecto más crítico es el de liderazgo, que tiene un 8% de calificación de clima organizacional no saludable. Según Weisbord, el liderazgo es la dimensión más importante pues articula todas las demás y es donde se presenta mayor insatisfacción por parte de los trabajadores, que reclaman ese liderazgo de sus jefes inmediatos y de la alta dirección (Alcalde - Secretario de Gobierno y Dirección Administrativa), para que se establezcan los lineamientos estratégicos más adecuados para superar la crisis en el ámbito laboral que se presenta al interior de la Administración Municipal de Isnos.

Después del análisis de resultados de la encuesta, se puede precisar un aspecto externo al clima organizacional que afecta el bienestar social laboral al interior de la Administración Municipal y el desempeño de los trabajadores:

- Influencia del sector político, lo que suscita la alta rotación de personal, generando a su vez inestabilidad laboral y falta de competencias para el ejercicio laboral.

Este aspecto negativo es sobresaliente y opaca los esfuerzos que se realizan al interior de la Alcaldía de Isnos por fortalecer un modelo administrativo institucional que privilegie los procesos de selección de personal idóneo por meritocracia, lo que deteriora el clima organizacional de la institución.

7.5 PLAN DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL DE LA ALCALDÍA DE ISNOS DEPARTAMENTO DEL HUILA

PLAN DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL

INTRODUCCIÓN

El programa de Bienestar Social de la Alcaldía del Municipio de Isnos Huila, tiene el propósito de presentar diversas estrategias para que en el lugar de trabajo y como servidores públicos, se favorezca la creatividad, la identidad corporativa, la participación y el desarrollo de habilidades, buscando una mejor calidad de vida laboral que permita un desempeño eficaz y eficiente dentro de cada área de la entidad, tratando de obtener como objetivo principal el

conjunto de actuaciones positivas y visibles en la manera de desarrollar sus actividades y actitudes frente al servicio público, valores organizacionales y como resultado final cumplir con el plan estratégico de la entidad.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, en mención a lo dispuesto por la ley 909 de 2004, define en el modelo guía política de Bienestar Social Laboral para las entidades del sector público dos áreas fundamentales de atención:

La primera denominada PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES, que comprende los aspectos tradicionales atendidos a través de los programas de salud ocupacional, seguridad social integral, recreación, cultura, vivienda, educación formal para el servidor público y su grupo familiar.

La segunda área de intervención, es CALIDAD DE VIDA LABORAL, la cual se ocupa de los procesos socio-técnicos y culturales del ámbito laboral y de la forma como inciden en el desarrollo personal y organizacional, tales como clima laboral, diseños puesto de trabajo, incentivos, equipo de trabajo, desarrollo de carrera, estilo de dirección, desvinculación laboral asistida, cultura organizacional, trabajo en equipo como facilitador de la vida laboral

Atendiendo a lo anterior, la Secretaría de Gobierno y Dirección Administrativa permitió el desarrollo del presente trabajo que pretende brindar las herramientas para reconocer las percepciones de los funcionarios del Municipio de Isnos frente a la cultura de la organización y el estado del clima organizacional, así como sus necesidades y las de su

familia en los ámbitos físico, mental y social, para que una vez identificados, mediante la formulación del Plan de Bienestar Social Laboral se programen y ejecuten actividades de bienestar y capacitación adecuadas y oportunas, en coherencia con los Planes Institucionales de la Entidad, que estimulen a los trabajadores y permita elevar sus niveles de motivación mediante la satisfacción de sus necesidades laborales y personales. (Presidencia de la republica, 2012)

1. OBJETIVO

Brindar condiciones necesarias para el mejoramiento del ámbito laboral de todos los funcionarios públicos de la Alcaldía del Municipio de Isnos Huila, tanto en su calidad de vida como también el desempeño laboral mediante la ejecución del programa de Bienestar Social, el cual trata de fomentar el desarrollo integral de cada uno de sus colaboradores.

1.1.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer algunas de las disposiciones dictadas para las Entidades públicas sobre el Plan de Bienestar para cada uno de los funcionarios públicos los cuales pertenecen a la Administración Municipal.
2. Incitar el desempeño efectivo de los funcionarios tanto en su trabajo individual como grupal en sus funciones diarias.
3. Diagnosticar las necesidades de capacitación para los funcionarios de la Alcaldía.

4. Establecer cómo se va a implementar del Plan de Capacitación y Bienestar Social Laboral.
5. Diseñar una programación para la Capacitación y establecer un cronograma de ejecución para las capacitaciones.
6. Predisponer condiciones para el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios y sus familias, generando espacios de conocimiento, esparcimiento e integración familiar.

2. ALCANCE

El presente Plan de Bienestar Social Laboral está dirigido a todos los funcionarios vinculados a la Alcaldía del Municipio de Isnos por nombramiento laboral de Carrera Administrativa, en Provisionalidad y los de libre nombramiento y remoción.

3. DEFINICIONES

Análisis de puesto: Recolección, evaluación y organización de información referente a puestos de trabajo.

Administración de Recursos Humanos: Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva.

Actividad: Grupo de tareas que forman parte de los requerimientos de un puesto o de un proceso.

Asesorar: Conjunto de acciones que ayudan a comprender y actuar a la alta dirección sobre un proceso o tema determinado. El asesor comprende, analiza, interpreta y da respuesta a las dudas que presenta la entidad.

Aptitud: Conjunto de características emocionales y de personalidad junto con la capacidad y competencias para realizar una labor

Auto eficacia: Creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar una tarea, responder a las expectativas del rol y cumplir con una situación difícil sin problemas.

Autoevaluación: Proceso de pedir a los individuos que identifiquen y comparen sus puntos débiles y sus puntos fuertes.

Autorrealización: Necesidad de llegar a ser todo lo que uno es capaz de alcanzar.

