

***PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LA ALCALDIA
DE SANTA ROSA DE CABAL***

JHON JAIRO VARGAS BUITRAGO

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PROGRAMA DE MAESTRIA
ADMINISTRACION DEL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL
PEREIRA
2010**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LA ALCALDIA
DE SANTA ROSA DE CABAL**

JHON JAIRO VARGAS BUITRAGO

Proyecto para optar el título de Magister en Administración del Desarrollo Humano y
Organizacional

Directora

LUZ STELLA MONTOYA ALZATE

Psicóloga

Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL DESARROLLO HUMANO Y
ORGANIZACIONAL
PEREIRA
2010**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Pereira, noviembre 25 de 2010

LISTA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	11
1. DEFINICIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA	13
1.2 SITUACIÓN PROBLEMA	14
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	16
3.1 BENEFICIOS QUE CONLLEVA	16
4. HIPÓTESIS O SUPUESTOS	17
5. MARCO REFERENCIAL	18
5.1 MARCO TEÓRICO	18
5.1.1 Concepto	18
5.1.2 Enfoques del clima organizacional	23
5.1.3 Tipos de clima	25
5.1.4 Dimensiones	26
5.2 MARCO CONCEPTUAL	27
5.3 MARCO NORMATIVO	27
5.4 MARCO SITUACIONAL	28
5.5 MARCO DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	31

6. DISEÑO METODOLÓGICO	35
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
6.2 UNIVERSO O POBLACIÓN	35
6.2.1 MUESTRA	35
6.3 DELIMITACIÓN	36
6.3.1 Delimitación Geográfica	36
6.3.2 Delimitación Temporal	37
6.3.3 Delimitación Demográfica	37
6.3.4 Delimitación Temática	37
6.4 VARIABLE	37
6.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	47
6.6 PROCEDIMIENTO	49
7. RESULTADOS	51
7.1 POR SECRETARIAS O ÁREAS	51
7.2 POR FACTOR SELECCIONADO	67
7.3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	84
8. PROPUESTA O PLAN DE MEJORAMIENTO	88
9. CONCLUSIONES	95
10. RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	97

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Planta de personal	49
Tabla 2. Definición operacional y conceptual de la variable Clima Organizacional	50
Tabla 3. Semaforización de los Factores de Descripción	52

LISTADO DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Consolidado General de la Administración Municipal	51
Grafica 2. Cuerpo de Bomberos	53
Grafica 3. Despacho Alcaldía Municipal	54
Grafica 4. Oficina De Enlace Programa Familias en Acción	55
Grafica 5. Secretaría de Gobierno y Tránsito	56
Grafica 6. Concejo Municipal	57
Grafica 7. Secretaría de Salud y Seguridad Social en Salud	58
Grafica 8. Secretaría de Planeación	59
Grafica 9. Subsecretaría de Obras Públicas e Infraestructura	60
Grafica 10. Secretaría Jurídica	61
Grafica 11. Oficina de Atención A Usuarios Del SISBEN	62
Grafica 12. Secretaría de Desarrollo Económico Y Competitividad	63
Grafica 13. Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria – UMATA	64
Grafica 14. Secretaría de Desarrollo Social	65
Grafica 15. Secretaría de Hacienda y Administrativa	66
Grafico 16. Factor Comunicación	67
Grafico 17. Factor Liderazgo	68
Grafico 18. Factor Reconocimiento Por La Labor	69
Grafica 19. Factor Sentido de Pertenencia	70
Grafica 20. Factor Supervisión y Corrección	71

Grafico 21. Factor Trabajo En Equipo	72
Grafico 22. Factor Remuneración	73
Grafico 23. Factor Relaciones Con Los Jefes	74
Grafico 24. Factor Aprecio Por Las Ideas e Iniciativas del Empleado	75
Grafica 25. Factor Motivación Hacia los Resultados y Los Cambios	76
Grafica 26. Factor Relaciones Con El Equipo De Trabajo	77
Grafica 27. Factor Relaciones Entre Jefes	78
Grafica 28. Factor Relación Entre Compañeros y Jefes	79
Grafica 29. Factor Riesgos y Bienestar	80
Grafica 30. Factor Satisfacción Por Los Recursos	81
Grafica 31. Factor Justicia En El Trabajo	82
Grafica 32. Factor Estructura y Reglas	83
Grafica 33. Factor Concertación y Participación	84

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Organigrama Alcaldía Santa Rosa de Cabal	99
ANEXO B. Cuadernillo Encuesta	100

RESUMEN

El presente trabajo partió de la pregunta ¿Cómo es el clima laboral de la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal y cuál debe ser su Plan de mejoramiento? Por lo tanto tuvo como objetivo general Identificar las condiciones actuales del Clima Laboral en La Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal y proponer un plan que permita el mejoramiento de este.

Se desarrollo una investigación cuantitativa descriptiva, transversal ya que midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación en 133 personas pertenecientes a las diferentes secretarias y niveles jerárquicos existentes.

El instrumento utilizado fue “Clima 18” que mide 18 factores o variables que evaluaron el clima laboral. Las variables de medición desarrolladas fueron aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas.

Los resultados orientan el planteamiento de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados con ellos.

Palabras claves: Clima organizacional, plan de mejoramiento, talento humano.

ABSTRACT

This work came from the question how is the climate of the municipal administration of Santa Rosa de Cabal and what should be its improvement plan? General objective was therefore identify the current conditions in the labour climate in the municipal administration of Santa Rosa de Cabal and propose a plan to improve this.

A descriptive, transversal quantitative research development since measured labour climate conditions and described their levels of presentation in 133 people belonging to various Secretaries and existing hierarchical levels.

The instrument was "18 weather" that measures 18 factors or variables to evaluate the work atmosphere, c. Developed measurement variables were appreciation for workers, relations with heads, heads, relationships between colleagues and bosses, relations with the team work, motivation towards results and change, risk and well-being, relations ideas justice at work, monitoring and remediation, teamwork, remuneration, sense of belonging, appreciation for the work, consultation and participation, leadership, communication, satisfaction with the resources, structure and rules.

Results oriented approach to improvement plan which originates from the reflection undertaken in each area and according to the results have been found and socialized.

Keywords: organizational climate, plan of improvement, human talent.

INTRODUCCIÓN

El ser humano es esencialmente un ser social y un ser organizado. Ser social significa que el hombre, por su misma naturaleza, tiende a establecer relaciones de cooperación e interdependencia permanentes para el logro de sus propósitos. Las entidades del Estado, como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales los colaboradores desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad. Cada día en las organizaciones estatales se tiene más en cuenta el ambiente de trabajo para generar valor y aumentar la productividad laboral de las personas, ya que todo se relaciona directamente con su talento, el cargo que desempeñan y las condiciones del entorno organizacional que los rodea, por eso, el ambiente de trabajo debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que conduce a mejorar la calidad de vida personal y a crear condiciones al interior de la organización que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción.

El contexto laboral particular de la entidad actúa de manera directa sobre el servidor. Como un sistema social institucionaliza y refuerza normas y valores que influyen sobre el comportamiento del empleado quien por su parte lleva consigo al trabajo ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que merece, y que es capaz de realizar, y es a través de las propiedades adaptativas de sus percepciones, que trata de hacer coherentes sus opiniones, actitudes, conocimientos y valores con las de la entidad.

Lo anterior significa que el desempeño del empleado se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve, razón suficiente para que las entidades del Estado apoyándose en los elementos que sobre el tema de Clima Organizacional, realice acciones que les permitan diagnosticar e intervenir el clima percibido por sus servidores.

La administración Municipal de Santa Rosa de Cabal, en concordancia con lo anterior estableció en su plan de desarrollo “Por una mejor calidad de vida 2008-2011”, como una de sus metas, buscar estrategias que le permitan mejorar el clima organizacional de la entidad.

Es por todo esto, e interesados en conocer cuál es el nivel de satisfacción de los servidores, que se vio la necesidad de evaluar el clima organizacional dentro de la administración municipal a través de una herramienta válida y confiable, la cual evalúa aspectos relacionados con la aceptación de los jefes y su estilo de liderazgo, el cual se debe dar a través de la comunicación, la capacidad gerencial y la consistencia, igualmente con el respeto, por medio de la aprobación de las prácticas de la organización frente a las personas, que se consigue con apoyo y

espacios de participación, que permiten que los colaboradores no solo expresen sus ideas e inquietudes, sino que éstas se traduzcan en iniciativas de crecimiento y transformación, también la imparcialidad, percibida en los líderes como compromiso con la equidad y la ausencia de favoritismo y por último y no menos importante, la camaradería, la cual tiene que ver con la inteligencia emocional de los colaboradores, cómo se comportan frente a diversas situaciones, sin perder el sentido de equipo.

Aspectos estos importantes para tener un conocimiento interno de la entidad y también permitir a los servidores canalizar sus opiniones a través de una herramienta oficial, así mismo obtener unos resultados que permitan plantear alternativas de solución o mitigación enmarcados dentro de un plan de mejoramiento del clima organizacional propuesto para la entidad, como lo plantea el siguiente trabajo investigativo desarrollado en la alcaldía municipal de Santa Rosa de Cabal.

1. DEFINICIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe pueda tener con su equipo de trabajo, la relación entre el personal, la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denominará clima organizacional. De otro lado, para las instituciones del sector público dando cumplimiento a la normatividad actualmente vigente, se ha convertido en una prioridad el mejoramiento de la motivación y compromiso de sus colaboradores, buscando entre otros aspectos aumentar la productividad laboral de las personas, relacionado directamente con la prestación del servicio a la comunidad, en este sentido poder realizar un diagnóstico del clima organizacional en la administración municipal de Santa Rosa de Cabal, constituye un elemento importante para el cumplimiento de los direccionamientos y el desarrollo integral de la organización, ya que no solo permitirán conocer el ambiente laboral actual, sino también la propuesta para la implementación de programas que lleven al mejoramiento del clima organizacional en general, bajo el reconocimiento de la cultura y los principios fundamentales que se constituyen en los cimientos del sistema gerencial de la organización, donde el ambiente de trabajo debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que conduce a mejorar la calidad de vida personal y a crear condiciones que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción, con el fin de incrementar el nivel de calidad en la prestación de los diferentes servicios a la comunidad.

Actualmente la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Cabal, según su plan de desarrollo plantea la necesidad de realizar una medición en este sentido a través de una herramienta altamente calificada y validada en el sector público o privado, la cual deberá tener en cuenta aspectos relacionados con la sociología de la empresa, la existencia de conflictos interpersonales y su localización, características de la organización informal, existencia de rivalidades y el desempeño de diferentes liderazgos – tanto formales como informales- la percepción que las personas tienen con respecto a su organización, sus directivos, el cargo que desempeñan y su papel como parte integrante de la misma. La identificación como tal es un procedimiento para medir y evaluar el medio ambiente en una organización, resultante de los procesos de convivencia, comunicación e interacción permanentes, valiéndose de un instrumento con diferentes componentes que pueden ser de carácter psicológico o sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma rigurosa para asegurar la validez y confiabilidad de sus resultados.

1.2 SITUACIÓN PROBLEMA

El normal desarrollo de la administración municipal de Santa Rosa de Cabal, y el cumplimiento de sus funciones establecidas en la constitución nacional, necesariamente está ligado al ambiente laboral o clima existente al interior del grupo de colaboradores, siendo un reflejo directo para la comunidad quien finalmente recibe los servicios de estos primeros. La importancia de conocer el estado actual del clima organizacional, permitirá una aproximación para poder plantear un programa de mejoramiento buscando optimizar el recurso económico y humano en la organización.

Las entidades del Estado, como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad y cuentan con directivos cuyas funciones son las de planear el trabajo y las tareas, dirigir los procesos y procedimientos y controlar los resultados, además de medir su ejecución en comparación con lo planeado. El contexto laboral particular de la entidad actúa de manera directa sobre el servidor. Como un sistema social institucionaliza y refuerza normas y valores que influyen sobre el comportamiento del empleado quien por su parte lleva consigo al trabajo ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece, y qué es capaz de realizar, y es a través de las propiedades adaptativas de sus percepciones, que trata de hacer coherentes sus opiniones, actitudes, conocimientos y valores con las de la entidad.

Lo anterior significa que el desempeño de los colaboradores se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve, buscando finalmente diagnosticar e intervenir el clima percibido por los servidores de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Surge entonces la pregunta ¿Cómo es el clima laboral actual en la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Cabal y cuál debe ser su plan de mejoramiento?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar el Clima Laboral en La Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del estado del clima laboral en que se encuentra actualmente las Secretarías o Áreas de la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal.
- Describir las condiciones de las variables evaluadas en el clima organizacional.
- Analizar las fortalezas y debilidades relacionadas con las variables medidas.
- Presentar una propuesta o plan de mejoramiento acorde con las necesidades encontradas en el diagnóstico y dirigido a mejorar el clima de la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal.

3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos al interior de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Cabal, permitiendo además, presentar un propuesta para introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura administrativa, además de ser un indicador de la gestión al interior de la administración mediante claros diagnósticos sobre cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que se implementan y como los perciben sus colaboradores. Esta retroalimentación aporta de manera significativa a los planes de acción, productividad y desarrollo e influye directamente en sus resultados. Adicionalmente se convierte en un instrumento clave para procesos de certificación de la calidad.

3.1 BENEFICIOS QUE CONLLEVA

- Aportes y herramientas que le permitan a la administración municipal de Santa Rosa de Cabal realizar la intervención necesaria para mejorar o solucionar la problemática que se haya detectado.
- Apoyo al mejoramiento de la medición y el análisis de las percepciones del ambiente de las organizaciones que tienen sus miembros, lo cual brinda herramientas a los directivos para mejorar el bienestar de sus colaboradores.
- Cualificación del servicio prestado a la comunidad, aportando al mejoramiento continuo como objetivo de la calidad.
- Incremento de la productividad o servicios prestados por la entidad a los ciudadanos o clientes externos.

4. HIPÓTESIS Ó SUPUESTOS

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

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

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

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

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

“Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.”¹

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

5.1.1 Concepto. En el estudio realizado por Gómez Rada se hace referencia sobre “Las primeras alusiones al término de clima organizacional que encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argyris (1958), y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico.”²

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

² TORO, ALVARES. Fernando (1992). Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología organizacional. Medellín: Cincel. Citado por GOMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004, P.98.

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

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

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

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

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

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

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

Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974) definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once

dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Dubrán (1974), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes.

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

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

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

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

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

Según Toro el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.³

Díaz, define el clima organizacional como la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencia de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra⁴.

Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro, lo define como un “constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermedia y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven”⁵.

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

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

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

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

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

Ya en la función pública se define el clima organizacional como “el conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de la administración municipal, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento.”⁶

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

Así la percepción es el punto de unión entre las condiciones de la entidad y el comportamiento de los empleados o colaboradores. “El conocer de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitirá fijar las formas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral del servidor público.”⁷.

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

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

Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

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

⁷ Ibid.,p. 12.

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

Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

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

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

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

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

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

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

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

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

“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos

comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.”⁸

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

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

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

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

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

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

estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.⁹

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

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

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

Clima tipo participativo – consultivo: es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer Las necesidades de prestigio y de estima.

Clima tipo participativo – en grupo. Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

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

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación¹⁰.

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

Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación fin de lograr los objetivos propuestos de riesgos calculados.

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

Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros

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

empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto de pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia para la organización y el valor que siente un trabajador al sentirse un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.”¹¹

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Para el propósito del presente trabajo se define el clima organizacional como la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. Para este fin se utilizaron 18 variables:

Aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los Jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección; trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y Participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas.

...véase el numeral 6.4 ...

5.3 MARCO NORMATIVO

La Resolución 2646 del 17 de julio de 2008. Ministerio de Protección Social. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la

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

exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. En este decreto se definen las Características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor. Define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo.

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

5.4 MARCO SITUACIONAL

La Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal, forma parte de la rama ejecutiva del poder público consecuentes con lo dispuesto en el artículo 115 de la Constitución Política, hace parte de la administración pública territorial de acuerdo a lo señalado en el artículo 39 de la Ley 489 de 1998, presta sus servicios asegurando la atención a la comunidad, la ejecución del plan de desarrollo, el plan básico de ordenamiento territorial, y los demás que por mandato constitucional y legal le corresponda prestar en cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

La plataforma estratégica fue adoptada para la Administración municipal de Santa Rosa de Cabal, Risaralda, mediante Decreto número 196 del 15 de diciembre de 2005.¹²

¹² ALCALDÍA MUNICIPAL SANTA ROSA DE CABAL, manual de calidad versión 2, Santa Rosa de Cabal, 2007, p. 13-15.

La Alcaldía de Santa Rosa de Cabal se dedica a:

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

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

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

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

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

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

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

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

Las demás que le señale la Constitución y la ley.

Misión

La sociedad Santarrosana, liderada por su Administración Municipal, tiene como misión procurar UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA para todos sus habitantes.

Visión

Santa Rosa de Cabal en el año 2011 se verá como una Ciudad SOCIAL E INCLUYENTE, una Ciudad SEGURA, una Ciudad GOBERNABLE Y PARTICIPATIVA, una Ciudad AMBIENTAL y una Ciudad PRODUCTORA Y COMPETITIVA, que sigue procurando UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA para todos los santarrosanos.

Valores y principios

La Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal, adoptó los siguientes valores organizacionales:

Respeto: Entendido como la aceptación de cada funcionario de que todos sus compañeros son diferentes, piensan distinto y tienen posiciones alternativas para dirimir asuntos administrativos. Es reconocer esa diferencia, aceptarla y a partir de allí buscar la negociación que pueda conducir al consenso o disenso.

Honestidad: Hacer las cosas de acuerdo a nuestros propios principios y creencias, adoptados desde la familia, para hacer las cosas con amplio sentido social y en defensa de los derechos humanos, reconociendo los derechos de los ciudadanos y haciendo que sean respetados por todos.

Responsabilidad: Que se entiende como la voluntad individual y colectiva de rendir cuentas sobre cada uno de nuestros actos.

Compromiso: Que se refiere al aporte individual desde el interior de cada funcionario que hace a favor de la institución para la cual trabaja. Es la actitud permanente de colaboración voluntaria, espontánea y ocasiones imprevistas frente a la institución y compañeros de trabajo.

Tolerancia: Significa aceptar la opinión de los demás así no se esté de acuerdo con ella. Es aceptar que todos actuamos de diferente manera y por esas misma causa debemos aceptarlo.

Trabajo en equipo: Implica trabajar y ejecutar actividades mediante el concurso de los demás integrantes de los procesos para que el resultado sea el producto de una construcción colectiva.

Sentido de pertenencia: Entendido como la actitud de cada funcionario de estar seguro que siente como suyo los elementos y componentes de la entidad en la cual trabaja y con ello se logra el empoderamiento total de la institución y de lo que normalmente realiza.

Comunicación Organizacional: Es propiciar la construcción de espacios y momentos para la comunicación y el dialogo constructivo entre todos los servidores de la administración municipal.

La Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal, adoptó los siguientes principios organizacionales:

Planeación: Que significa el fomento de la cultura de planificar todas las acciones y actividades en función de control, seguimiento y evaluación de los resultados.

Gestión: Para administrar, hacer uso, destinar, invertir y optimizar el uso de los recursos públicos, para el beneficio de todos.

Colaboración Institucional: Entendida como la capacidad de todos los funcionarios de la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal, de actuar en concurrencia con los demás actores de la vida pública, local, regional, nacional e internacional.

Transparencia: Que se entiende a partir de la posibilidad que todos los ciudadanos de un territorio, región y el país entero tengan acceso a la información y a la visualización de las actividades propias de la gestión pública, sin ocultamientos ni obstáculos, transparencia que significa no hacer cosas sospechosas ni ocultar nuestras ideas o actuaciones. Es hablar claro y con sinceridad para evitar que se entiendan las cosas de otra forma a lo que realmente se pretende. Es evitar los rumores y comentarios en baja voz que terminan por distorsionar la verdad y enrarecer el ambiente.

Solidaridad: Vista como el servicio desinteresado y de apoyo incondicional a la comunidad, se entiende como la actitud continua y permanente de todos los funcionarios de la administración municipal para prestarle a los ciudadanos cada vez un mejor servicio, convencidos y haciendo sentir así a los usuarios y visitantes, que son lo más importante para la administración pública.

Los anteriores principios organizacionales son complementarios de los principios de la Función Administrativa, tales como:

Igualdad: Que consiste en tratar por igual a todas las personas, sin distingos de ninguna clase.

Moralidad: Que implica el ejercicio de la función administrativa con los más altos cánones de moral y buenas costumbres.

Eficacia: Que significa actuar en función del cumplimiento de las metas institucionales.

Economía: Que es lograr mayores resultados a los menores costos posibles.

Celeridad: Que consiste en cumplir las competencias constitucionales y legales, las funciones asignadas o los procedimientos establecidos con el máximo de diligencia y celeridad.

Imparcialidad: Que trata de actuar sin parcialismos ni tomar parte en asuntos relacionados con la función administrativa.

Publicidad: Dar a conocer los actos de las autoridades y demás funcionarios por mecanismos que permitan el conocimiento general de las actuaciones públicas.

5.5 MARCO DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

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

"Medición del Clima Organizacional en el sector administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira" Wilson Arenas Valencia. Pereira. Trabajo investigativo.

Descripción: Investigación de campo sobre el efecto de unos factores y variables predeterminadas en el nivel motivacional del grupo de colaboradores administrativos de la institución.

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

Resumen

El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo. Así, el objetivo de este artículo es presentar el panorama de los estudios de clima organizacional (CO) en Bogotá, D.C. (Colombia), hallados en 10 instituciones de educación superior y 2 bibliotecas públicas, de los años 1994 a 2005. Se revisaron 168 documentos, de los cuales se tomaron, como base para el presente artículo, 93 en psicología del trabajo y las organizaciones y áreas relacionadas con la gestión humana; de estos, a su vez, 67 son trabajos de grado (48 en pregrado y 19 en postgrado), 11 artículos científicos y 15 libros. Esta revisión permitió identificar las diferentes definiciones, los autores más representativos citados en los trabajos consultados, los factores asociados al estudio del clima organizacional, los instrumentos utilizados para medirlo y el abordaje del tema que se hace desde diferentes disciplinas en el contexto objeto de estudio.

"Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia". (2.00-2001). Gregorio Calderón Hernández. Artículo a partir del trabajo de investigación del posgrado en gerencia del talento Humano de la universidad de Manizales.

Resumen

La gestión del talento humano en el sector público se ha centrado en la administración de personal, y poco se ha avanzado en la gestión estratégica del área y su aporte al logro de los objetivos institucionales. Con la finalidad de indagar sobre el aporte de la gestión humana al cumplimiento de la misión del Estado, se realizó la siguiente investigación en 39 entidades públicas de las ciudades de Manizales, Pereira y Armenia, cuyas preguntas centrales fueron: cuál es el perfil de los gerentes de talento humano en las entidades objeto de estudio?, cuál es el aporte de las áreas de recursos humanos a la gestión estratégica de las entidades?. ¿Cómo están las practicas de talento humano en el sector estudiado?

Lo encontrado muestra un desfase significativo entre el deber ser y lo que efectivamente hacen en esas áreas las entidades departamentales y municipales. Puede afirmarse que la gestión humana en las organizaciones estatales estudiadas está en deuda frente a las expectativas de los altos directivos institucionales y los avances y desarrollos teóricos de la disciplina. En las áreas del talento humano la función tradicional de carácter administrativo y poco aportan al desarrollo estratégico de las organizaciones.

“Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación seccional Pereira” 2008. Tesis de grado. Especialización en gestión de calidad y normalización. Isis Duque Londoño Universidad Tecnológica de Pereira.

Resumen

El presente trabajo partió de la pregunta ¿Cómo es el clima laboral del Cuerpo técnico de Investigaciones (CTI) de la Fiscalía General de la Nación (FGN) seccional Pereira y cuál debe ser su Plan de mejoramiento? Por lo tanto tuvo como objetivo general Identificar las condiciones actuales del Clima Laboral en el Cuerpo Técnico de Investigación Seccional Pereira y proponer un plan de mejoramiento que permita aumentar la productividad y satisfacción en los servidores de la seccional. Se partió del concepto de clima organizacional entendido como la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas. Para conocer las dimensiones del clima en el CTI se desarrollo una investigación cuantitativa descriptiva ya que midió las condiciones del clima laboral y describió su niveles de presentación en 111 servidores de las ocho dependencias del CTI que voluntariamente quisieron participar en contestar el instrumento. El instrumento utilizado fue una encuesta

elaborada por la investigadora y que está conformada por 61 preguntas y a su vez está estructurada en tres partes: la primera parte que indaga las variables socio demográficas, la segunda indaga por las ocho variables del clima organizacional (objetivos, motivación, liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones, cooperación y comunicación, control) y la tercera parte contiene tres preguntas de respuesta abierta que buscan complementar aspectos de la parte dos.

Los resultados encontrados muestran que en general, el clima laboral que se percibe al interior del CTI, es de un ambiente moderadamente bueno, no obstante, este es muy cambiante debido a los múltiples factores externos que se viven actualmente.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

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

6.2 UNIVERSO O POBLACIÓN

Grupo de colaboradores que laboran directamente con la administración municipal de Santa Rosa de Cabal de todos los niveles (Directivos o libre nombramiento, funcionarios de carrera administrativa, obreros y contratistas que permanecen en apoyo a la gestión), siendo un total de 137 personas.

6.2.1 Muestra. La muestra estuvo conformada por el 97 % del universo.

El 3% restante se encontraba en periodo de vacaciones al momento de la aplicación del instrumento.

Tabla 1. Planta de Personal

Secretaria o área	Planta de Personal	Encuestados
Bomberos	12	10
Concejo Municipal	03	03
Desarrollo Económico y Competitividad	07	07
Desarrollo Social	09	09
Despacho Alcaldía	05	04
Familias en Acción	06	06
Gobierno y Transito	20	20
Hacienda y Administrativa	20	20
Jurídica	03	03
Obras públicas e infraestructura	25	24
Planeación	09	09
Salud	05	05
SISBEN	05	05
UMATA	09	09
Total	137	133

Fuente: Subsecretaria de asuntos administrativos de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Cabal.

6.3 DELIMITACIÓN.

El estudio se enmarcara en los siguientes aspectos:

6.3.1 Delimitación Geográfica. Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Cabal, departamento de Risaralda.

6.3.2 Delimitación Temporal. Julio 2009 – julio 2010.

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

6.3.4 Delimitación Temática. Clima organizacional.

6.4 VARIABLE

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

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

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

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

Tabla 2. (Continuación)

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL			
Factor	Definición conceptual	Definición operativa	
		item	Calificación
Relaciones entre jefes	Percepción del trabajador sobre la calidad de las relaciones entre los jefes de la Organización. Involucra el trato, el respeto, la comunicación y la empatía generada de dicha relación.	Entre jefes se la llevan muy bien.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		La comunicación entre mi jefe y su superior es muy buena.	a. Si. b. Termino medio c. No.
		Mi jefe es percibido como un líder por otros jefes de la empresa.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		Existe una buena comunicación entre los jefes de la empresa.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		Se percibe un ambiente de respeto y confianza entre los jefes.	a. Si b. Termino Medio c. No
Relación entre compañeros y jefes	Percepción del trabajador sobre la calidad de las relaciones entre sus compañeros y jefes de trabajo. Involucra en su percepción, el trato, el respeto, la comunicación y la empatía.	Percibo un excelente ambiente de confianza de mis compañeros y sus superiores.	d. Si e. Termino medio f. No
		Los Jefes de esta empresa tratan a los miembros de su equipo con respeto.	a. Si b. Termino medio c. No
		Mis compañeros perciben a sus jefes como líderes.	a. Si b. Termino Medio c. No
		Los jefes de esta empresa cuentan plenamente con el apoyo de sus equipos de trabajo.	a. Si b. Termino Medio c. No
		Hay claridad y acuerdo entre jefe y subalterno en cuanto a las funciones asignadas.	a. Si b. Termino medio c. No

Tabla 2. (Continuación)

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL			
Factor	Definición conceptual	Definición operativa	
		Ítem	Calificación
Relaciones con el equipo de trabajo	Percepción del trabajador sobre la calidad de las relaciones entre él y los miembros de su equipo de trabajo. Involucra en su percepción, el trato, el respeto, el apoyo, la comunicación y la empatía.	Hay una buena atmósfera de trabajo entre los compañeros de mi equipo.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		El respeto es el valor mas importante entre los miembros de mi equipo.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		Recibo apoyo y colaboración de los miembros de mi equipo.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		Colaboro incondicional y abiertamente con los otros miembros de mi equipo.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
Motivación hacia los resultados y los cambios	Percepción del trabajador sobre la forma como es motivado por parte de sus jefes para el cumplimiento de metas. Involucra en su percepción la satisfacción por la retroalimentación de los resultados obtenidos	La empresa nos mantiene a todos informados de los cambios.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		Mi jefe nos informa sobre los resultados del grupo.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		Mi jefe deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		Tengo claro los resultados que debo presentar en mi puesto de trabajo.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		Mi jefe me retroalimenta sobre los resultados que yo presento y su incidencia dentro de los objetivos del grupo.	a. Si. b. Termino medio. c. No.

Tabla 2. (Continuación)

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL			
Factor	Definición conceptual	Definición operativa	
		Ítem	Calificación
Riesgos y bienestar	Satisfacción del trabajador entorno a la forma como la empresa se preocupa por los riesgos a los que están expuestos en el trabajo y genera acciones por su bienestar personal.	Mi jefe está consciente de los riesgos que tenemos en el área.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		Estoy dotado de todos los elementos de protección necesaria para hacer bien mi trabajo.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		La empresa cuenta con un plan de bienestar que nos beneficia a todos.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		La empresa realiza campañas encaminadas a fortalecer y mejorar nuestra seguridad, salud física y mental.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		La empresa tiene un Plan de contingencia para minimizar los riesgos a los que estamos expuestos.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
Justicia en el trabajo	Percepción del trabajador entorno a la manera como se ejercen las políticas de personal en la empresa.	Creo que los beneficios que recibo por mi labor son justos y equitativos.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		En esta organización se aplican políticas laborales justas para los empleados.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		La forma como se manejan las decisiones laborales que se refieren a los empleados es honesta y justa.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		Las evaluaciones de desempeño en mi trabajo se hacen con justicia y objetividad.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		Los ascensos en la empresa dependen más de los méritos de sus trabajadores que de las influencias que ellos tengan.	a. Si. b. Termino medio. c. No.

Tabla 2. (Continuación)

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL			
Factor	Definición conceptual	Definición operativa	
		Ítem	Calificación
Supervisión y corrección	Percepción sobre la forma como los jefes y la organización misma supervisa y controla los resultados y retroalimenta los errores.	La supervisión que recibimos es adecuada, ni poca ni demasiada.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		Puedo hablar tranquilamente con mi jefe acerca de mis problemas en la empresa.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		Los Jefes explican, de buena manera, a sus subalternos, lo que hay que corregir.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		La gerencia valora y promueve la auto-disciplina y la iniciativa propia.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		Los Jefes promueven la retroalimentación sobre los resultados y los errores.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
Trabajo en equipo	Percepción sobre la disposición y conducta de los diferentes miembros del equipo inmediato de trabajo hacia la consecución de metas y objetivos propuestos.	Mi equipo de trabajo tiene cierta autonomía para la auto-administración.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		Nuestro equipo de trabajo tiene un espacio para planear y ejecutar sus propias labores.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		Se utilizan procesos de auto-evaluación individual y grupal en nuestro equipo de trabajo.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		En mi equipo, la Jefatura promueve la confianza y colaboración incondicional entre nosotros	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.	a. Si. b. Termino medio. c. No.

Tabla 2. (Continuación)

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL			
Factor	Definición conceptual	Definición operativa	
		Ítem	Calificación
Remuneración	Satisfacción sobre las políticas salariales actuales y normas de incrementos; además de las condiciones de justicia y méritos para la asignación de los mismos.	El salario (o los honorarios) que recibimos son más o menos los que ofrece el mercado.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		Recibo más o menos la misma remuneración como otras personas en puestos parecidos.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		La remuneración que recibo es justa, aunque no sea tanto como me gustaría recibir.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		Se toma muy en cuenta la calidad del trabajo para los aumentos salariales.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		Los colaboradores recibimos prestaciones extra-legales u otros beneficios adicionales por nuestro desempeño.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
Sentido de pertenencia	Expresión del trabajador sobre el valor que representa la organización en su vida y el grado de importancia de lo que él representa para ella.	Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la organización.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		Dentro de la empresa, me siento importante y valioso como persona.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		Tengo un inmenso cariño y respeto por esta organización.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		Me siento respaldado por esta organización.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		Cuento incondicionalmente con esta empresa.	a. Si. b. Termino medio. c. No.

Tabla 2. (Continuación)

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL			
Factor	Definición conceptual	Definición operativa	
		Ítem	Calificación
Reconocimiento por la labor	Satisfacción por el reconocimiento del Jefe entorno a los logros obtenidos por un trabajador en su quehacer laboral; por ende al cumplimiento de objetivos y metas establecidas.	Los jefes los reconocen verbal y públicamente cuando sus subalternos cumplen sus metas y tareas.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		Los jefes valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus subalternos.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		Los jefes abiertamente reconocen y elogian los valores personales de sus colaboradores.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		La organización estimula y anima el crecimiento personal de los colaboradores.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		Recibo felicitaciones de mi jefe cuando hago algo muy bien hecho.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
Concertación y participación	Hace referencia al nivel de satisfacción que tienen los empleados respecto a la autoridad, participación y concertación sobre las formas de hacer las cosas en el trabajo, la participación en decisiones; responsabilidad y autonomía para ejercer sus funciones.	Yo sé lo que la empresa espera de mí y de mi trabajo.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		Al personal de todo nivel se le delega responsabilidades y no sólo tareas.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		Participo, con voz y voto, en las decisiones que toman mis jefes acerca de mí Trabajo.	a. Si. b. Termino medio. c. No.
		Tengo la autoridad y la responsabilidad necesarias para realizar mi trabajo en forma óptima.	a. Si b. Termino Medio. c. No.
		Participo activamente en las decisiones organizacionales que me afectan a mí y a mi trabajo.	a. Si. b. Termino medio. c. No.

Tabla 2. (Continuación)

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL			
Factor	Definición conceptual	Definición operativa	
		Ítem	Calificación
Liderazgo	Satisfacción del trabajador entorno a la forma como los jefes y/o cargos de autoridad manejan el poder y ejercen el liderazgo en la organización.	Los superiores de esta organización, manejan con justicia la autoridad y poder que tienen.	a. Si b. Terminio Medio. c. No.
		Los jefes organizan y coordinan las labores de los subalternos de manera eficiente.	a. Si. b. Terminio medio. c. No.
		Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la empresa.	a. Si b. Terminio Medio. c. No.
		Los mandos altos de la empresa son más facilitadores que hacedores o ejecutores.	a. Si. b. Terminio medio. c. No.
		Los Jefes de esta empresa tienen bajo protagonismo; generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.	a. Si b. Terminio Medio. c. No.
Comunicación	Satisfacción por la disponibilidad de la información que se requiere para hacer el trabajo y el uso adecuado de los canales de comunicación organizacional que garanticen la optima prestación del servicio.	La empresa mantiene comunicado a sus empleados sobre los cambios y novedades que afectan a la organización.	a. Si. b. Terminio medio. c. No.
		Los jefes comunican abiertamente los resultados a los miembros de su equipo.	a. Si b. Terminio Medio. c. No.
		La empresa cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad que afecte nuestro trabajo.	a. Si. b. Terminio medio. c. No.
		La empresa se preocupa por mantenernos informados.	a. Si b. Terminio Medio. c. No.
		Estoy al tanto de todo aquello que afecta a mi organización.	a. Si. b. Terminio medio. c. No.

Tabla 2. (Continuación)

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

6.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

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

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

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

El cuestionario se construyó a través del planteamiento de situaciones típicas de la vida laboral relacionadas con las variables del clima 18; situaciones que

constituyen preguntas cerradas de hechos específicos con opción de respuestas Tricotómicas, la cuales exigen una opción de respuesta entre tres alternativas posibles: a) Si, B) Termino Medio c) No.

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

La escala por cada factor establece la siguiente calificación:

81 a 100 %, excelente.

61 a 80%, alta satisfacción.

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

21 a 40%, muy baja.

0 a 20%, insatisfacción total.

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

Forma de Aplicación: Aplicación Individual con análisis de resultados consensual.

Tiempo de Aplicación: Sin Límite.

Material: Cuadernillo, Hoja de Respuesta.

Corrección: Sistematizada.

6.6 PROCEDIMIENTO

La investigación se realizó en seis momentos.

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

Segundo momento: Sensibilización y preparación; en este momento se inicio la etapa de intervención donde por secretarias o áreas se socializo la propuesta de medición de clima organizacional, donde se establecieron los objetivos pretendidos, la importancia del mismo y el tipo de instrumento a utilizar, ubicando igualmente la agenda o calendario específico para la aplicación del mismo de manera individual.

Tercer Momento: Ejecución; para este momento se estableció una agenda de reuniones por secretarias o áreas para la aplicación del instrumento, situación que tuvo lugar entre los meses de julio y noviembre de 2009, tiempo durante el cual se aplicaron las 133 encuestas de manera individual.