Bienes Económicos: Son objetos y artefactos que permiten afectar positiva o negativamente la eficiencia satisfactor, son la materialización del mismo; el medio por el cual el sujeto potencia los satisfactores para vivir sus necesidades.

Clima Organizacional: Conjunto de percepciones compartidas que los servidores desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento.

Comportamiento Organizacional: Estudio y aplicación del conocimiento acerca de cómo las personas actúan dentro de una organización.

Conflicto: Desacuerdo en torno a las metas por alcanzar o los métodos a emplearse.

Cultura Corporativa: Sistema de valores (qué es importante) y de opiniones (cómo funcionan las cosas) compartidos que interactúan con la gente, las estructuras organizacionales y el sistema de control de la compañía para producir normas de comportamiento.

Debilidades: Ausencia de condiciones internas representadas en recursos humanos, físicos y axiológicos que limitan o dificultan el éxito de la organización. Son características internas importantes para la operación de poco desarrollo o inexistentes y que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Desarrollo Organizacional: Estrategia que utiliza procesos de grupo para centrarse en la totalidad de la organización a fin de producir cambios planeados.

Desarrollo Profesional: Suma de las experiencias, acciones propias y oportunidades del individuo para lograr sus objetivos profesionales.

Descripción del puesto: Especificación por escrito que incluye los deberes laborales y otros aspectos de un puesto determinado.

Eficacia: Grado con el que se logran de manera oportuna los resultados esperados, en relación con los objetivos y metas.

Eficiencia: Relación entre resultados y uso de recursos disponibles. En otras palabras es la maximización de resultados (productividad) con el mejor uso de recursos.

Equipo de Trabajo: Conjunto de personas que trabajan de manera interdependiente, aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas, buscando excelencia en el desempeño y una meta con la que se sientan solidariamente responsables.

Estrategias: Se refiere a tácticas sobre cómo lograr los objetivos propuestos; por consiguiente se refleja en planes, programas y proyectos. Opciones o maneras elegidas por la entidad para utilizar sus recursos y dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos, considerando sus propias fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas que caracterizan su entorno.

Estilos de Liderazgo: Esquema total de las acciones de un líder y cómo lo perciben sus empleados.

Evaluación: Proceso propio y espontáneo de la estructura del pensamiento, mediante el cual se emite juicios sobre acontecimientos y fenómenos, con base en la comparación con normas o estándares explícitos o implícitos.

Evaluación del Desempeño: Proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.

Evaluación de Necesidades: Diagnóstico de los problemas presentes y de los desafíos futuros que pueden enfrentarse mediante capacitación y desarrollo.

Formación: Son todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros servidores públicos.

Existen 3 clases de Formación:

- A. Formación Profesional Específica: destinada, en principio, al colectivo de estudiantes del sistema escolar que decide encaminar sus pasos hacia el mundo laboral, cuyo objetivo es la inserción laboral.
- B. Formación Profesional Ocupacional: destinada al colectivo que en ese momento se encuentra desempleado, cuyo objetivo es la reinserción laboral de la persona.

C. Formación Profesional Continua: destinada al colectivo de Funcionarios en activo, cuyo objetivo es la adquisición de mayores competencias que le permitan una actualización Permanente del funcionario al puesto de trabajo que desempeña u optar a otro, lo que en definitiva se resume como un aumento de su empleo.

Incentivos: Factores contextuales que se establecen con el fin de motivar a una persona.

Incentivos Pecuniarios: Estímulos que se dan en dinero a equipos de trabajo.

Inducción: Proceso de conocimiento y sensibilización del cargo, de las funciones y de la entidad de que es objeto el servidor público en el momento de su ingreso como funcionario de la administración pública.

Jerarquía de Necesidades: Filosofía que sostiene que los diferentes grupos de necesidades tienen un orden de prioridad específico entre la mayoría de las personas, de manera que un grupo de necesidades precede a otro en importancia.

Necesidades: Son atributos esenciales que se relacionan con la evolución, ya que son situaciones siempre presentes en el hombre y por estar adheridas a la especie misma se convierten en universales. No sólo son carencias sino también potencialidades humanas que promueven el desarrollo individual y colectivo, y que deberán relacionarse con prácticas sociales, formas de organización, modelos políticos y valores.

Necesidades Primarias: Necesidades físicas básicas.

Necesidades Secundarias: Necesidades sociales y psicológicas.

Paternalismo: Predisposición de los directivos de una organización a estimar que son ellos únicamente –sin la participación de los empleados- quienes pueden actuar como jueces

de las necesidades de aquéllos y de prácticamente todos los asuntos que conciernan a la empresa.

Programa: Previa declaración de actividades y acciones a seguir en la consecución de un objetivo.

Estrategia de intervención cuyas directrices determinan los medios que articulados gerencialmente, apoyan el logro de uno o varios objetivos de la parte general del Plan.

Programas de Bienestar Social: Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos de la Alcaldía del Municipio de Isnos, con la finalidad de orientar, crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo, deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad; además, lograr un verdadero compromiso con la Alcaldía.

Proyecto: Planta y disposición que se forma para un tratado o para la ejecución de una obra o empresa, anotando y extendiendo todas las circunstancias principales que deben concurrir para su logro. Unidad operacional que vincula recursos, actividades y productos durante un período determinado y con una ubicación definida.

Resistencia al cambio: Deseo de no aceptar un cambio o aceptarlo sólo parcialmente.

Satisfacción: Hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

Satisfactores: Están referidos a todo aquello que, por representar formas de ser, tener, hacer y estar, contribuye a la realización de necesidades humanas. Es en sentido último el modo por el cual se expresa una necesidad.

Sistema de Estímulos: Se entiende por sistema de estímulos el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan, con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar social de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

Sistemas de Incentivos: Vinculan la compensación y el desempeño, cubriendo determinadas compensaciones por resultados y no por antigüedad o por horas de trabajo.