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

Quinto momento: Retroalimentación; una vez obtenido los resultados se planteó una nueva agenda de trabajo para socializar los resultados obtenidos de manera

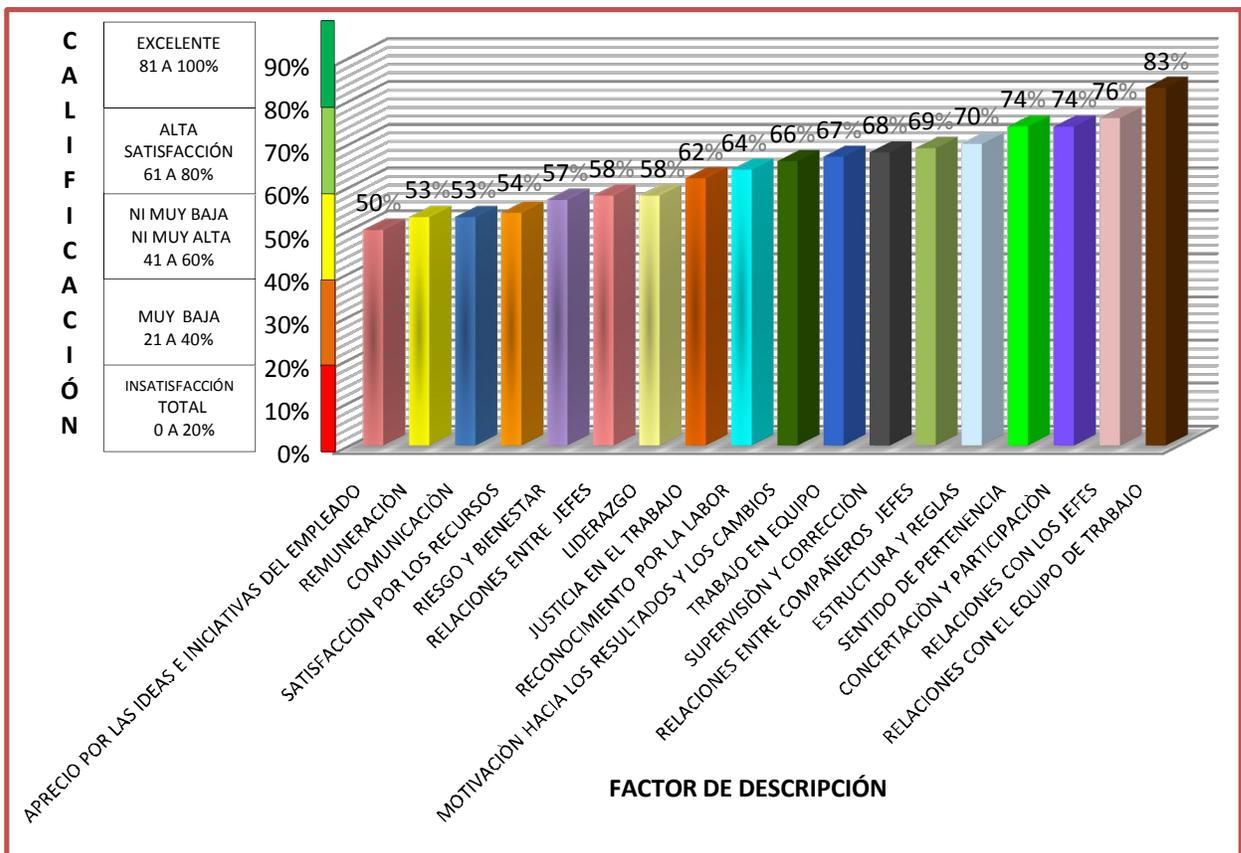
separada, con cada secretaria o área, garantizando de esta manera privacidad en la información y retroalimentación, este trabajo se adelanto con autorización y acompañamiento del alcalde municipal y secretario de asuntos administrativos, momento desarrollado entre los meses de marzo y abril de 2010.

7. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del estudio mostrando los porcentajes obtenidos en cada factor indagado y en cada secretaria o área consultada.

7.1 DESCRIPCIÓN POR SECRETARÍAS Y ÁREAS

Grafica 1. Consolidado General de la Administración Municipal.

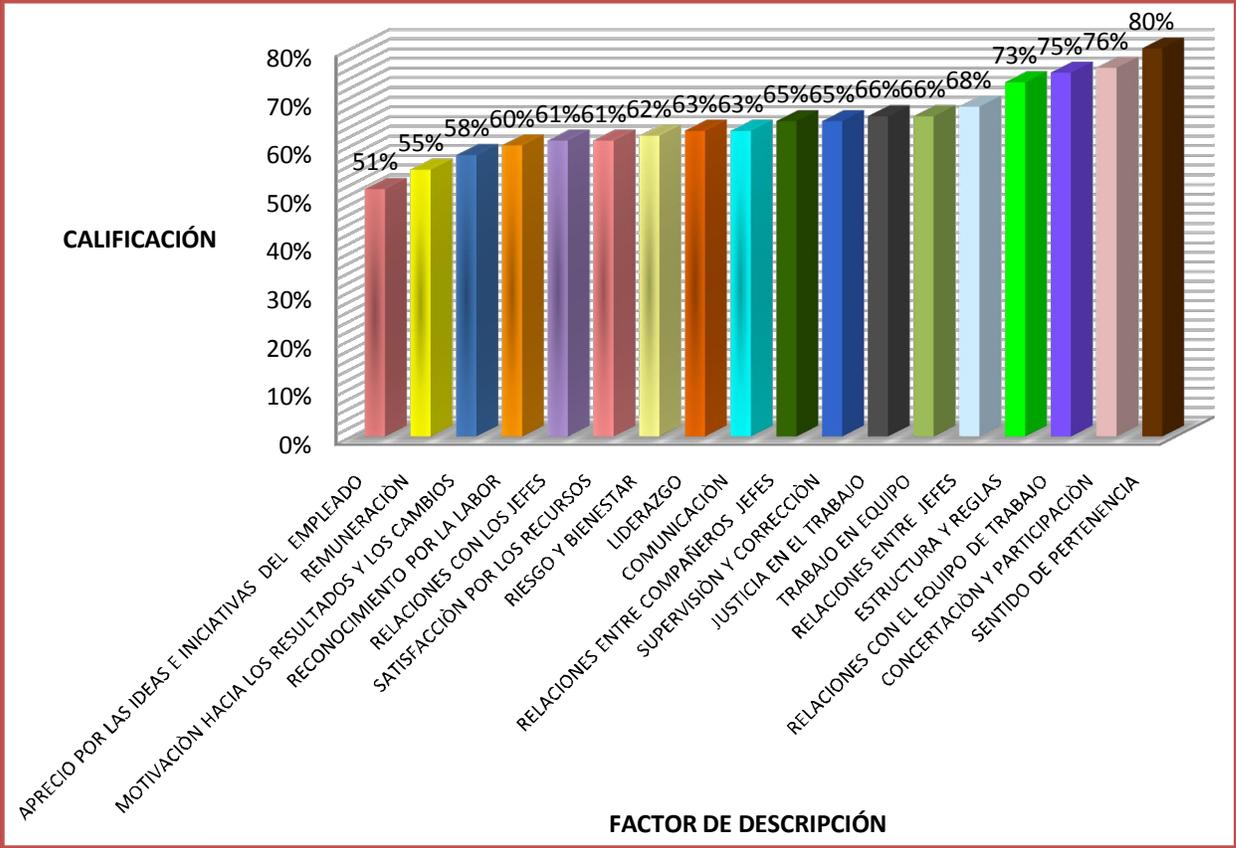


Analizando el consolidado de todas las Secretarías o Áreas de la Administración Municipal que califican 18 factores y su relación en un semáforo indicador de los niveles de satisfacción e insatisfacción en porcentaje se obtiene que:

Tabla 3. Semaforización de los Factores de Descripción

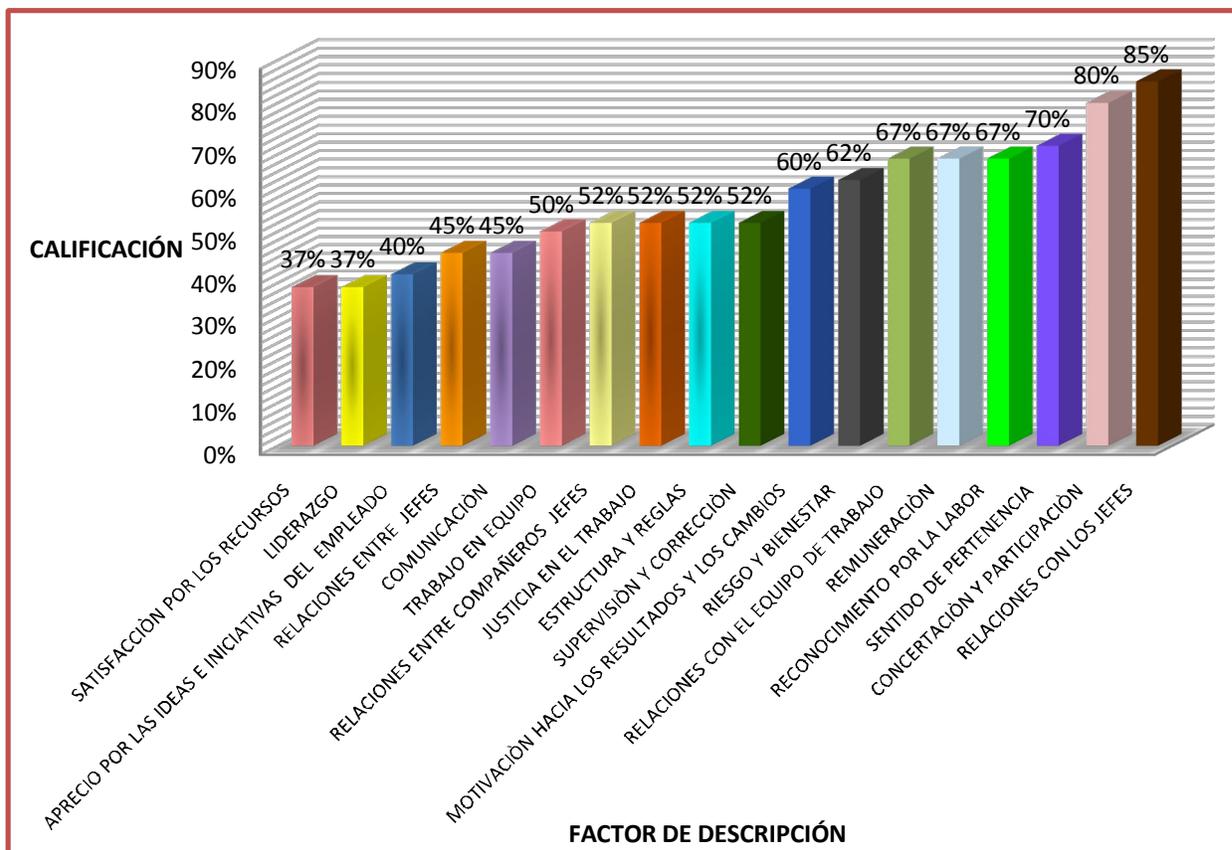
SEM	CALIFICACIÓN	RANGO DE CALIFICACIÓN EN PORCENTAJE	FACTOR DE DESCRIPCIÓN
	INSATISFACCION TOTAL	0 A 20%	Ninguno.
	MUY BAJA	21 A 40%	Ninguno
	NI MUY BAJA, NI MUY ALTA	41 A 60%	<p>Aprecio por las ideas e iniciativas del empleado.</p> <p>Remuneración.</p> <p>Comunicación.</p> <p>Satisfacción por los recursos.</p> <p>Riesgo y bienestar.</p> <p>Relaciones entre jefes.</p> <p>Liderazgo.</p>
	ALTA SATISFACCION	61 A 80%	<p>Justicia en el trabajo.</p> <p>Reconocimiento por la labor.</p> <p>Motivación hacia los resultados y los cambios.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Supervisión y corrección.</p> <p>Relaciones entre compañeros jefes.</p> <p>Estructura y reglas.</p> <p>Sentido de pertenencia.</p> <p>Concertación y participación.</p> <p>Relaciones con los jefes.</p>
	EXCELENTE	81 A 100%	Relaciones con el equipo de trabajo.

Grafica 2. Cuerpo de Bomberos



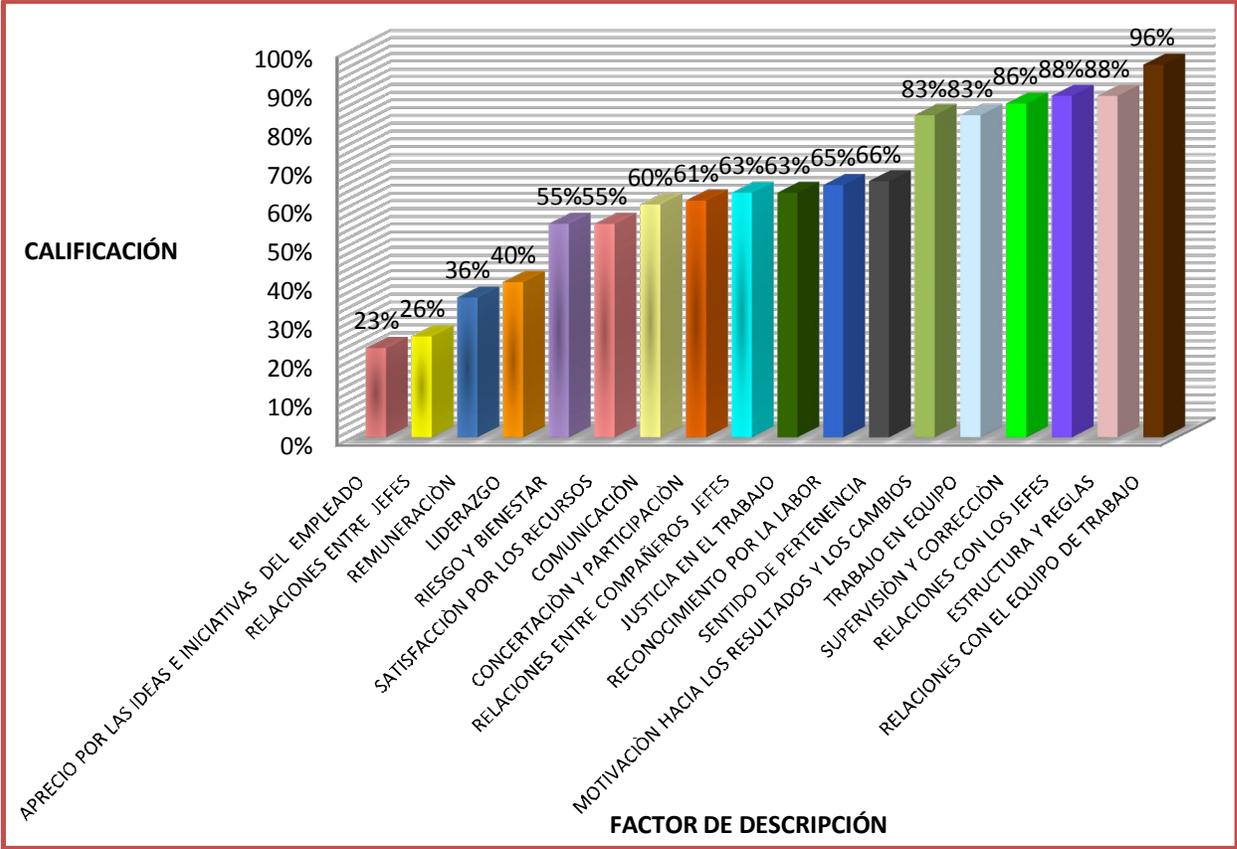
En esta área el factor de mejor comportamiento es sentido de pertenencia con el 80%, y el factor a mejorar es aprecio por las ideas e iniciativas del empleado con un 51%.

Grafica 3. Despacho Alcaldía Municipal



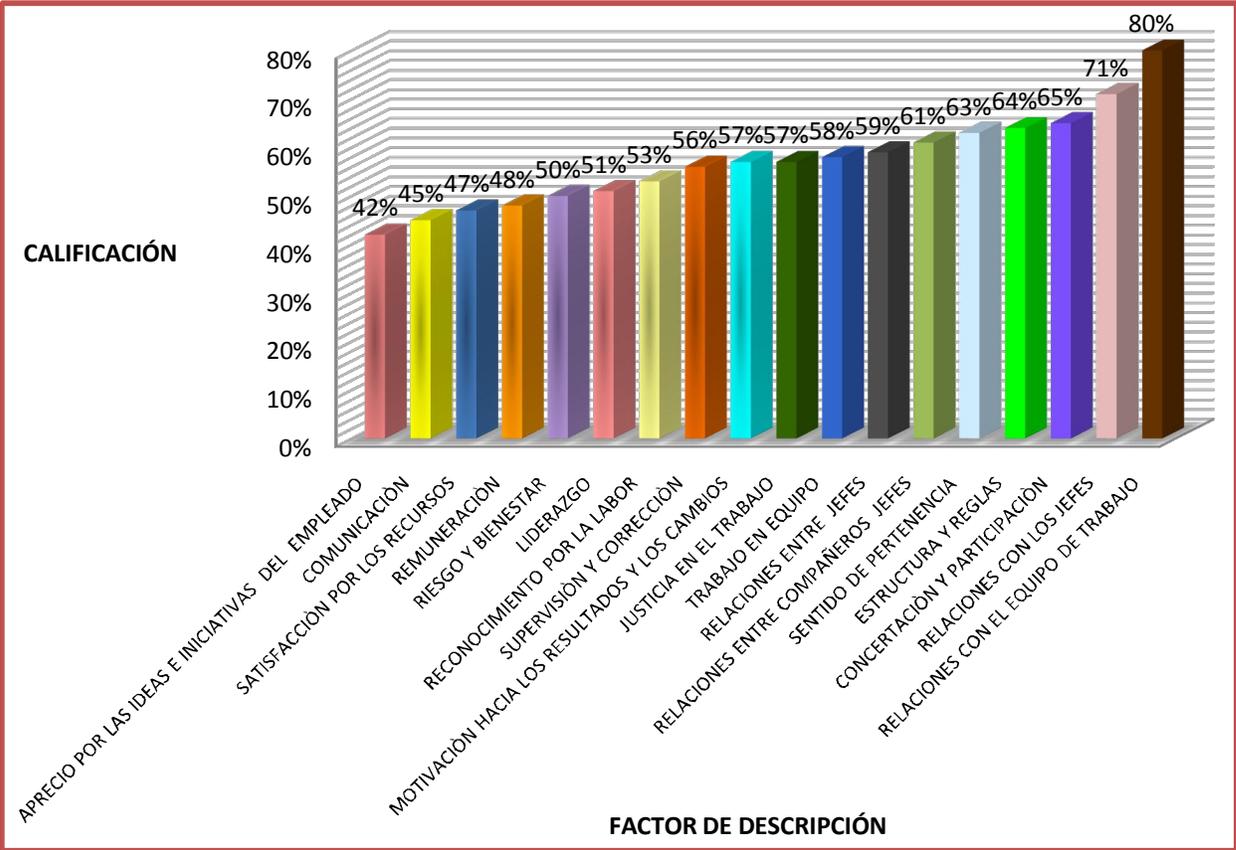
En el despacho de la alcaldía el factor que mejor calificación presenta es relación con los jefes con un 85%, y los de más baja calificación relación entre jefes, relación entre compañeros y jefes, justicia en el trabajo, estructuras y reglas, supervisión y corrección, siendo los de más baja calificación aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, comunicación y los más críticos con un 37% liderazgo y satisfacción por los recursos.

Grafica 4. Oficina de Enlace Programa Familias En Acción



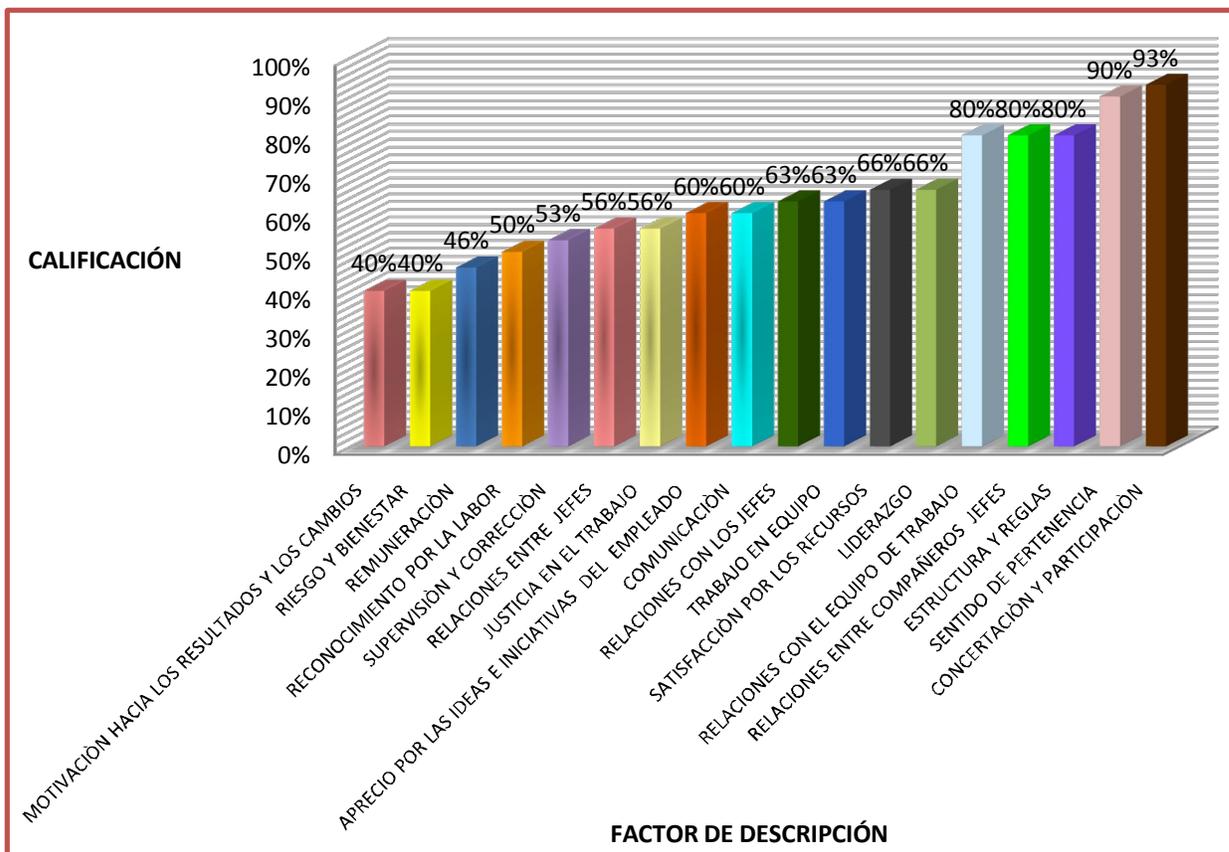
En el área de familias en acción los factores que presentan mayor satisfacción con un 96% las relaciones con el equipo de trabajo, 88% estructuras y reglas y relaciones con los jefes y los de menor calificación relaciones entre jefes con un 26%, siendo el más crítico aprecio por las ideas e iniciativas del empleado con un 23%.

Grafica 5. Secretaría de Gobierno y Tránsito



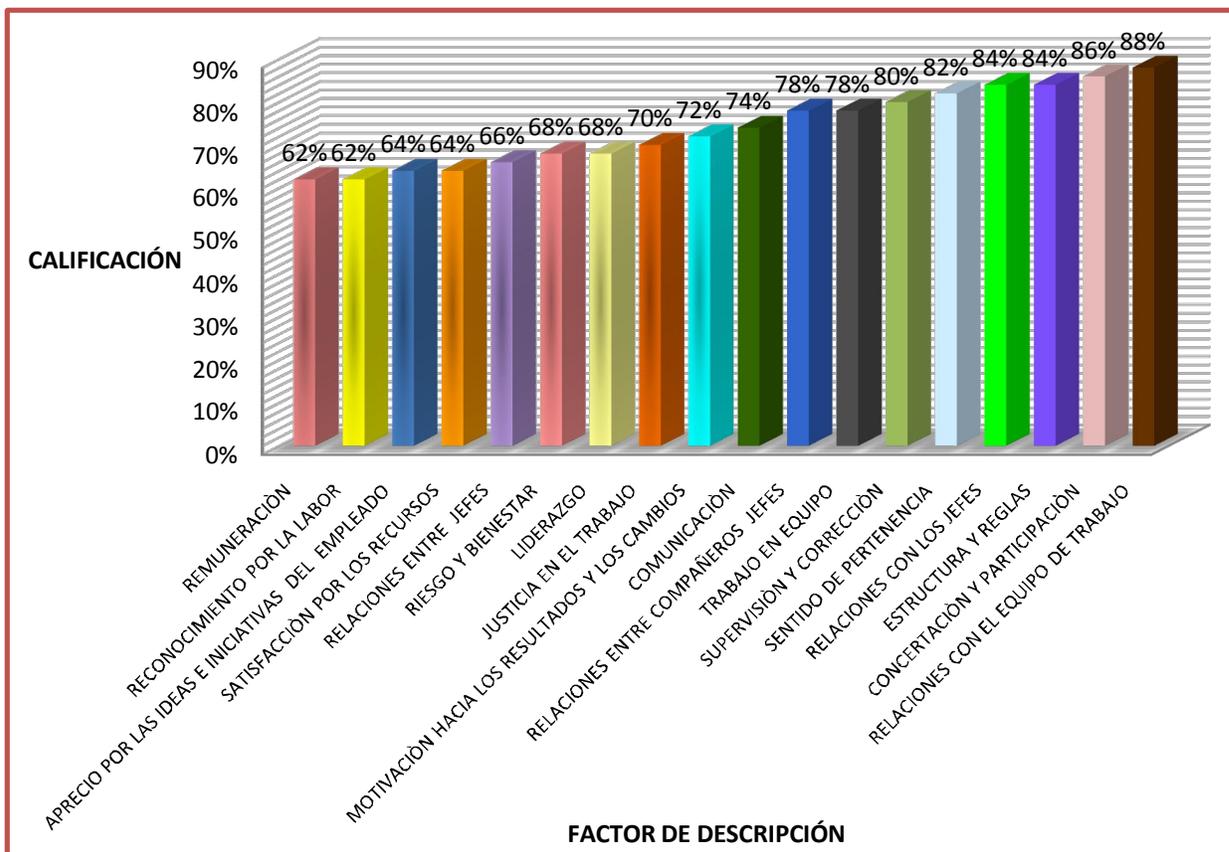
En la Secretaría de Gobierno y Tránsito el factor de mejor aceptación es relaciones con el equipo de trabajo con un 80%, y el de más baja calificación aprecio por las ideas e iniciativas del empleado con un 42%.

Grafica 6. Concejo Municipal



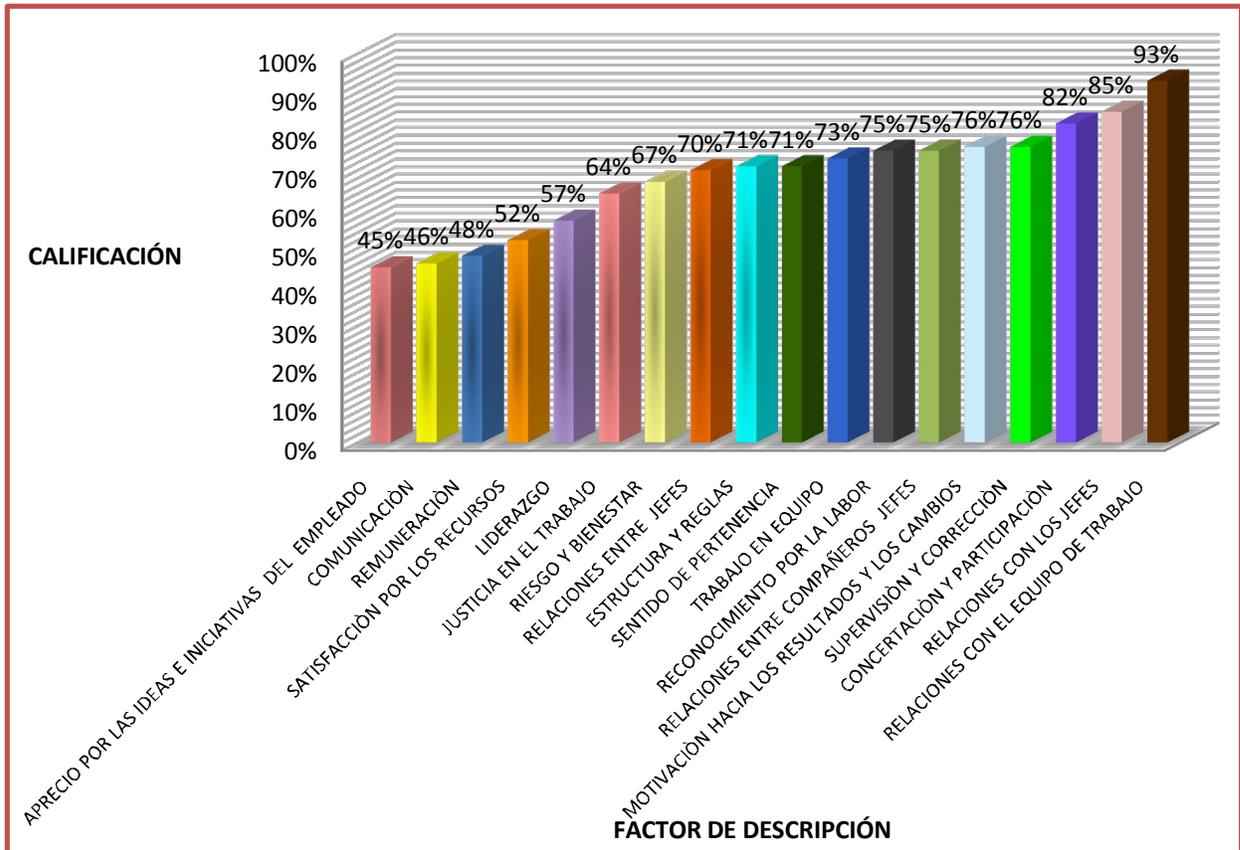
Para los funcionarios del concejo municipal el factor de mayor fortaleza es concertación y participación con un 93% y los de mayor debilidad riesgo y bienestar, motivación hacia los resultados y los cambios con un 40%.

Grafica 7. Secretaría de Salud y Seguridad Social En Salud



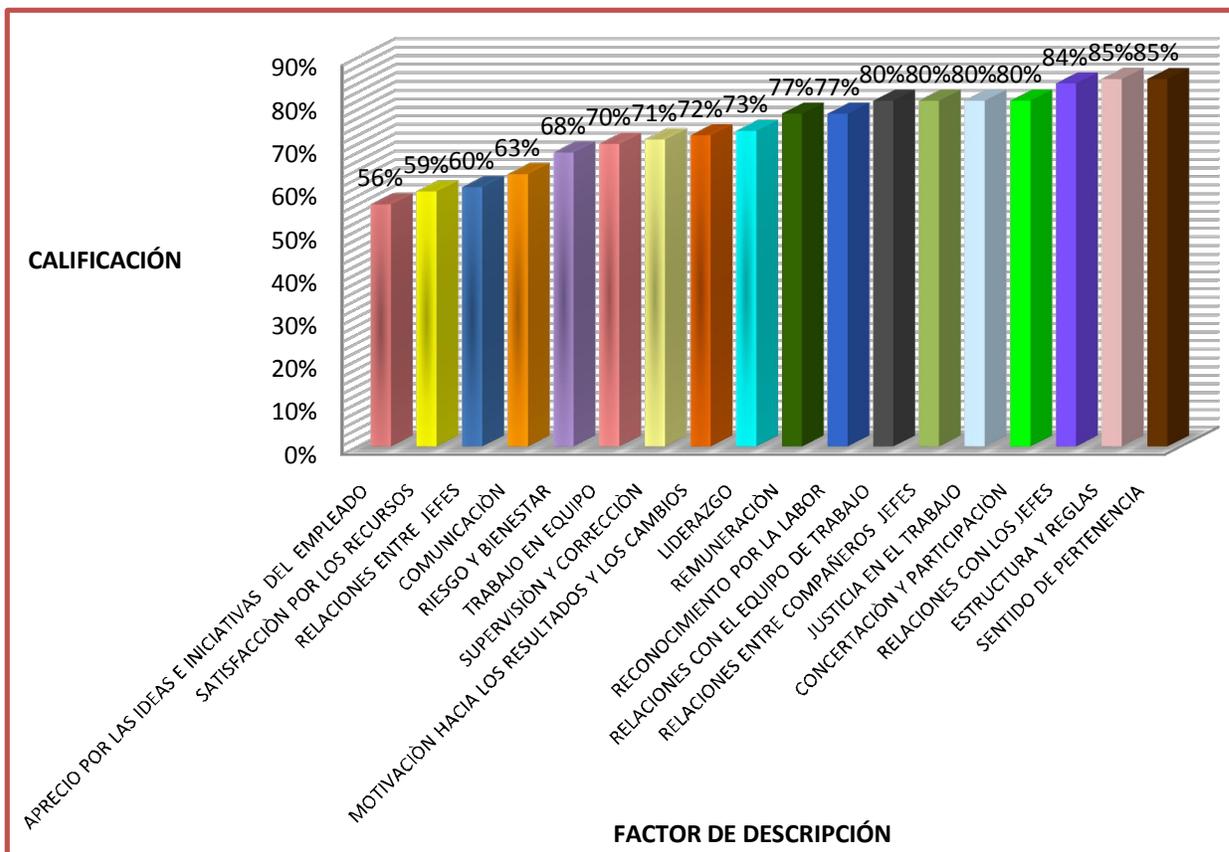
Para la Secretaria de Salud todos los factores tienen una calificación buena siendo la más destacada las relaciones con el equipo de trabajo con un 88% y los más bajos remuneración y reconocimiento por la labor con un 62%.

Grafica 8. Secretaría de Planeación



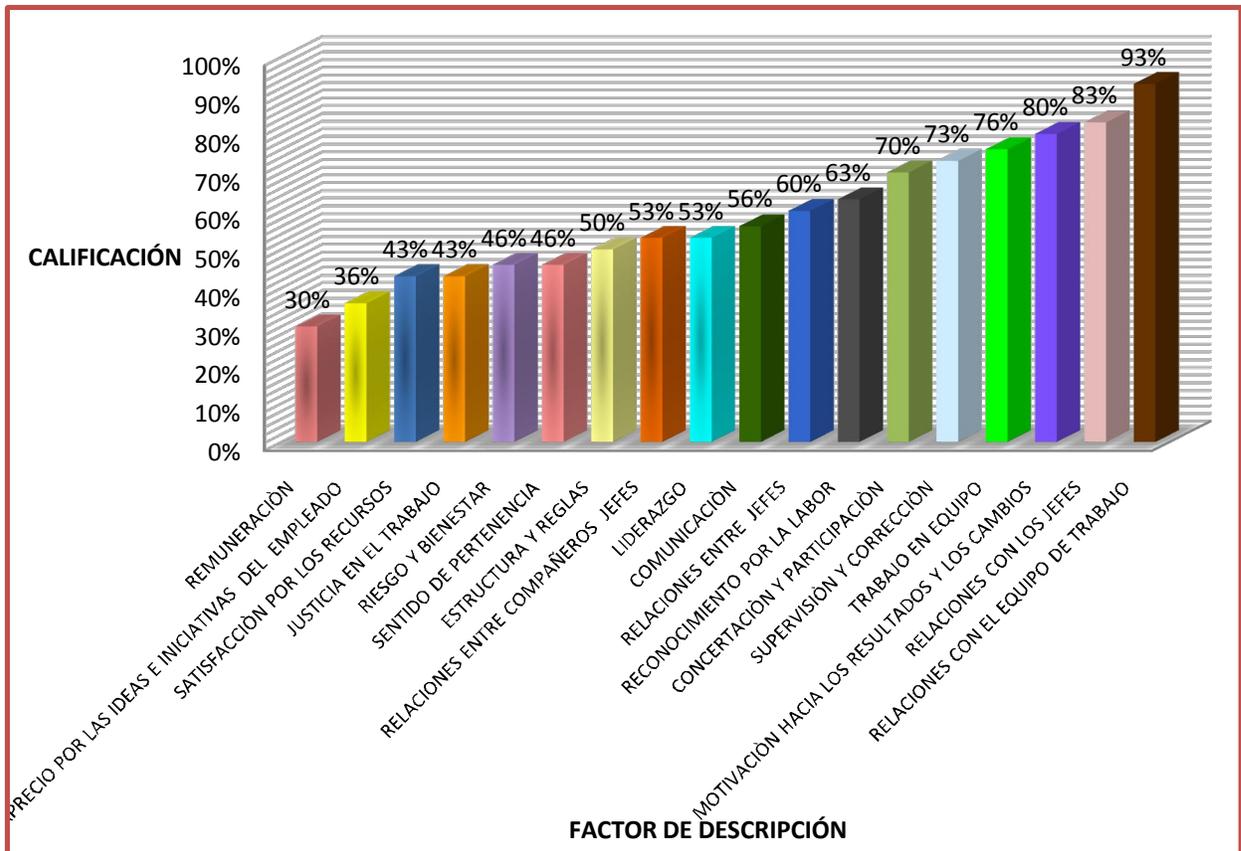
Para la Secretaria de Planeación el factor más destacado con un 93% es relaciones con el equipo de trabajo y el factor más crítico el aprecio por las ideas e iniciativas del empleado con un 45%.