Valores: Son los cimientos de la organización que tienden a tener carácter de permanencia. Es la búsqueda de un bien absoluto que le da significado y sentido a las cosas, así mismo se busca que el sistema de valores soporte la razón de ser, la misión y le brinde dinámica a los comportamientos institucionales y a la visión de lo que se espera en el futuro

4. MARCO LEGAL

- Constitución Política: Artículos 48, 51, 52, 53 y 57.
- Ley 909 de 2004. Parágrafo del Artículo 36. Establece que con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que la desarrollen.

- Ley 734 de 2002. Numerales 4 y 5 del Artículo 33: Dispone que es un derecho de los servidores públicos y sus familias participar en todos los programas de bienestar social que establezca el Estado, tales como los de vivienda, educación, recreación, cultura, deporte y vacacionales, así como disfrutar de estímulos e incentivos conforme a las disposiciones legales.

- Ley 489 de 1998. Capítulo Quinto: Incentivos a la Gestión Pública.

- Ley 443 de 1998. Expide normas sobre carrera administrativa y otras disposiciones.

- Ley 100 de 1993: Seguridad Social Integral.

- Decreto 4661 de 2005. (Anexo 4). Modificó el párrafo primero del artículo 70 del decreto 1227 de 2005, el cual quedó así: «PARÁGRAFO 1. Los programas de educación no formal y de educación formal básica primaria, secundaria y media, o de educación superior, estarán dirigidos a los empleados públicos. También se podrán beneficiar de estos programas las familias de los empleados públicos, cuando la entidad cuente con recursos apropiados en sus respectivos presupuestos para el efecto.

- Decreto 1227 de 2005. Reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004, explicita los ejes centrales propuestos por el Decreto Ley 1567 de 1998.

- Decreto Ley 1572 de 1998. Título IV: De los planes de incentivos pecuniarios y no pecuniarios.
- Decreto Ley 3054 de 1968. Crea y organiza el Fondo Nacional de Bienestar Social.
- Decreto Ley 1567 de 1998. Título II. Establece el Sistema de Estímulos para los empleados del estado, el cual está integrado por dos grandes programas: Bienestar Social e Incentivos.
- Decreto Extraordinario 3129 de 1968. Establece el Régimen de Bienestar Social para el personal Civil a Servicio del Estado.
- Decreto 2504 de 1998. Artículo Cuarto: Modifica el artículo 130 del Decreto 1572 del 5 de Agosto de 1998.
- Decreto 1567 de 1998. Título II: Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.
- Decreto 752 de 1984. Reglamenta los programas de Capacitación y Bienestar Social.
- Decreto 614 del 14 de Marzo de 1984: Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de salud ocupacional en el país.
- Cartilla de bienestar laboral para empleados de la Función Pública.

5. PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL

De conformidad con el Decreto 1227 de 2004 y los artículos 70 y 75 los cuales comprenden dos áreas: protección y servicios sociales, calidad de vida laboral,

5.1.PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES: A través de este componente, se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, recreación, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación (artículo 23, Decreto 1567 de 1998).

Los programas que deben ser atendidos a través de este componente son los siguientes:

- a) Deportivos.
- b) Artísticos y culturales
- c) Recreativos y vacacionales.
- d) Salud Ocupacional:
- e) Higiene y Seguridad Industrial
- f) Medicina laboral
- g) Sociales y de Integración
- h) Capacitación. (Fernando Grillo Rubiano, 2007)

5.1.1. Actividades Programadas

- Reconocimiento y celebración de cumpleaños de los funcionarios.

- Celebración de fechas especiales, (día de la mujer, día de la secretaria, día de la madre, mes del niño, día del padre, día de los niños, navidad, amor y amistad, entre otras).
- Realizar periódicamente una integración por lo menos una vez en el mes entre secretarías (Secretaría de Gobierno, Secretaría de hacienda, Secretaría de Salud y Secretaría de Planeación); las cuales incluyan a todo el personal a los que pertenezcan a cada una.
- Todos los últimos jueves del mes, se destinarán dos horas para realizar actividades lúdicas, deporte, premiación del mejor empleado del mes, tratar algún tema de competencia de todos los funcionarios pero en un ambiente diferente al laboral.
- Se incorporarán actividades para los funcionarios próximos a pensionarse como talleres y seminarios donde se incorporen temas de interés y programas para la adaptación a su nueva vida de pensionado.
- Se realizará una integración institucional cada seis meses, con el fin de familiarizarse con los nuevos empleados de contrato de prestación de servicios.

5.2. Calidad de Vida Laboral: La calidad de vida laboral se refiere a la existencia de un ambiente que es percibido por el servidor público como satisfactorio y propicio para su bienestar y desarrollo; está constituida por condiciones laborales relevantes para la satisfacción de las necesidades básicas de los servidores públicos, la motivación y el rendimiento laboral, logrando así generar un impacto positivo al interior de las entidades, tanto en términos de productividad como en términos de relaciones interpersonales. (Salud y Bienestar, s.f.).

De acuerdo a lo expuesto y con el ánimo de procurar una apropiada calidad de vida laboral o ambiente laboral, es responsabilidad de la Secretaria de Gobierno y Dirección Administrativa del municipio de Isnos o la dependencia que haga las veces de oficina de talento humano, intervenir en los siguientes campos:

Medición del Clima Laboral: Orientación organizacional, Administración del talento humano, Estilo de dirección, Comunicación e integración, Trabajo en grupo, Capacidad profesional y Medio ambiente físico.

Evaluación de la adaptación al cambio organizacional y realización de acciones de preparación frente al cambio y a la desvinculación laboral asistida, o de readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

La entidad asignará los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las obligaciones emanadas de los programas de bienestar social que se adopten (Decreto 1567 de 1998).

Las acciones que pueden realizarse con el dinero asignado para Bienestar Social incluyen Actividades de recreación, Actividades deportivas, Actividades lúdicas y Actividades culturales. Así mismo deben incluirse en este presupuesto las actividades contempladas en el área de protección y servicios sociales.