Grafica 9. Subsecretaría de Obras Públicas e Infraestructura



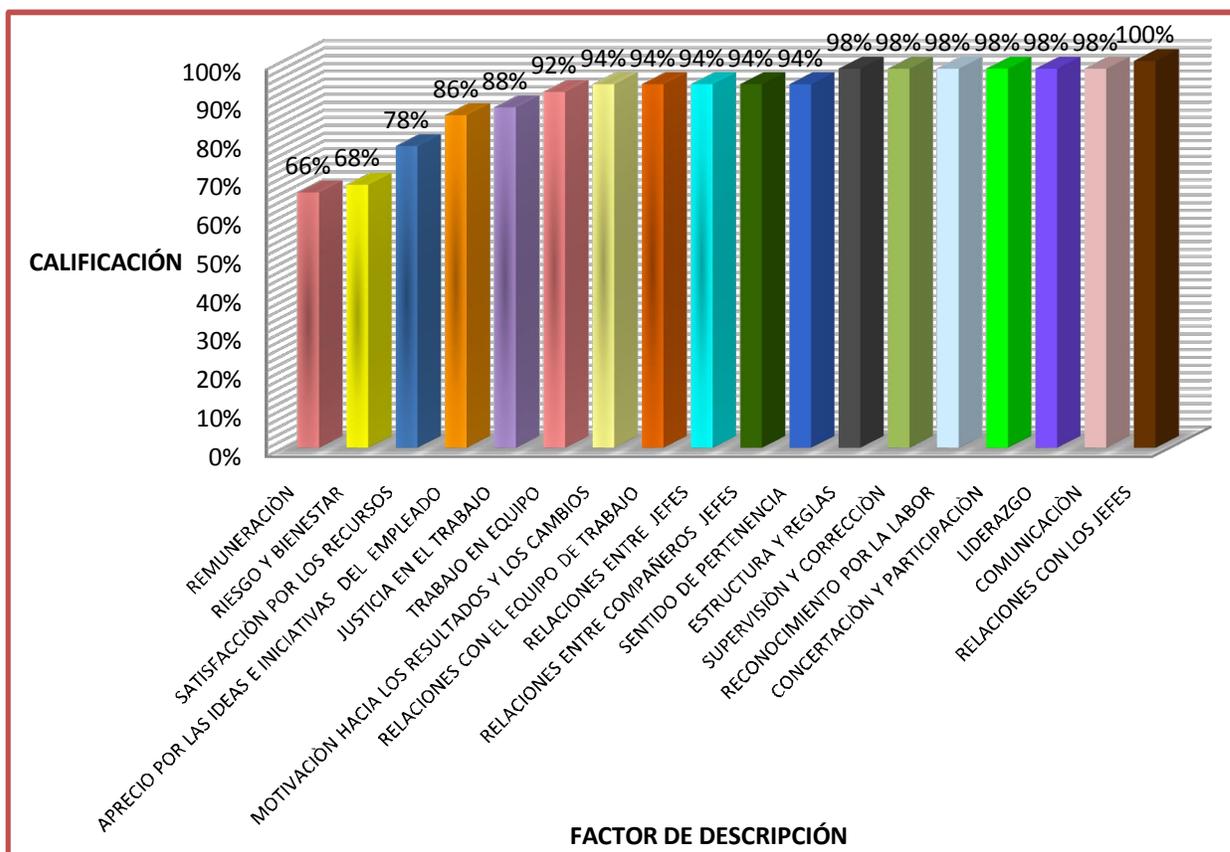
Para la Subsecretaría de Obras Públicas e Infraestructura la calificación obtenida en todos los factores es buena siendo las más destacadas estructura y reglas y sentido de pertenencia con un 85% y la menos destacada el aprecio por las ideas e iniciativas del empleado con un 56%.

Grafica 10. Secretaría Jurídica



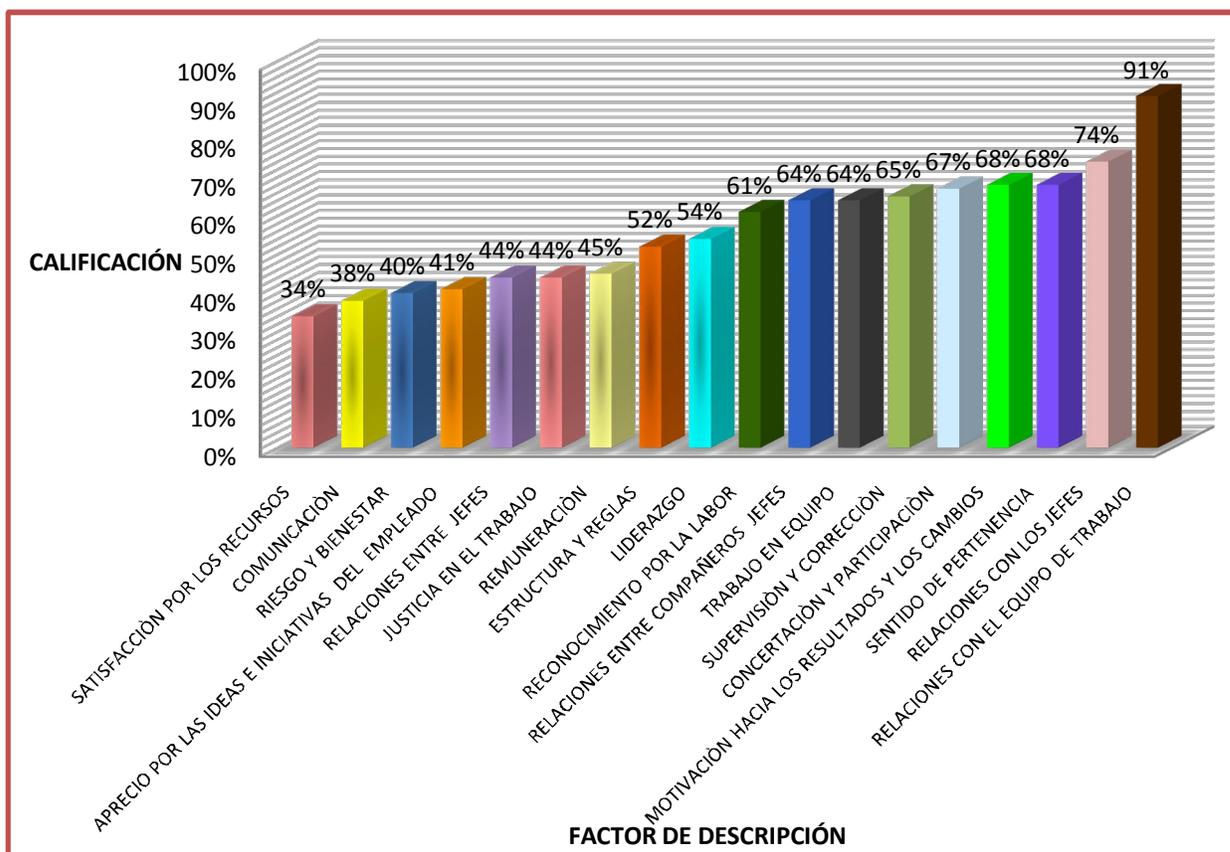
En la Secretaría Jurídica la calificación encontrada muestra el factor con más alta calificación con un 93% relaciones con el equipo de trabajo, por otro lado los factores más críticos son la remuneración con un 30% y el aprecio por las ideas e iniciativas del empleado con un 36%.

Grafica 11. Oficina de Atención A Usuarios Del SISBEN



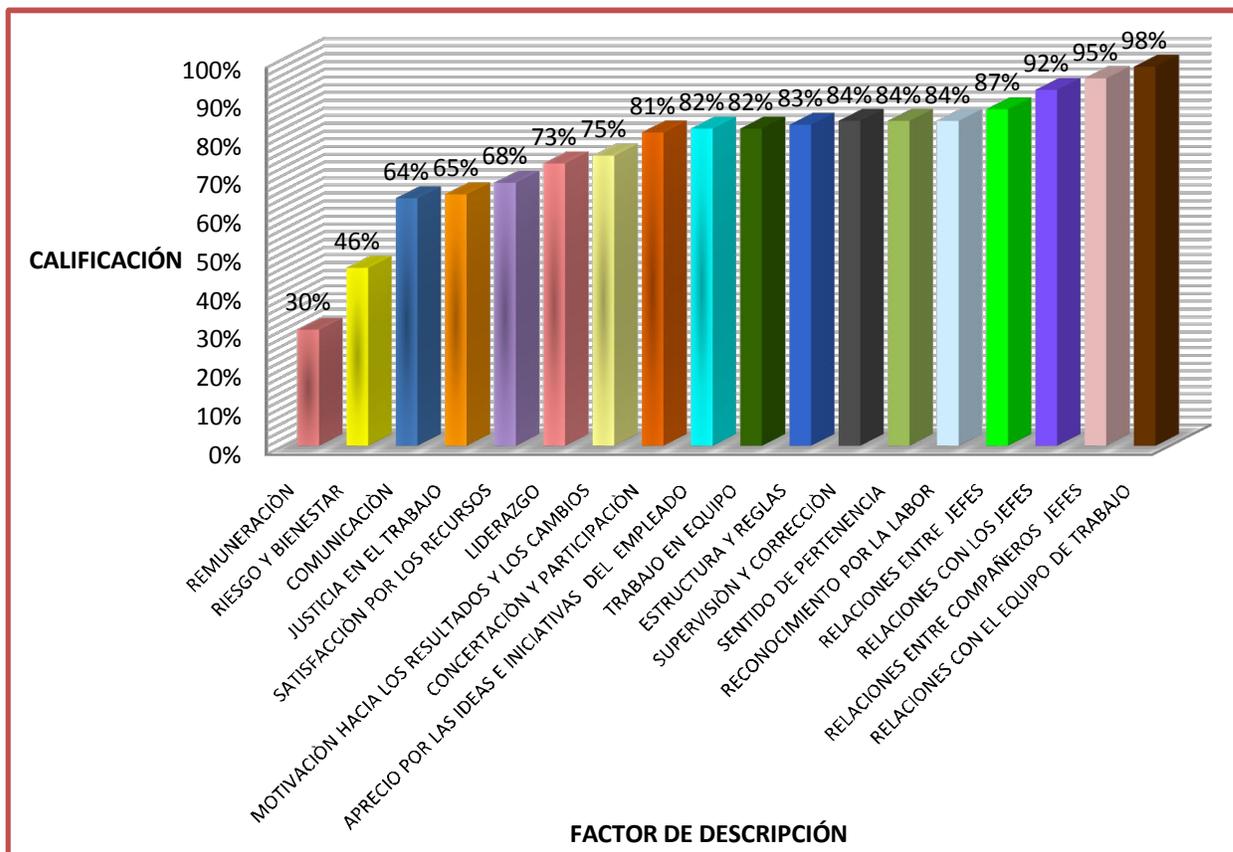
La Oficina de Atención a Usuarios del SISBEN presenta los más altos logros siendo la más destacadas relaciones con los jefes con un 100% y el más bajo remuneración con un 66%.

Grafica 12. Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad



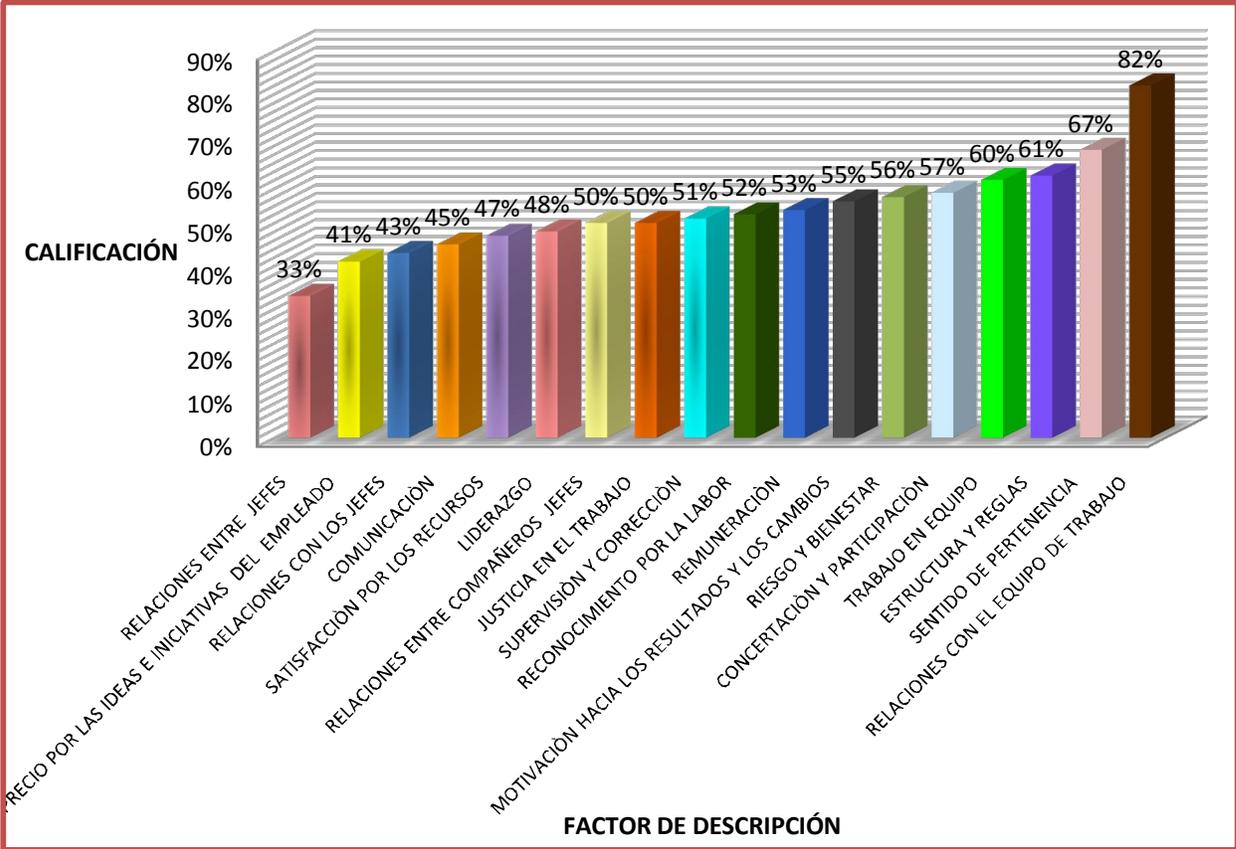
La Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad presenta sus mejores logros en relaciones con el equipo de trabajo con un 91%, siendo la calificación más baja con un 34 % satisfacción por los recursos.

Grafica 13. Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria - UMATA



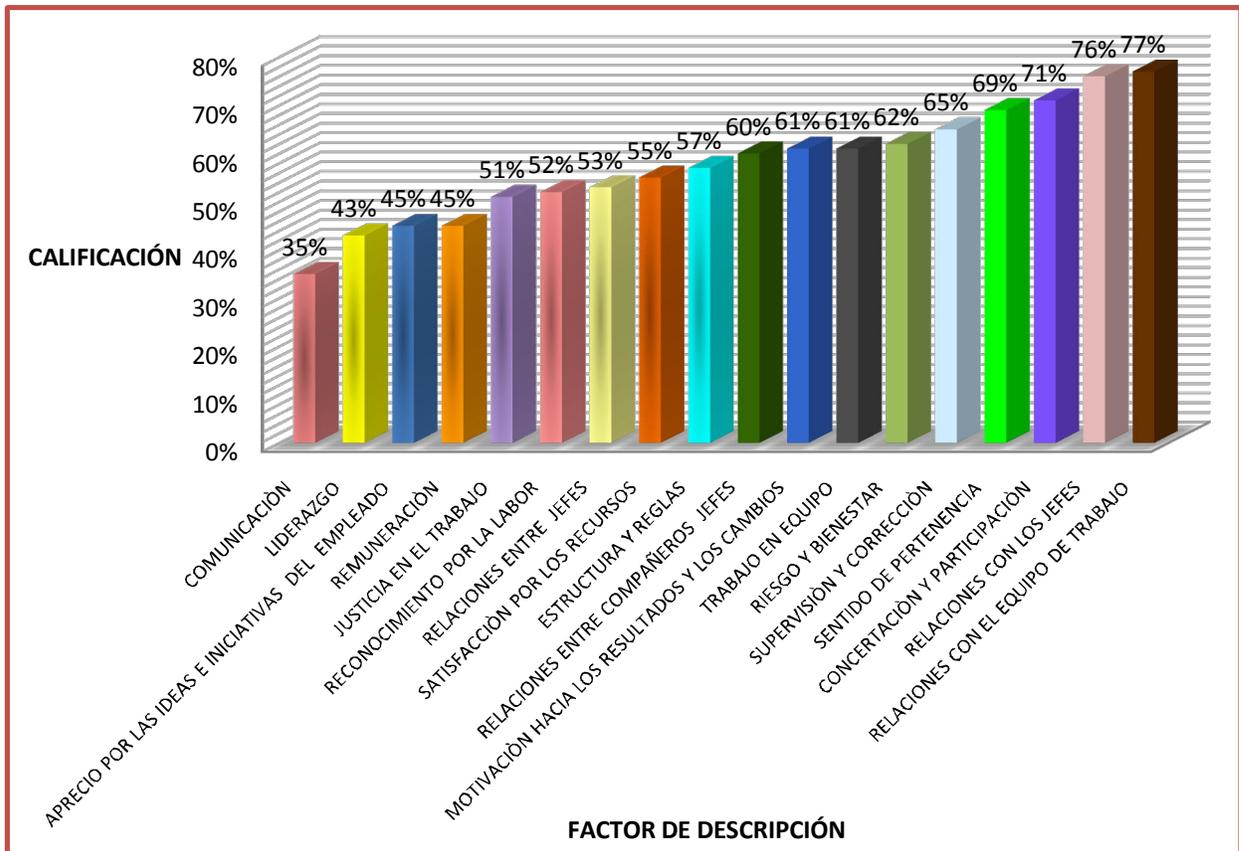
En la Unidad Municipal de Asistencia Técnica - UMATA se muestra un alto grado de calificación siendo el de mejor calificación con un 98% relaciones con el equipo de trabajo y el nivel más bajo con un 30% remuneración.

Grafica 14. Secretaría de Desarrollo Social



La Secretaría de Desarrollo Social presenta una de las más bajas calificaciones siendo el factor más alto con un 82 % relaciones con el equipo de trabajo y el más crítico relaciones entre jefes con un 33%.