5.3. Políticas de Bienestar Social:

Tendrán derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social todos los empleados del Municipio de Isnos y sus familias, en cada uno de los siguientes aspectos:

- Desarrollo de actividades Deportivas, Culturales y Lúdicas, las cuales aporten que impacten positivamente y mejoren la integración personal y laboral.
- Reconocimiento cada uno de los funcionarios los cuales se destaque en su ámbito laboral.
- Mejorar el sentido de pertenencia de los funcionarios con la Administración Municipal, mediante una buena motivación y clima laboral.
- Realizar recreaciones a cada uno de los funcionarios acompañados de su familia en un ambiente adecuado lúdico recreativo.

5.4.Programas de Incentivos:

PROPÓSITO: Los programas de incentivos están orientados:

1. A crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo, y a premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia.

ALCANCE Y COBERTURA: Los programas de incentivos, se estructuran así:

- Se elaboraran Planes de incentivos en lo relacionado con los Artículos 75.6, 76 77, 78, 79, 80, 81 del Capítulo II del Decreto 1227 de 2005.
- Se desarrollarán a través de proyectos de calidad de vida laboral de ellos se beneficiarán todos los empleados del Municipio.

BENEFICIARIOS: Serán beneficiarios de los programas de incentivos los empleados de la Alcaldía así:

- De los contemplados en el artículo 77 se beneficiarán todos los empleados de la entidad. Se beneficiarán los mejores empleados de la Alcaldía por el desempeño en niveles de excelencia y los mejores equipos de trabajo, tanto de libre nombramiento y remoción como los de carrera administrativa, que pertenezcan a los niveles profesional, técnico, administrativo y auxiliar.

El nivel que obtenga el mayor puntaje será el mejor de los niveles jerárquicos.

PLANES DE INCENTIVOS: Están orientados a reconocer:

Los desempeños individuales del mejor empleado del Municipio y de cada uno de los niveles jerárquicos que alcancen niveles de excelencia y los equipos de trabajo que igual se destaquen por procurar y/o alcanzar los niveles de excelencia, en este caso lo más adecuado sería el rendimiento de cada secretaria.

TIPOS DE PLANES: Para reconocer el desempeño en niveles de excelencia, los incentivos de que trata el Artículo 77 que otorga la Institución será pecuniarios y no pecuniarios.

INCENTIVOS PECUNIARIOS: están constituidos por reconocimientos económicos que se asignaran a los mejores equipos de trabajo en la entidad, dichos reconocimientos económicos serán hasta de cinco (5) salarios mínimos mensuales legales vigentes, que la

entidad reconocerá según distribución presupuestal que efectúe el Comité de Bienestar Social e incentivos y que conste en las Actas de las reuniones.

INCENTIVOS NO PECUNIARIOS: están conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer a los funcionarios individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia, en los cuales se podrán incluir dentro de sus planes específicos de incentivos no pecuniarios a los siguientes:

- Ascensos
- Traslados
- Encargos
- Comisiones
- Bacas para educación formal
- Participación de proyectos especiales
- Reconocimientos públicos a la labor meritoria

Y demás que establezca el gobierno nacional.

DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PLANES DE INCENTIVOS NO PECUNIARIAS: Será responsabilidad directa de la Alcaldía, implementar los mecanismos, para diseñar y poner en marcha los planes de incentivos no pecuniarios, teniendo en cuenta para ello, las necesidades de los beneficiarios y lo estipulado en el TITULO IV EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y CALIFICACION DE SERVICIOS, capítulo I Evaluación del Desempeño Laboral del Decreto 909 de 2004.

REQUISITOS PARA HACERSE ACREEDOR A LOS INCENTIVOS: Para hacerse acreedor a los incentivos de que trata este capítulo, se deberán acreditar los siguientes requisitos:

1. Haber sido seleccionados como el mejor empleado de carrera de nivel jerárquico o el mejor equipo de trabajo de la Institución, dentro de los criterios de excelencia en el desempeño.
2. Tener por lo menos un (1) año de antigüedad dentro del Municipio.
3. No haber sido sancionado disciplinariamente durante los dos (2) últimos años de servicio.

La evaluación del desempeño, la calificación de servicios, la calidad del servicio al cliente, la eficiencia en la labor y los resultados del trabajo del equipo serán las medidas objetivas de valoración para conceder los incentivos, pero en todo caso, el primer criterio de selección será el más alto puntaje obtenido en la calificación de servicios.

RECONOCIMIENTO DE LOS INCENTIVOS: Para que los incentivos puedan ser reconocidos legalmente se requerirá de acto administrativo motivado.

El Comité de Bienestar Social e Incentivos será el encargado de efectuar el estudio y la postulación del otorgamiento de incentivos, con base en la información suministrada por el funcionario responsable de la administración del Recurso Humano.

Cada empleado seleccionado tendrá derecho a escoger el reconocimiento de su preferencia dentro de los establecidos por la Institución.

Todo empleado con desempeño en niveles de excelencia, debe tener reconocimiento por escrito por parte del superior inmediato, el cual debe anexarse a la hoja de vida.

El funcionario responsable de la administración del Recurso Humano divulgará en lugar público de la Institución, el nombre de los mejores servidores públicos que resulten elegidos como los mejores empleados y los mejores equipos de trabajo.