Gráfica 15. Secretaría de Hacienda y Administrativa

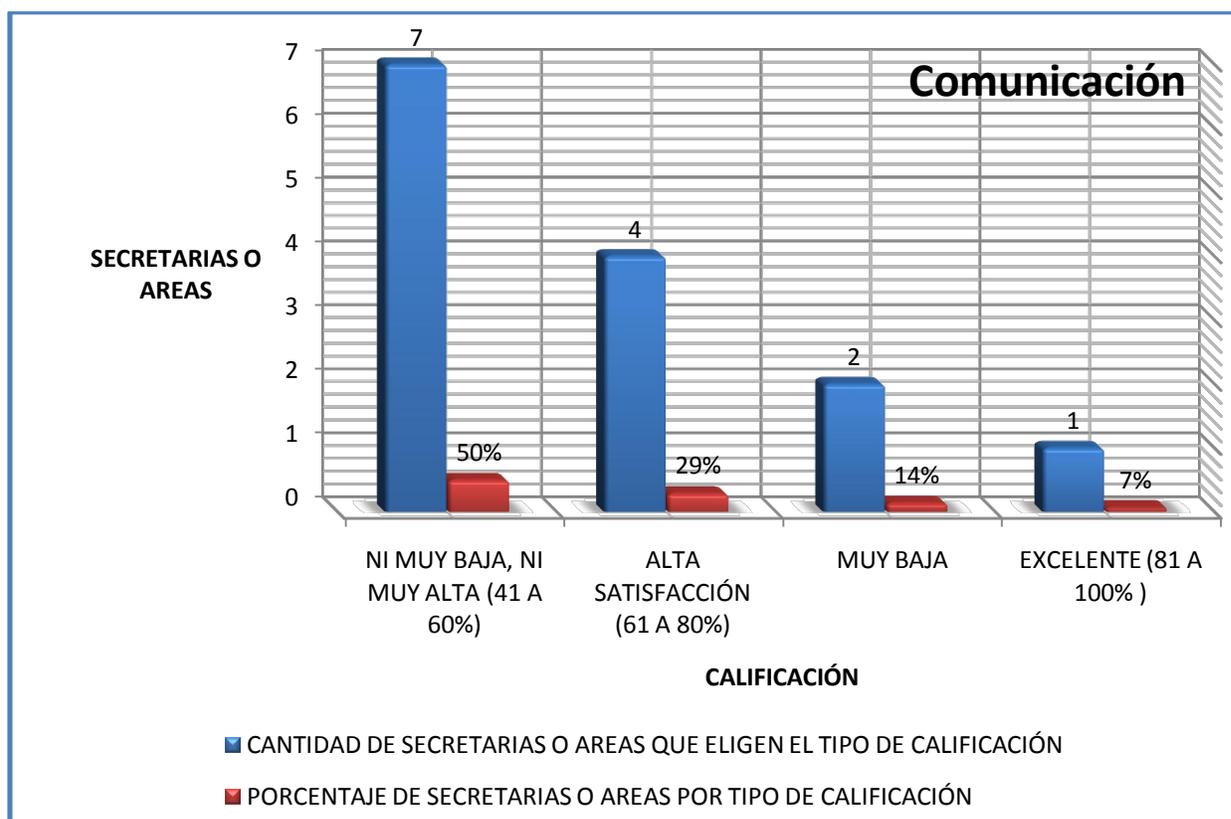


La Secretaria de Hacienda y Administrativa presenta una calificación intermedia siendo el factor mejor calificado con un 77% relaciones con el equipo de trabajo y el factor más bajo la comunicación con un 35%.

7.2 POR FACTOR SELECCIONADO

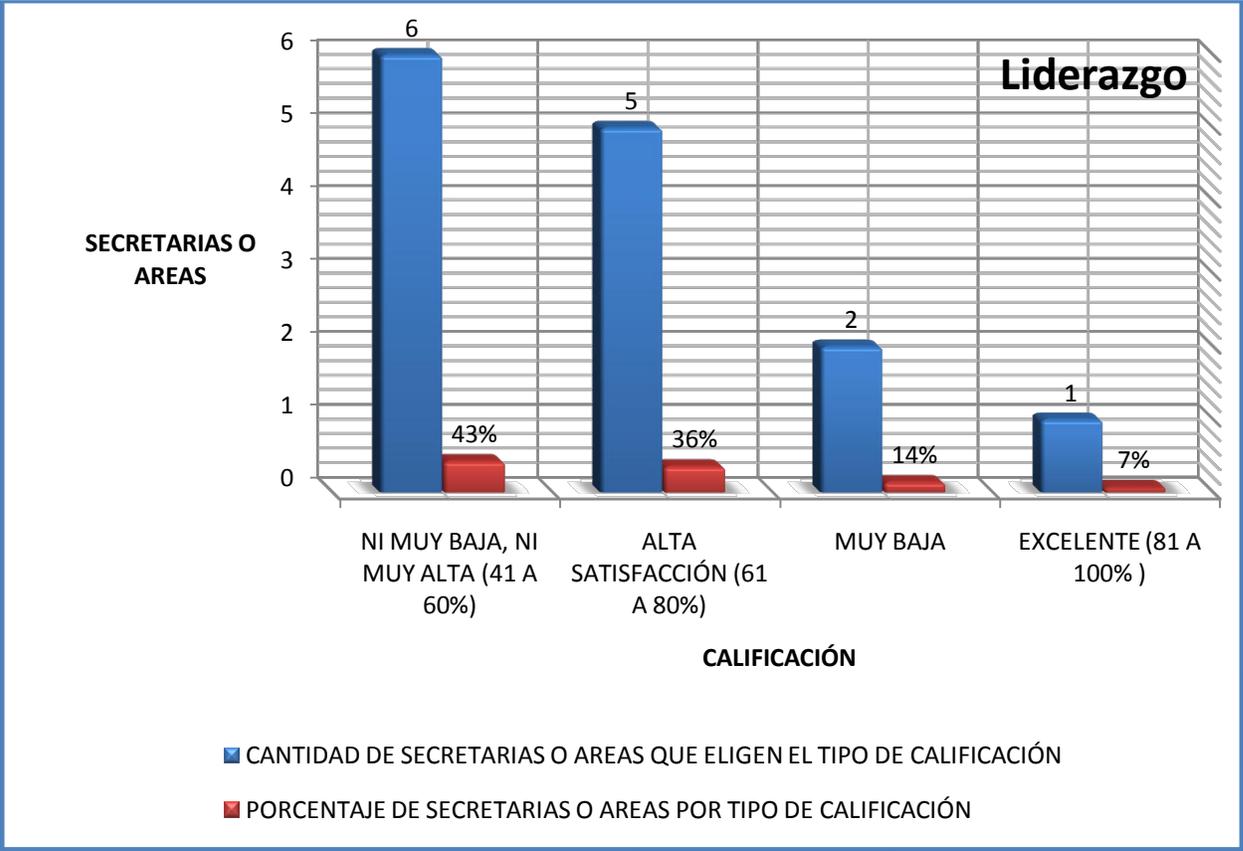
En los siguientes cuadros se muestra el análisis desde cada área o secretaria en el comportamiento de cada uno de los 18 factores.

Gráfico 16. Factor Comunicación



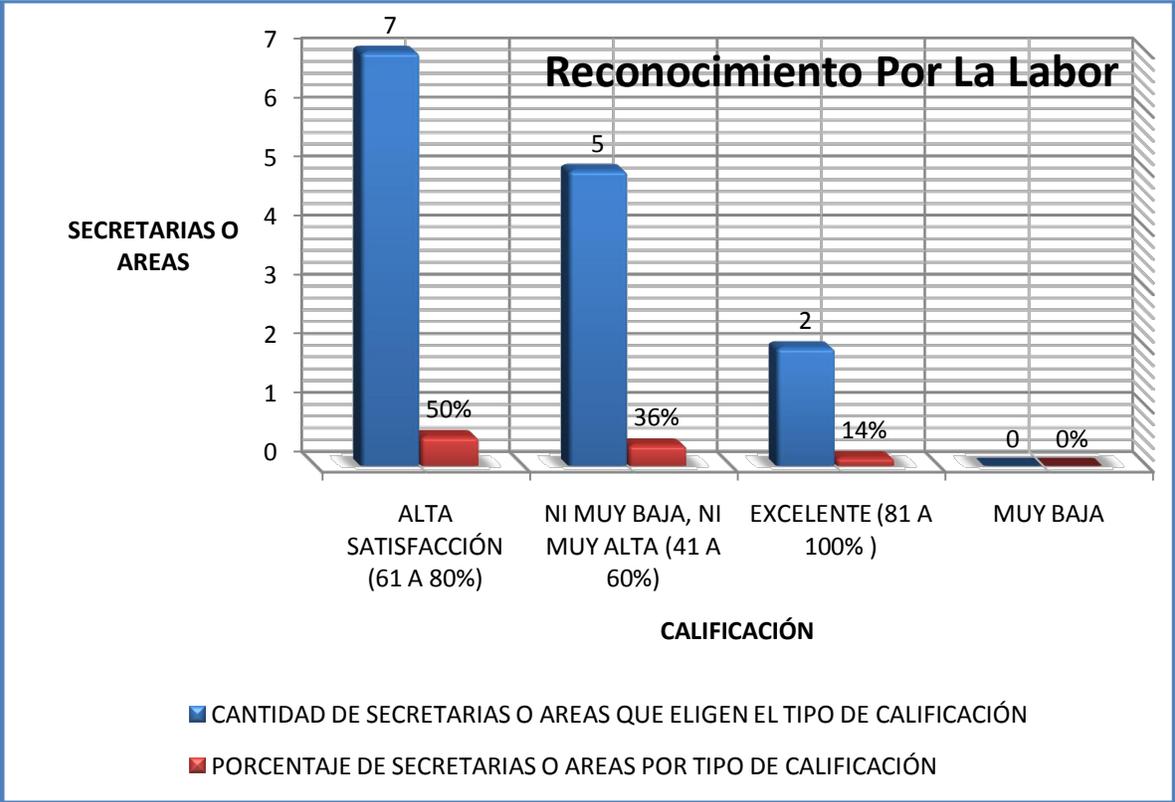
Se puede observar el factor comunicación con una calificación ni muy baja, ni muy alta en el 50%, de alta satisfacción en el 29%, muy baja en el 14% y excelente solo en el 7% de las secretarías o áreas de la Administración Municipal.

Grafico 17. Factor Liderazgo



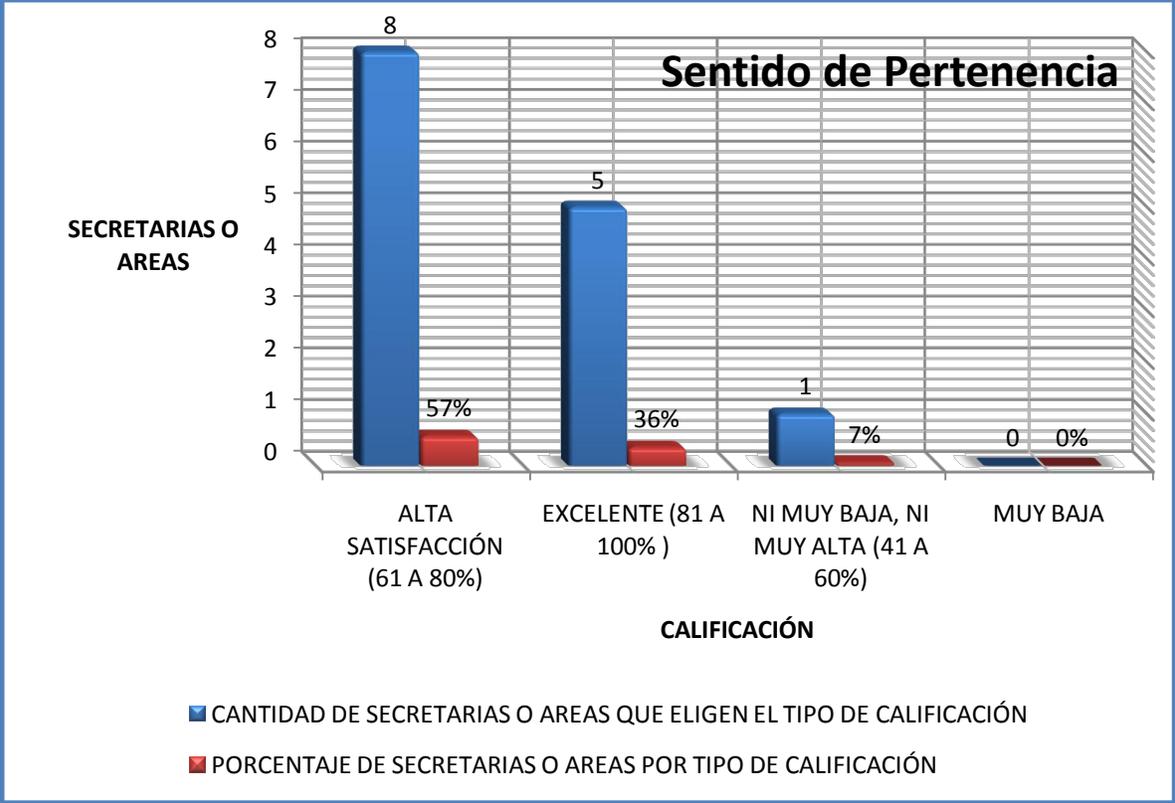
De todas las áreas o secretarias se observa en el factor evaluado liderazgo que el 43% califica ni muy baja, ni muy alta la satisfacción, el 36 % alta satisfacción, el 14% muy baja y el solo el 7 % excelente calificación.

Grafico 18. Factor Reconocimiento Por La Labor



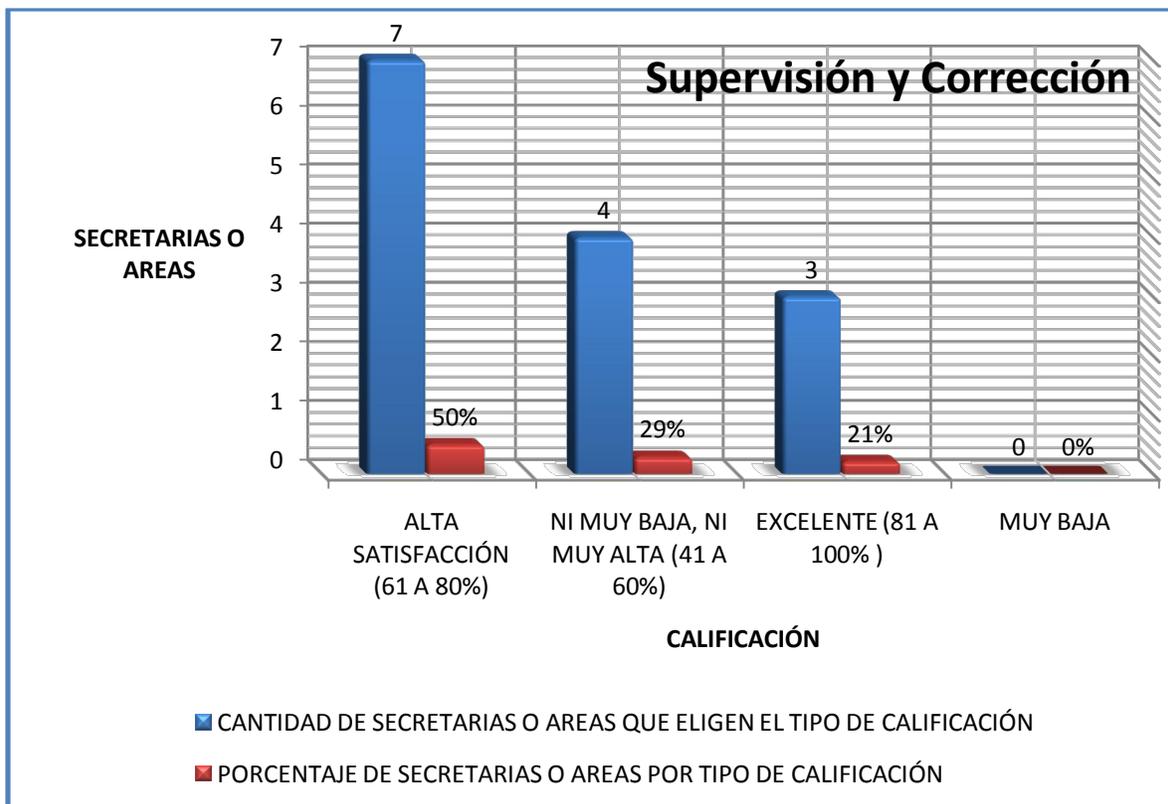
Se puede observar que un 50% de las secretarias evaluadas califican el reconocimiento por la labor en un nivel alto, el 36% en un nivel ni muy bajo, ni muy alto, y el 14% excelente.

Grafica 19. Factor Sentido de Pertenencia



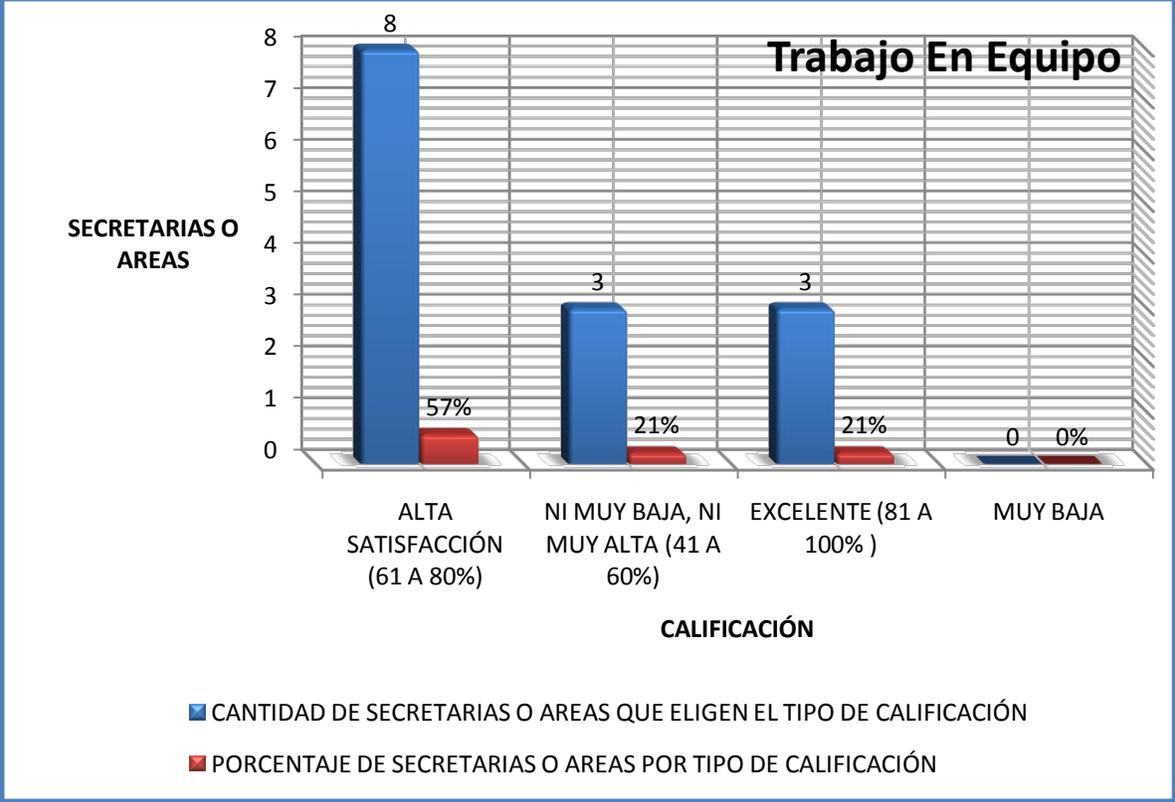
El sentido de pertenencia tiene una calificación en su mayoría de alta satisfacción (57% de las Secretarías o áreas evaluadas), el 36% lo califica excelente y solo el 1%, la califica ni muy alta ni muy baja.