6. PLAN DE BIENESTAR SOCIAL 2015

A continuación se presentan las actividades del plan de bienestar social para el 2015

ÁREA DE BIENESTAR Y SERVICIOS SOCIALES					
PROGRAMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	POBLACION OBJETIVO	RESPONSABLE S	PRESUPUEST O/RUBRO
DEPORTE	Inducir la práctica deportiva, mediante la integración en diferentes actividades deportivas generando así espacios de integración.	Baloncesto, bailes deportivos, gimnasio, futbol, natación. Voleibol, basquetbol, pimpón, paseos ecológicos, tenis, ciclismo.	Personal en general.	Secretaría de Gobierno y Ente Deportivo (Secretaria de Salud)	
SOCIAL	Celebrar el día del niño por medio de actividades de capacitaciones socioeducativas, informativas y culturales que permitan generar espacios de difusión y promoción de derechos en los niños (as) y sus familias	Actividades de apoyo en los ámbitos de vida social realizado recreaciones y demás actividades acordadas.	Hijos de funcionarios	Secretaria de Gobierno y dirección administrativa con apoyo de la secretaria de Salud.	

ÁREA DE BIENESTAR Y SERVICIOS SOCIALES					
PROGRAMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	POBLACION OBJETIVO	RESPONSABLE S	PRESUPUEST O/RUBRO
	Reconocer el servicio, del personal de planta que labora en toda la administración, en pro del crecimiento de sus virtudes y eficiencia y eficacia de su labor.	Celebración del día del funcionario publico	Personal de planta.	Secretaria de Gobierno	
	Reconocimiento y celebración de cumpleaños de los funcionarios y fechas especiales dándole un reconocimiento físico según criterio del comité de bienestar y de quien organiza las fechas especiales como también se deberá celebrar (día de la mujer, día de la secretaria, día de la madre, mes del niño, día del padre, día de los niños, navidad, amor y amistad, entre otras)	Celebraciones especiales y reconocimientos	Personal de planta	Secretaria de Gobierno	
PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL: HIGIENE Y	Diagnóstico de condiciones de salud	Realización de Exámenes de Diagnostico	Personal de planta.	Secretaria de Gobierno y Dirección Administrativa en apoyo de la secretaria de Salud.	

ÁREA DE BIENESTAR Y SERVICIOS SOCIALES					
PROGRAMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	POBLACION OBJETIVO	RESPONSABLE S	PRESUPUEST O/RUBRO
SEGURIDAD INDUSTRIAL	Identificar debilidades y fortalezas en caso de emergencia, preparar al personal para la evaluación.	Simulacro de evacuación	Personal de planta.	Secretaria General y ARP	
PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL: MEDICINA LABORAL	Crear la cultura de la pausa dentro del horario de trabajo con la finalidad de prevenir enfermedades por desórdenes de trauma acumulado.	Programa pausas activas a funcionarios de planta.	Personal de planta.	Secretaria General y ARP	Actividades realizada con apoyo de las EPS y ARL

DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE BIENESTAR Y SERVICIOS SOCIALES

PROGRAMA: DEPORTE

OBJETIVO: Inducir la práctica deportiva, mediante la integración en diferentes actividades deportivas generando así espacios de integración..

ACTIVIDAD: Jornadas Deportivas y culturales.

RESPONSABLES: Secretaría Gobierno con el apoyo de la secretaria de Salud.

POBLACIÓN OBJETIVO: Personal de planta.

TAREAS ESPECÍFICAS:

- Determinación de actividades deportivas de preferencia general y según escenarios deportivos disponibles en el Municipio (Baloncesto, bailes deportivos, gimnasio, futbol, natación. Voleibol, basquetbol, pimpón, paseos ecológicos, tenis, ciclismo.etc.)
- Programación de actividades en cada modalidad deportiva realizado inscripciones de cada una de las dependencias.
- Ejecución de la programación de actividades deportivas.
- Desarrollo de las actividades.
- Fomento de las actividades deportivas y premiación o incentivo a los grupos que se destaquen o premiación individual.

HERRAMIENTAS:

- Escenarios deportivos definidos por la administración municipal.
- Coordinación de las actividades.

PROGRAMA: SOCIAL

OBJETIVO: Ofrecer a los funcionarios un espacio para compartir con sus familiares (hijos (esposo y/o esposas, padres) y demás para así fomentar su salud social.

ACTIVIDAD: Celebración del día del Niño.

RESPONSABLES: Secretaría de Gobierno con la ayuda de la secretaria de Salud.

POBLACIÓN OBJETIVO: Personal de planta.

TAREAS ESPECÍFICAS:

- Identificación de la necesidad (verificar encuestas de necesidad)
- Definición del plan.
- Realización del plan y evaluación del mismo.

HERRAMIENTAS: Recursos ofrecidos por la administración.

OBJETIVO: Celebración del día del Funcionario Público.

RESPONSABLES: Despacho Alcalde (Secretaría de Gobierno).

POBLACIÓN OBJETIVO: Personal de planta.

TAREAS ESPECÍFICAS:

- Determinación de las actividades que generen interés y motivación a los funcionarios los cuales les permita salir de su monotonía diaria.
- Definición del evento.
- Realización del evento.

HERRAMIENTAS: Recursos ofrecidos por la administración.

PROGRAMA: SALUD OCUPACIONAL: HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

OBJETIVO: Mejorar las condiciones de trabajo, preparar al personal para una evacuación e identificar debilidades y fortalezas en caso de emergencia (Salud Ocupacional).

ACTIVIDAD: Actualización de Higiene y Seguridad Industrial.

RESPONSABLES: Secretaría de Gobierno con el apoyo de la secretaria de Salud.

POBLACIÓN OBJETIVO: Personal de planta.

TAREAS ESPECÍFICAS:

- Actualización panorama de riesgos.
- Capacitación a las brigadas de emergencia basadas en salud ocupacional, primeros auxilios entre otras.
- Dotación de la Brigada para cada una de las oficinas.
- Simulacro de evacuación y demás que sean necesarios para la buena comprensión y aplicación.

HERRAMIENTAS:

- ▶ Informes COPASO y ARL.
- ▶ Dotación de la brigada (chalecos, cachuchas, pitos).
- ▶ Transporte.
- ▶ Extintores y demás elementos necesarios para desarrollar las actividades de capacitación.
- ▶ Logística de apoyo a las capacitaciones (alimentos y bebidas necesarios).

PROGRAMA: SALUD OCUPACIONAL: MEDICINA DE TRABAJO

OBJETIVO: Medir y controlar los factores que afectan la salud de los funcionarios de la Administración Municipal.

ACTIVIDAD: Plan de Atención de Emergencias

OBJETIVO: Concientizar al trabajador de la práctica del autocontrol como medio de estilo saludable de vida.

RESPONSABLES: Secretaría de Gobierno

POBLACIÓN OBJETIVO: Personal de Planta.

TAREAS ESPECÍFICAS:

- Diagnóstico de condiciones de salud (chequeos médicos)
- Programa pausas activas a funcionarios de planta de acuerdo a su necesidad y/o puesto de trabajo.
- Capacitación en investigación y reportes de accidentes de trabajo.
- Realización de exámenes médicos ocupacionales
- Control y medición de ausentismo laboral
- Programa de riesgo psicolaboral. (evidencia encontradas y por mejorar).

HERRAMIENTAS:

- Legislación en Seguridad y Salud Ocupacional.
- COPASO
- Software para el control y medición del ausentismo
- Recursos para el programa de pausas activas

ACTIVIDAD: sensibilización en promoción y prevención.

RESPONSABLES: Secretaria de Gobierno

POBLACIÓN OBJETIVO: Personal en general.

TAREAS ESPECÍFICAS:

- Concientizar al trabajador de la práctica del autocuidado como medio de estilo saludable de vida
- Detectar tempranamente la aparición de enfermedades
- Concientizar al trabajador sobre los riesgos a que está expuesta su salud (No consumo de alcohol y tabaco, regímenes alimenticios saludables).
- Programa para la prevención de desórdenes osteo- musculares, causados por la monotonía de acción o posturas.
- Actividades colectivas de prevención y concientización.

HERRAMIENTAS:

- Legislación en Seguridad y Salud Ocupacional.
- COPASO
- Software para el control y medición del ausentismo
- Recursos para el programa de pausas activas
- Entidades externas proveedoras de actividades especializadas

PLAN DE BIENESTAR SOCIAL 2015

ACTIVIDAD	OBJETIVO	TIEMPO	POBLACION OBJETIVO	RESPONSABLES	PERSONAL BENEFICIADO	PRESUPUESTO RUBRO
MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL Y DE LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO.	Medir la impresión de los funcionarios frente a su lugar de trabajo y realizar acciones de mejoramiento del mismo.	120 HORAS	Personal en general.	SECRETARIA DE GOBIERNO	Personal en general.	
CAPACITACIÓN EN ESTILOS DE LIDERAZGO	Promover en los funcionarios con personal (contratistas) a cargo, modelos de liderazgo que mejore los resultados en el área de trabajo.	120 HORAS	Nivel Ejecutivo y Profesional con personal (contratistas) a cargo.	SECRETARIA DE GOBIERNO. Convenios con instituciones profesionales en tema.	Nivel Ejecutivo y Profesional con personal a cargo	
CAPACITACIÓN EN SOLUCIÓN Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS	Brindar herramientas para que los funcionarios se tomen en práctica y comprendan y aprendan el manejo adecuado de los conflictos generados según sus factores presentados en su entorno laboral	120 HORAS	Personal en general.	SECRETARIA DE GOBIERNO Profesionales y/o especialistas	Personal en general.	
PLAN DE READAPTACIÓN LABORAL	Ofrecer capacitación técnica y oportuna a los funcionarios próximos a pensionarse para maximizar su adaptación al cambio de vida.	24 HORAS	Personal a 1 año o menos de pensionarse pensionados, personal reubicado por enfermedades de origen y accidentes laborales	SECRETARÍA GENERAL Fondo de Pensiones	Personal a 1 año o menos de pensionarse.	

PROGRAMA: MEDICION DEL CLIMA LABORAL

OBJETIVO: Medir la impresión de los funcionarios frente a su lugar de trabajo y realizar acciones de mejoramiento del mismo.

ACTIVIDAD: Aplicar encuestas de medición de clima laboral, analizar sus resultados y plantear acciones que permitan mejorar las debilidades identificadas; realizar un análisis de la medición anterior al clima laboral para poder establecer posibles causas o situación que lo ocasiona.

RESPONSABLES: Secretaría de Gobierno

POBLACIÓN OBJETIVO: Personal en General.

TAREAS ESPECÍFICAS:

- Elaboración y aplicación de las encuestas.
- Aplicación de instrumentos de medición.
- Análisis de resultados.
- Definición de acciones y/o pasos a seguir para procurar la mejora.

HERRAMIENTAS: Cuestionarios e instructivos del DAFF.

PROGRAMA: CAPACITACIÓN EN ESTILOS DE LIDERAZGO

OBJETIVO: Promover en los funcionarios con personal (contratistas) a cargo, modelos de liderazgo que mejore los resultados en el área de trabajo.

ACTIVIDAD: Realizar capacitaciones y talleres que desarrollen las habilidades de liderazgo en los funcionarios y/o contratistas.

RESPONSABLES: Secretaría de Gobierno

POBLACIÓN OBJETIVO: Personal en General.

TAREAS ESPECÍFICAS:

- Realizar capacitaciones en temas como:
 - Trabajo en Equipo
 - Liderazgo.
 - Estilos de liderazgo.
 - Liderazgo Empresarial.
 - Liderazgo Participativo.
 - Liderazgo Carismático.