Grafica 20. Factor Supervisión y Corrección



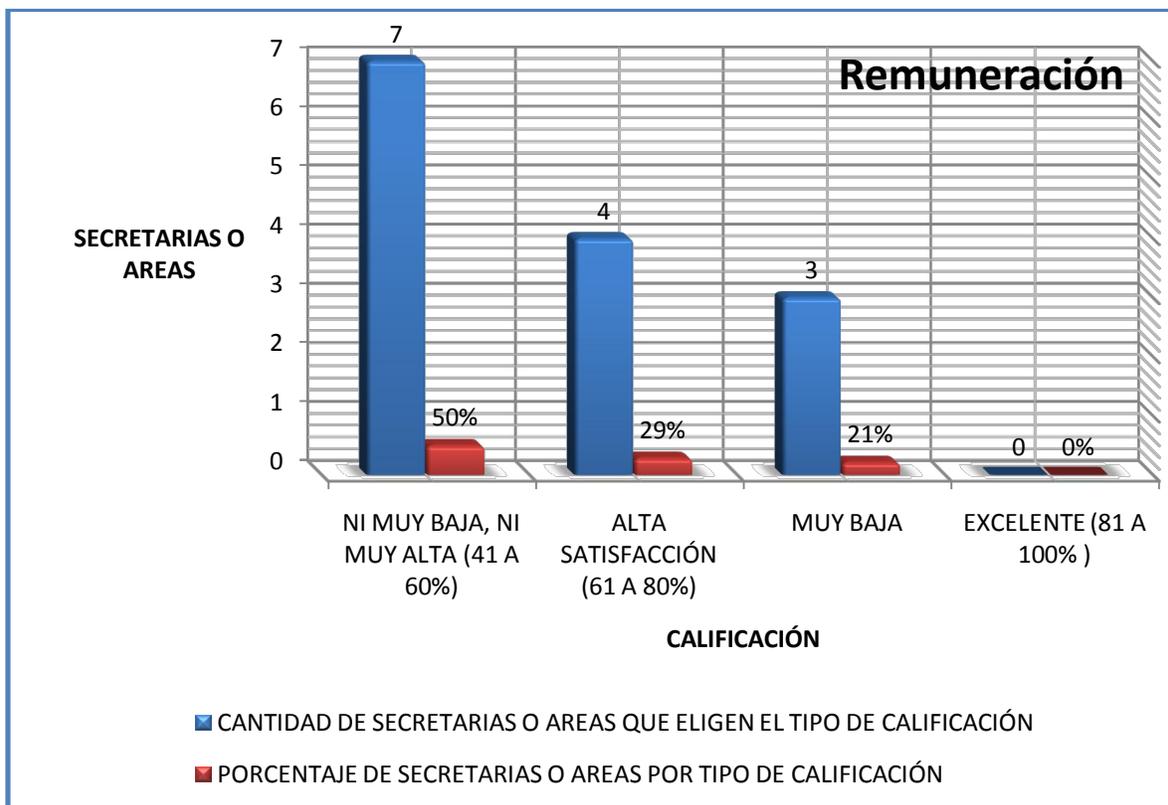
Para el 50% de las diferentes secretarías o áreas, la supervisión y corrección tiene una calificación de alta satisfacción; un 29% califica la satisfacción en este factor ni muy baja, ni muy alta y el 21% la califica excelente.

Grafico 21. Factor Trabajo En Equipo



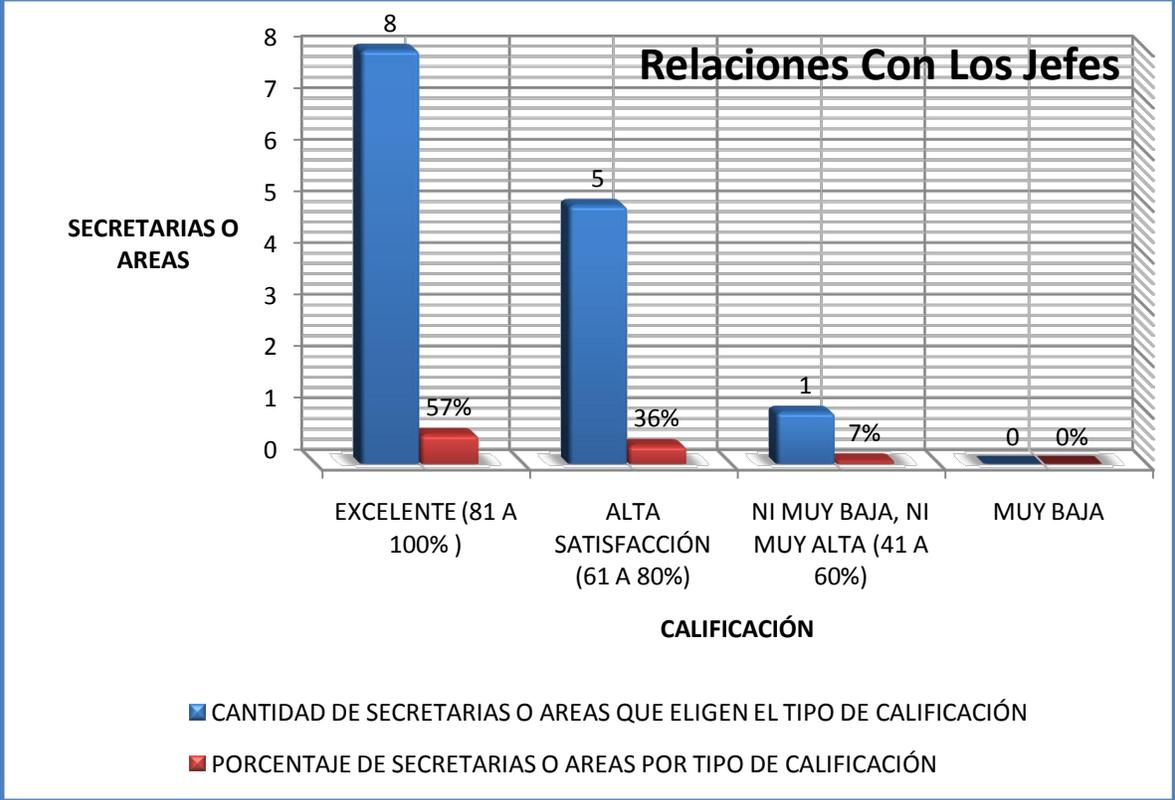
El trabajo en equipo es un factor que obtiene una calificación de alta satisfacción del 57% de las secretarías o áreas, un 21% califica la satisfacción con este factor ni muy baja, ni muy alta y también un 21% la califica como excelente.

Grafico 22. Factor Remuneración



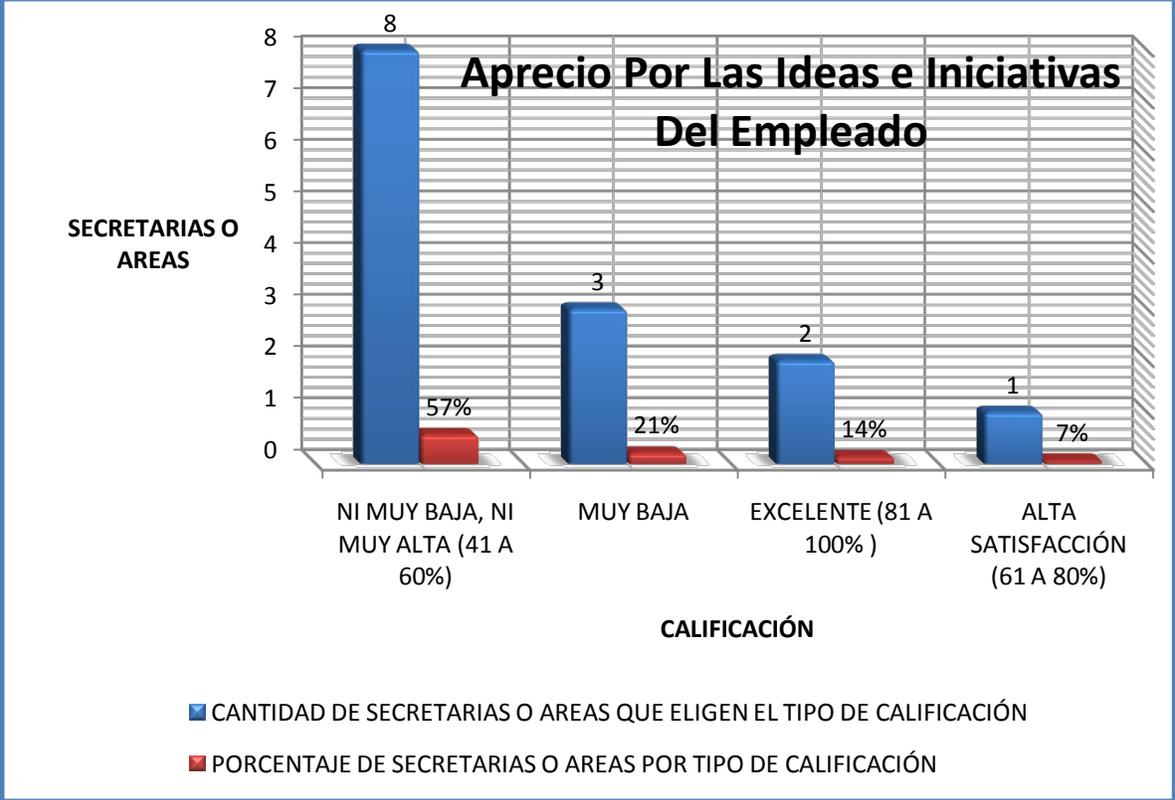
En el factor remuneración el 50% de las secretarias calificaron la satisfacción ni muy baja, ni muy alta; el 29% satisfacción alta y el 21% muy baja. Esta información arroja una calificación de la satisfacción por el factor remuneración tendiente a ser baja.

Grafico 23. Factor Relaciones Con Los Jefes



Para el 57% de las Secretarías o Áreas, la calificación de la satisfacción de este factor es excelente, para el 36% de alta satisfacción y solo par el 7% ni muy baja, ni muy alta.

Grafico 24. Factor Aprecio Por Las Ideas e Iniciativas Del Empleado



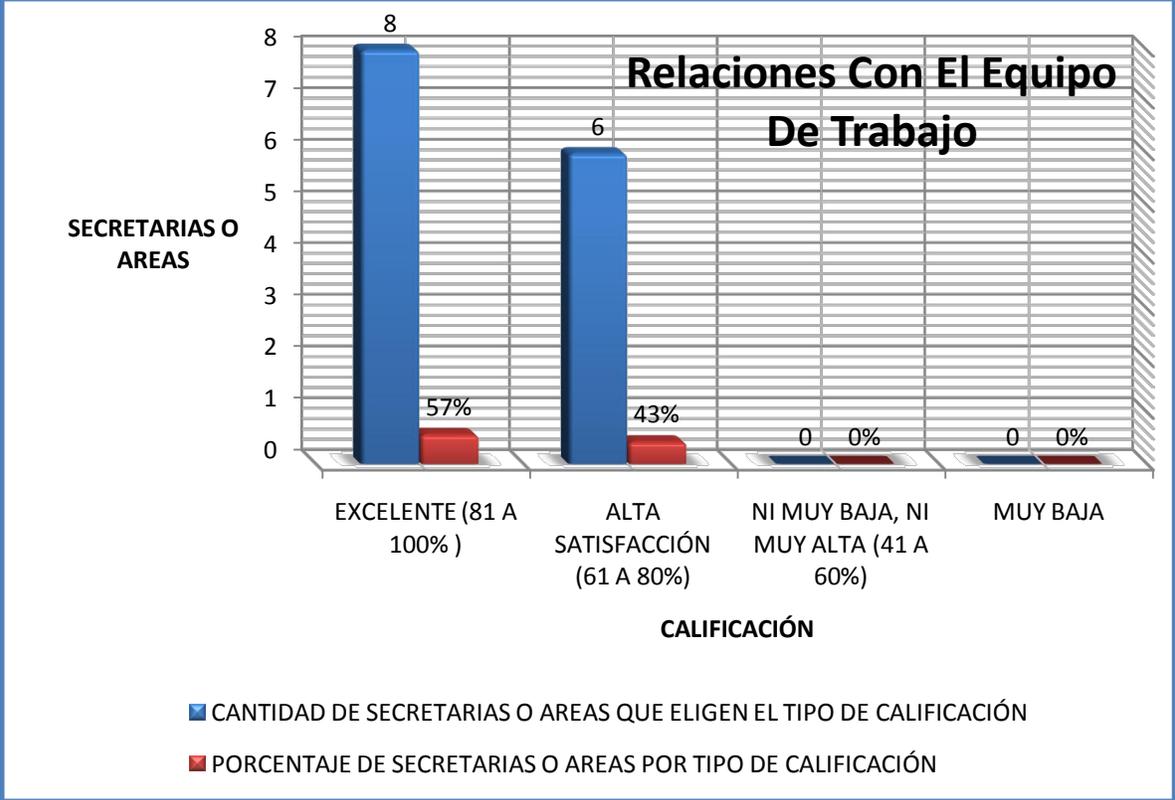
El 57% de las Secretarias o Áreas califican la satisfacción que genera el aprecio por las ideas e iniciativas del empleado; el 21% da una calificación muy baja, el 14% excelente y solo un 7% una calificación de alta satisfacción. Esta información arroja una calificación de la satisfacción por el factor aprecio por las ideas e iniciativas del empleado tendiente a ser baja.

Grafica 25. Factor Motivación Hacia Los Resultados y Los Cambios



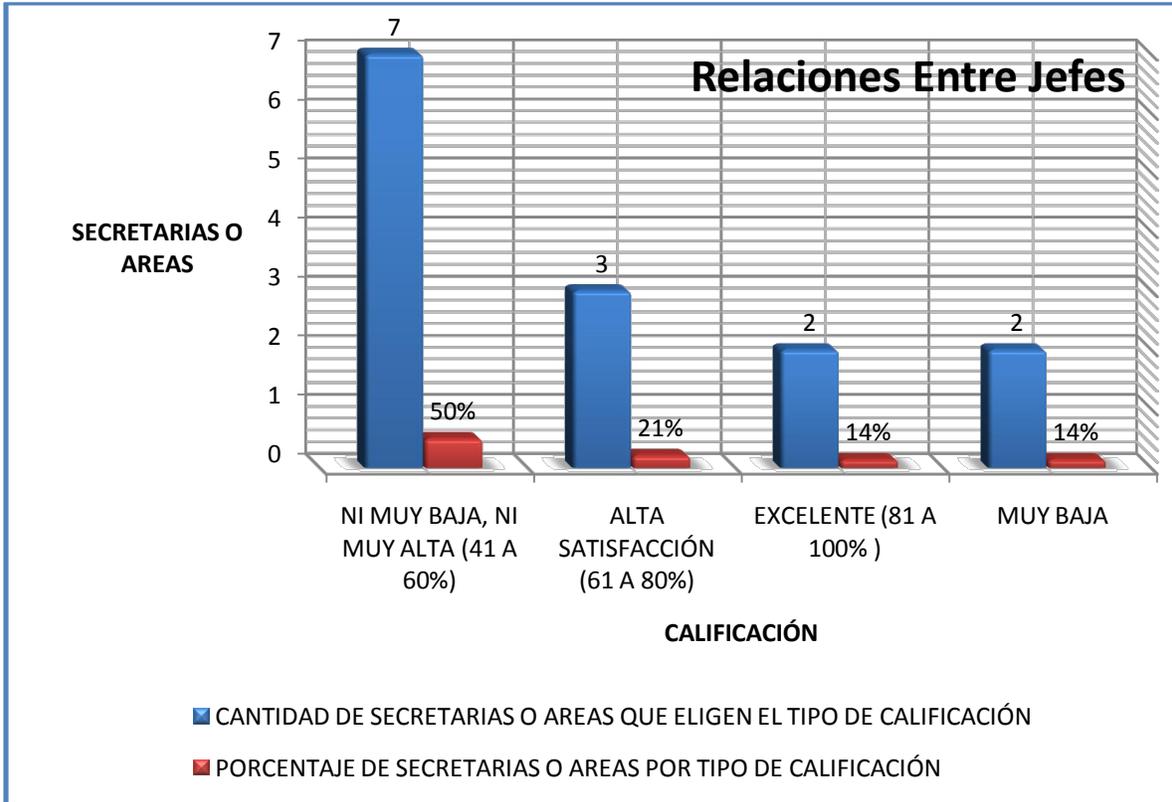
En este factor el Concejo Municipal considera la motivación hacia los resultados y los cambios baja (7%), en las restantes secretarías o áreas es calificada excelente (7%); ni muy baja, ni muy alta (29%) y de alta satisfacción en el 50%.

Grafica 26. Factor Relaciones Con El Equipo De Trabajo



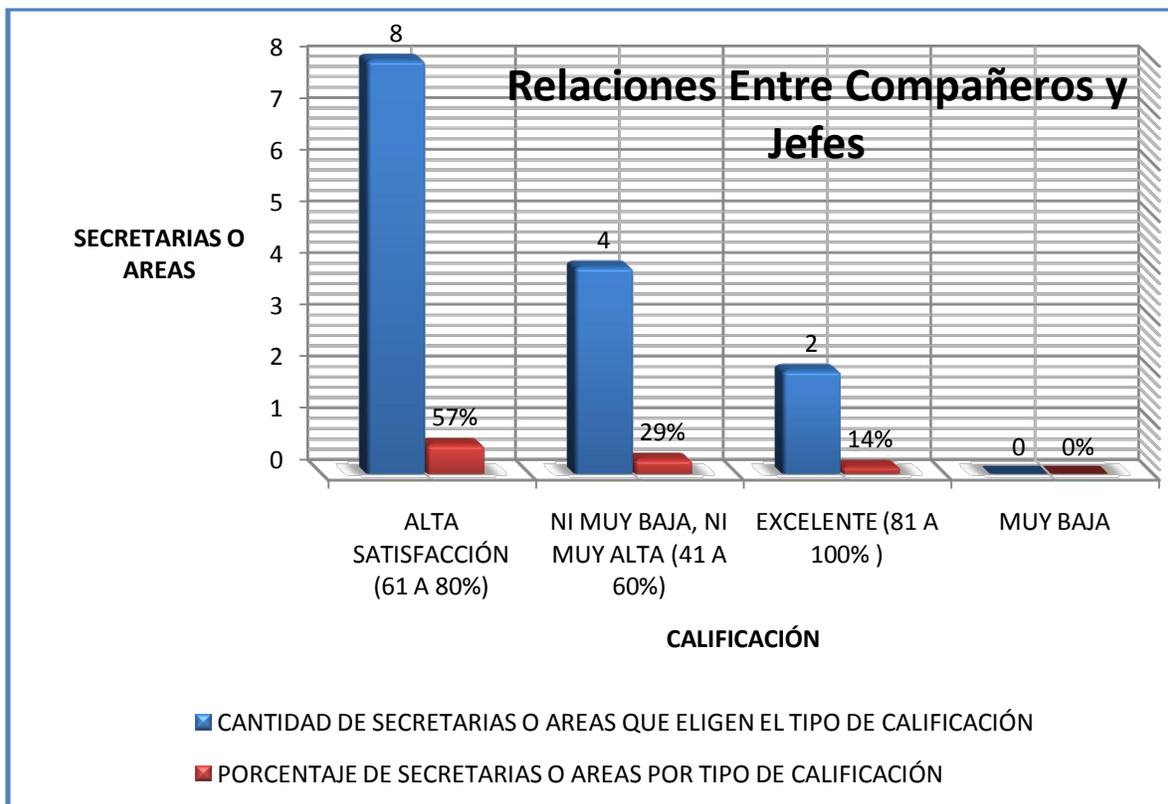
Este factor es uno de los mejores calificados ubicándose los resultados en niveles altos y excelentes 43 y 57% respectivamente.