En este sentido, las capacitaciones estarán orientadas a desarrollar los siguientes ejes temáticos:

Eje Temático: Competencias Organizacionales. (Nivel Directivo y Asistencial)

Contempla temáticas como:

- Contratación Administrativa
- Archivo
- Administración pública
- Gestión pública
- Gerencia del servicio
- Calidad en la atención
- Servicio al cliente
- Comunicación organizacional
- Sistema de gestión de calidad
- Elaboración de proyectos

Eje Temático: competencias comportamentales. (Nivel Directivo y Asistencial)

Contempla temáticas como:

- Adaptación al cambio
- Trabajo en equipo
- Negociación y manejo de conflictos
- Proyecto de vida
- Comunicación afectiva
- Toma de decisiones
- Orientación a resultados
- Manejo de residuos solidos
- Planeación estratégica
- Salud ocupacional

Eje Temático: Competencias técnicas. (Nivel Directivo y Asistencial)

- Administración de recursos humanos
- Atención al ciudadano
- Derecho administrativo
- Etiqueta y protocolo
- Manejo de comunidades
- Manejo de inventarios
- Manejos de residuos sólidos.
- Presupuesto público.
- Primeros auxilios.

- Racionalización de trámites.
- Actualización tributaria
- Agenda de conectividad
- Gestión ambiental

Eje Temático: Competencias Organizacionales. (Técnicas) (Nivel Directivo y Asistencial)

- Herramientas informáticas.

Eje Temático: Control de Gestión. Contempla temáticas como:

- Control interno
- Auditoria
- Interventoría
- Indicadores de gestión
- Rendición de cuentas

HERRAMIENTAS:

- Capacitaciones teóricas y prácticas
- Seminarios y diplomados
- Talleres aplicativos

PROGRAMA: CAPACITACIÓN EN SOLUCION DE CONFLICTOS

OBJETIVO: Brindar herramientas para que los funcionarios se tomen en práctica y comprendan y aprendan el manejo adecuado de los conflictos generados según sus factores presentados en su entorno laboral

ACTIVIDAD: Realizar capacitaciones y talleres que desarrollen las habilidades de liderazgo en los funcionarios

RESPONSABLES: Secretaría de Gobierno

POBLACIÓN OBJETIVO: Personal en General.

TAREAS ESPECÍFICAS

- Realizar capacitaciones en temas como:
 - Organización del trabajo.
 - Responsabilidad.
 - Conformación de equipos de trabajo.
 - Cooperación y participación.

HERRAMIENTAS:

- Capacitaciones teóricas
- Seminarios Diplomados
- Talleres

PROGRAMA: PLAN DE READAPTACION LABORAL

OBJETIVO: Ofrecer capacitación técnica y oportuna a los funcionarios próximos a pensionarse para maximizar su adaptación al cambio de vida.

ACTIVIDAD: Realizar capacitaciones y talleres que disminuyan el impacto en los funcionarios que estén próximos a pensionarse para propender por su estabilidad emocional y adaptación social.

RESPONSABLES: Secretaría de Gobierno

POBLACIÓN OBJETIVO: Funcionarios próximos a pensionarse.

TAREAS AREAS ESPECÍFICAS:

- Identificación de funcionarios próximos a pensionarse.
- Sesiones individuales de adaptación al cambio.
- Talleres de aprovechamiento del tiempo libre.
- Talleres y encuentros psicológicos y lúdicos para preparación al cambio
- Taller de manejo de estrés
- Capacitación y taller de régimen pensional
- Curso de cooperativismo

HERRAMIENTAS:

- Capacitaciones teóricas
- Talleres
- Actividades lúdico recreativas

7. PRESUPUESTO

La Alcaldía Municipal de Isnos ha previsto en el presupuesto de la vigencia 2015 los recursos necesarios para la ejecución del programa de bienestar social. Dicho presupuesto se encuentra establecido de la siguiente forma:

RUBRO PRESUPUESTAL

211 ADMINISTRACIÓN CENTRAL

2112 GASTOS GENERALES

211202 ADQUISICION DE SERVICIOS

211202-01 CAPACITACION PERSONAL ADMINISTRACION 3.000.000

211204 GASTOS DE BIENESTAR SOCIAL Y SALUD OCUPACIONAL
5.000.000

8. EVALUACION Y CONTROL DE RESULTADOS

Se realizará el seguimiento al desarrollo del presente plan para controlar su ejecución y generar indicadores de cumplimiento así como las correspondientes acciones correctivas y preventivas según sea el caso.

- Obligaciones del Municipio de Isnos. Serán las consagradas en los decretos o disposiciones las cuales son emitidas por la república de Colombia así como el sistema

de incentivos del departamento administrativo de la función pública ley 909 de 2004 y otras disposiciones las cuales rigen a los funcionarios públicos.

- Obligaciones de los Funcionarios. Las obligaciones de los Funcionarios con relación a la capacitación, serán las consagradas por las normas que regulan la carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción y Provisionalidad.
- Todo lo relacionado con estímulos, incentivos y en general la gestión integral del conocimiento será liderado por la Secretaria de Gobierno o quien haga sus veces de oficina de Talento Humano del municipio de Isnos.

9. FUENTES DE INFORMACION

- Decreto 1567 de 1998.
- Decreto 1572 de 1998.
- Decreto 2504 de 1998.
- Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Cartilla “Clima Organizacional”. Mayo de 2001. DAFP
- Cartilla “Equipos de Trabajo”. Abril de 2001. DAFP
- Cartilla “Plan Nacional de Formación y Capacitación”. Abril de 2001. DAFP
- Glosario de términos sobre control interno. Septiembre de 2000. DAFP

- Documento: Liderazgo Gerencial en las Organizaciones Públicas. Bogotá, Marzo de 2000.
- Bienestar Nueva Imagen. Colombia. 1994.
- Memorias del Simposio sobre Bienestar Social Laboral. Serie “Talento humano y gestión pública”. Colombia. Diciembre 1992.
- Planeación y Evaluación del Bienestar Social. Colombia 1992.
- Departamento Administrativo del Servicio Civil. El Bienestar Social y Laboral en las entidades del Estado. Colombia.1990.
- Manual de Bienestar Social para el sector oficial. Colombia. 1990.
- Manual de Bienestar Social para el sector oficial. Fondo Nacional de
- Bienestar Social. Bogotá. Septiembre de 1981.
- Ley 489. Estatuto básico de organización y funcionamiento de la Administración Pública. 1998.
- Ley 443. Normas sobre Carrera Administrativa. 1998.
- Ley 115 de Febrero 8 de 1994.
- Ley 100 del 23 de Diciembre de 1993.
- Ley 909 de 2004
- MAX-NEEF, Manfred y Otros. Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro. Centro de alternativas para el desarrollo, Fundación Dag Hammarskjold. Medellín: Proyecto 20 Editores, 2000.
- Cartilla sistema de incentivos departamento administrativo de la función pública Dirección del empleo público de la república de Colombia.

8. CONCLUSIONES

La propuesta planteada va encaminada a fortalecer las debilidades encontradas en la Alcaldía del Municipio de Isnos Huila.

En la Alcaldía del Municipio de Isnos Huila se encuentran factores positivos direccionando a la productividad, se encuentra una buena disposición al trabajo en equipo, al apoyo de los jefes para atender inquietudes y problemas.

La Alcaldía cuenta con políticas claras de direccionamiento estratégico. Existe empoderamiento de la plataforma estratégica de la institución (visión, misión).

Se cuenta con una excelente percepción en las tareas asignadas y existen buenas relaciones de amistad. Además se cuenta con una adecuada resolución de conflictos y participación de los funcionarios en la toma de decisiones.

Existen factores que pueden afectar la productividad. No se encuentra satisfacción con el salario, no se reciben incentivos por actividades realizadas, a pesar de existir buenas relaciones con los compañeros de trabajo hay poca colaboración entre ellos.

Las modificaciones en políticas y procedimientos de la entidad no son comunicadas a los funcionarios, por lo que no hay un conocimiento de las metas alcanzadas por la entidad y no se reciben novedades de los objetivos y metas.

No hay actividades de esparcimiento con las personas de la organización, lo que genera desmotivación y por tanto la productividad.

No hay disponibilidad de recursos, las inadecuadas condiciones físicas no permiten oportunidades de mejora tanto para la Alcaldía como para los funcionarios.

Se encuentra que no hay capacitaciones para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades

Es claro que el clima organizacional es de gran importancia para que la entidad logre un buen desempeño. La entidad debe unir esfuerzos, tanto los directivos como los funcionarios para encontrar así el bienestar y satisfacción del personal.

La percepción del clima de trabajo en la Alcaldía del Municipio de Isnos Huila, lo podemos enmarcar en un punto medio, puesto que así como se encontraron debilidades hay fortalezas que hacen que la institución pueda cumplir sus logros.

9. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda hacer capacitaciones al personal para la actualización de sus funciones y sobre riesgos profesionales.

2. realizar un estudio presupuestal para renovación del mobiliario y adecuaciones locativas, con el fin de crear una empresa cómoda y acorde a las necesidades de los funcionarios.

3. realizar evaluaciones de desempeño a cada miembro, brindado el continuo mejoramiento de la entidad.

4. crear un sistema de selección, inducción y capacitación que garantice objetividad en la vinculación del personal.

5. es necesario que la entidad establezca un sistema de estímulos e incentivos que tengan en cuenta logros y resultados en el trabajo realizado.

6. La Alcaldía carece de unas políticas claras de direccionamiento estratégico. No existe empoderamiento de la plataforma estratégica de la institución (visión, misión).

7. Se recomienda reevaluar como se encuentran las relaciones interpersonales puesto que en la investigación se encontraron inconsistencias en la observación y en la encuesta realizada a los funcionarios.

Bibliografía

- Alcaldía de Isnos . (2012). *Isnos Huila* . Obtenido de www.isnos-huila.gov.co:
<http://www.isnos-huila.gov.co/apc-aa-files/31353264383661316137633533653761/plan-de-desarrollo-municipio-isnos-huila.pdf>
- Briceño, A. (Octubre de 2008). *Lineamientos Estratégicos Orientados a Optimizar el Clima Organizacional de Hidrolara C.A. Barquisimeto, Venezuela: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.*
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Barcelona: Trillas.
- Burke, W. (1998). *Desarrollo Organizacional. Punto de Vista Normativo*. Mexico: Sitesa.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2001). *Clima Organizacional*. Bogotá.
- Fernando Grillo Rubiano. (JULIO de 2007). Obtenido de SISTEMA DE ESTIMULOS:
<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/SistemadeEstimulos.pdf>

- Gan, F. y. (2007). *Manual de Recursos Humanos* (Primera ed.). Barcelona: UOC.
- Goñi, L. (2011). Clima Organizacional en los Servicios de Cuna – Jardín de la Ciudad. *XII Congreso Internacional de Teoría de la Educación*, 9.
- <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf>. (2001). *mecicalidad.dafp.gov.co*.
- <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>. (s.f.). *sigma.poligran.edu.co*.
- [sigma.poligran.edu.co](http://www.marketing-xxi.com).
- <http://www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivacion-90.htm>. (s.f.). *www.marketing-xxi.com*.
- http://www.senado.gov.co/images/stories/Informacion_General/constitucion_politica.pdf. (1991). *www.senado.gov.co*. Bogota.
- Moreno, J. R. (2005). *Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio*. Psicothema.
- Muñiz, R. (2015). *Marketing XXI*. BOGOTA.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo* (6 ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Presidencia de la republica. (12 de 2012). *Metodología para la implementación*. Obtenido de <http://programa.gobiernoenlinea.gov.co/apc-aa->

files/eb0df10529195223c011ca6762bfe39e/modelo-integrado-planeacion-y-gestion.pdf

Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Fusagasugá: UNAD.

Rodriguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.

Salud y Bienestar. (s.f.). Obtenido de

https://www.sirvoamipais.gov.co/nuestro_trabajo/equilibrio_laboral/salud_y_bienestar/-/asset_publisher/D8muRRVvh2s7/content/id/151901