Grafica 27. Factor Relaciones Entre Jefes



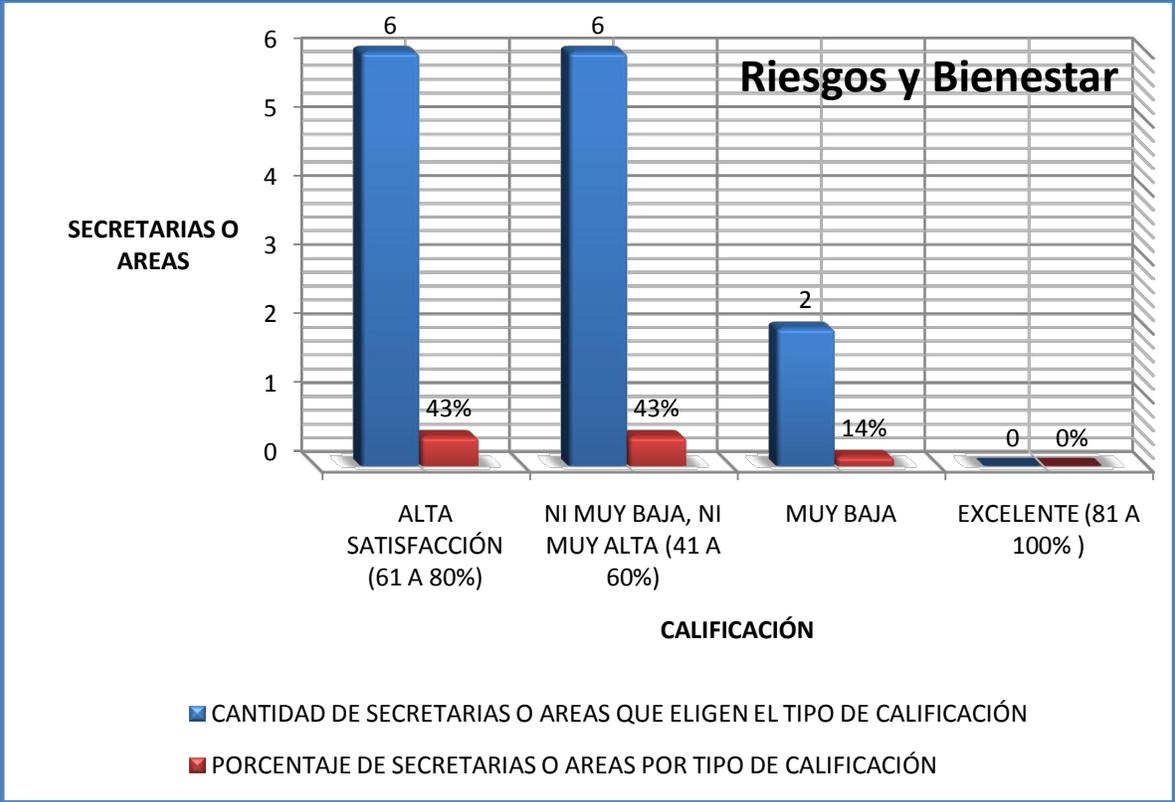
El 14% de las Secretarías o Áreas consideran muy baja la relación entre jefes, el 14% excelente; el 21% de alta satisfacción y el 50% ni muy baja, ni muy alta.

Grafica 28. Factor Relaciones Entre Compañeros y Jefes



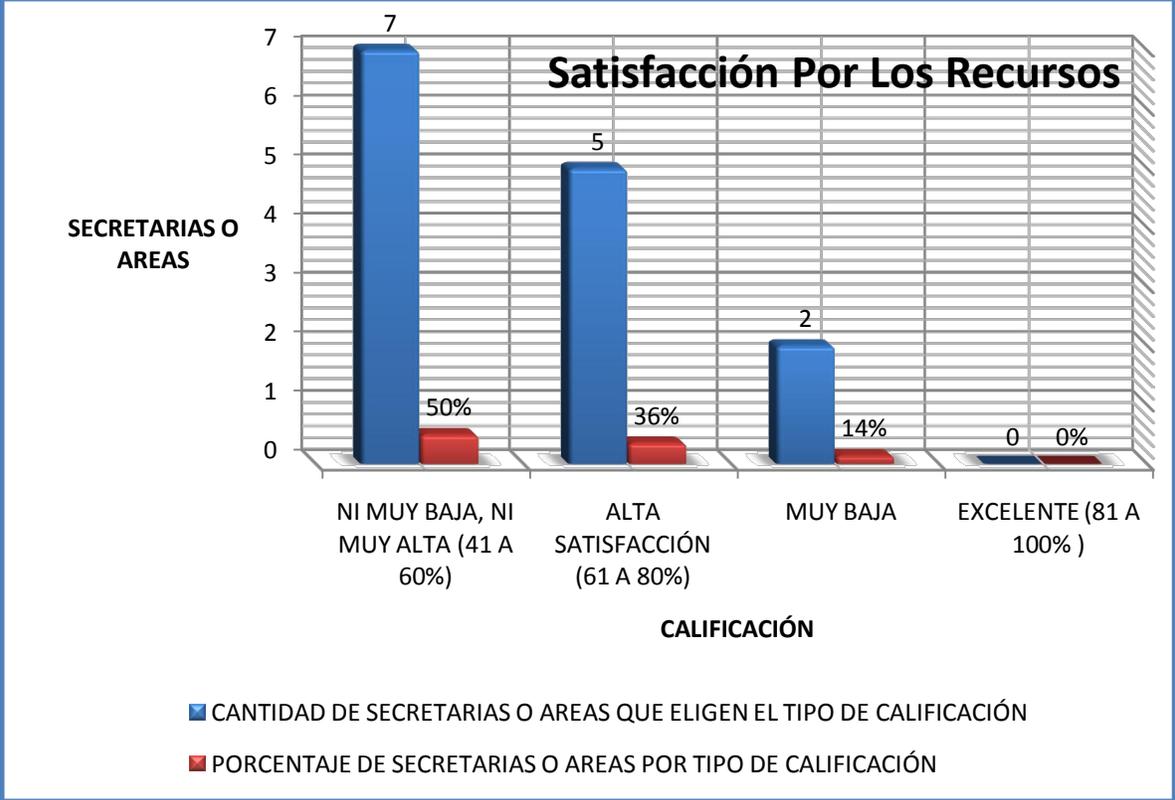
Dentro de la Administración Municipal el 57% califican de alta satisfacción la relación entre compañeros y jefes, un 29% ni muy baja, ni muy alta y el 14% la califican excelente.

Grafica 29. Factor Riesgos y Bienestar



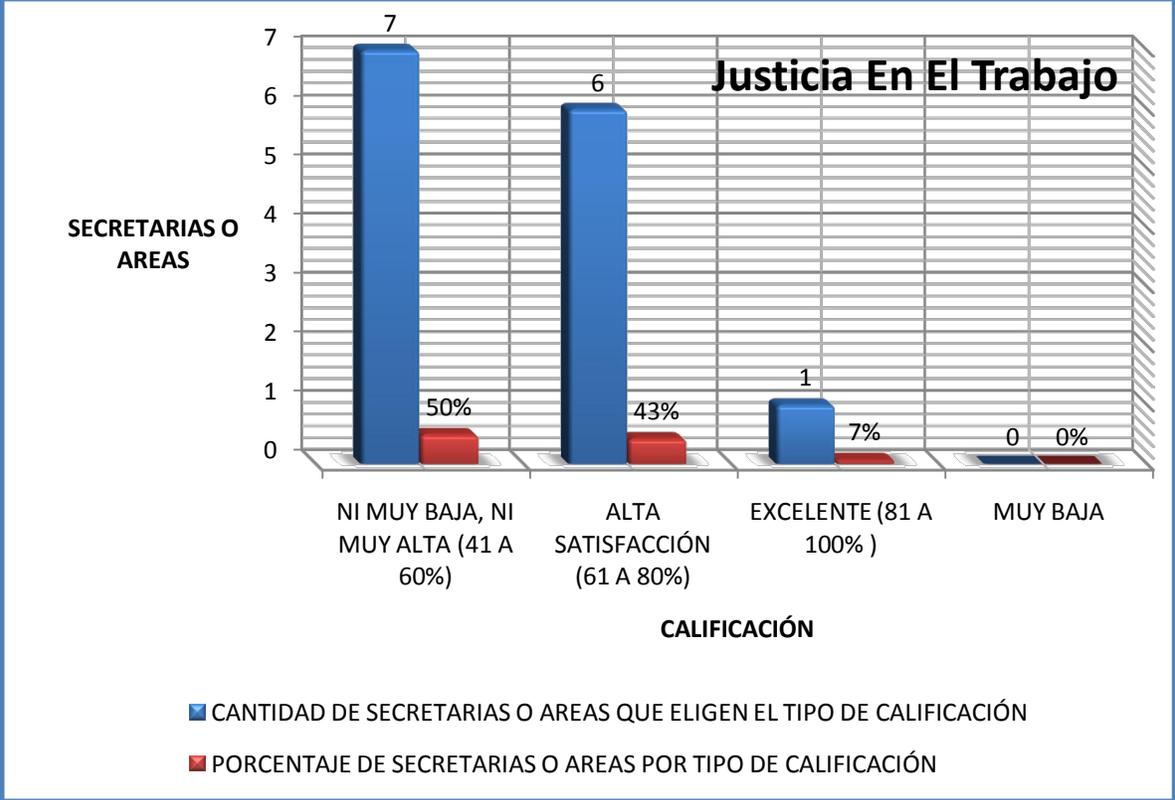
El 43% de las Secretarías o Áreas califican el riesgo y bienestar con alta, ni muy baja, ni muy alta satisfacción; el 14% la califica muy baja.

Grafica 30. Factor Satisfacción Por Los Recursos



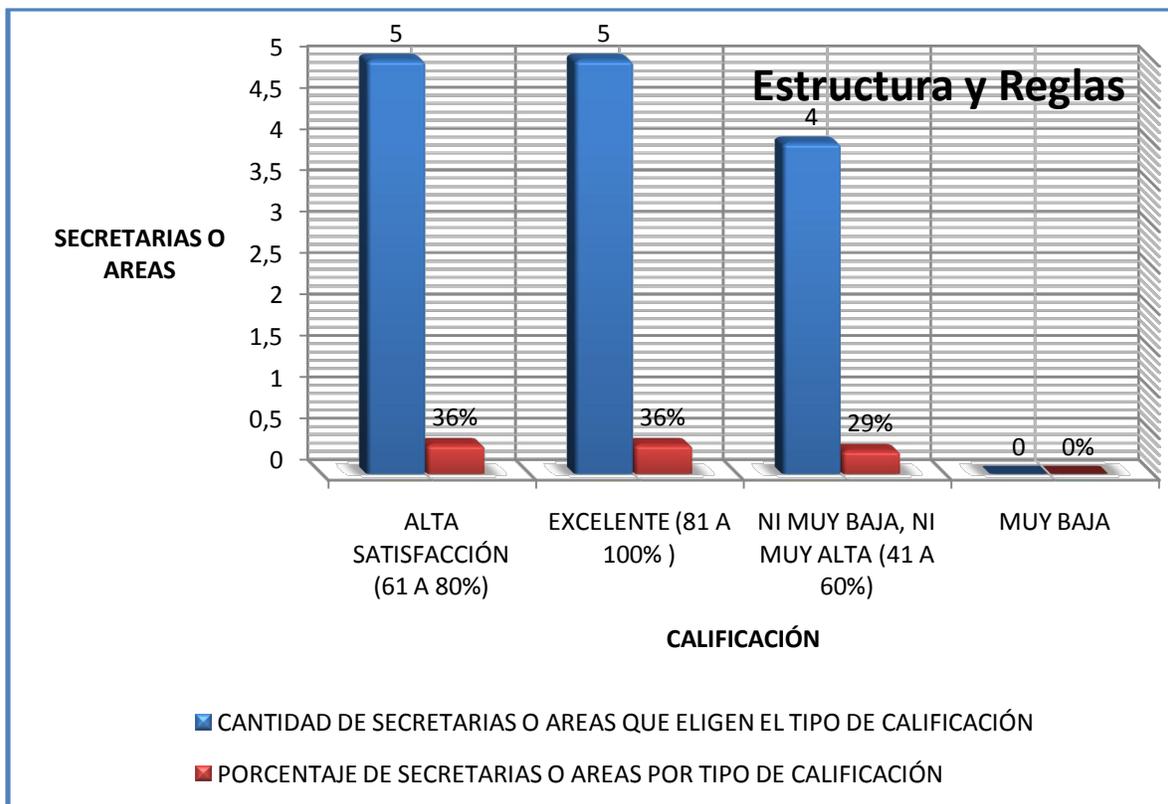
El 50% de las Secretarias o Áreas califican la satisfacción por los recursos ni muy baja, ni muy alta; el 36% con alta satisfacción y el 14% con muy baja la satisfacción.

Grafica 31. Factor Justicia En El Trabajo



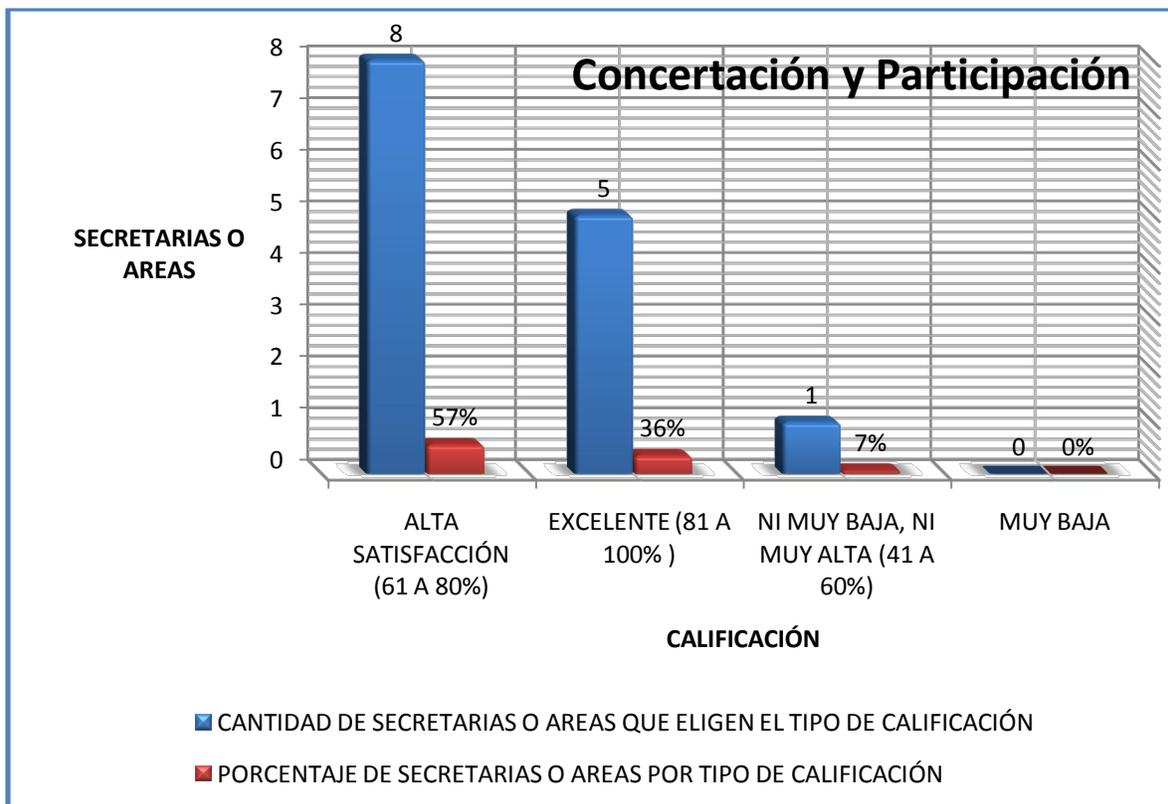
Para el 50% de las Secretarias o Áreas la justicia en el trabajo recibe una calificación ni muy baja, ni muy alta; el 43% la califica como alta y solo un 7% la califica excelente.

Grafica 32. Factor Estructura y Reglas



El factor estructura y reglas tiene una calificación de alta satisfacción y excelente en el 36% de las Secretarías o Áreas de la Administración y un 29% la califica con un grado de satisfacción ni muy baja, ni muy alta.

Grafica 33. Factor Concertación y Participación



El 57% de las Secretarias o Áreas califican con alta satisfacción la concertación y participación; el 36% como excelente y solo el 7% ni muy baja, ni muy alta.

7.3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Factores como sentido de pertenecía, concertación y participación, relación con los jefes muestran un buen nivel de aceptación, siendo las relaciones con el equipo de trabajo el factor con mas alta calificación con un 83%, notándose a funcionarios comprometidos con la entidad, siendo esta la “percepción que tiene el trabajador sobre la calidad de las relaciones entre él y los miembros de su equipo

de trabajo. Involucra en su percepción, el trato, el respeto, el apoyo, la comunicación y la empatía.”¹³

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "una pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que en forma individual"¹⁴. De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia. Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta(s) de la empresa.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo, se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.

De otro lado, aprecio por las ideas e iniciativas del empleado presenta en promedio la calificación más baja, esto hace pensar en la necesidad de trabajar la receptividad del empleador y jefes de despacho sobre sugerencias realizadas por parte de los empleados a través de capacitación con temas concretos como la participación en la toma de decisiones, entendiendo que la participación es “ el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la

¹³ DÍAZ Pinilla Mariela @Gestión Humana Colombia, 18 factores de evaluación del clima laboral, Barranquilla 2008 .p13.

¹⁴ BALLENATO Prieto Guillermo, trabajo en equipo, dinámica y participación en grupos; ed. Pirámide. Barcelona 2005 capítulo 1 p1.

responsabilidad sobre ellas”¹⁵, esta definición contiene tres ideas importantes: Involucramiento, contribución y responsabilidad. La participación tiende a elevar el desempeño y la satisfacción laboral. Las prácticas participativas apresuran el cumplimiento de metas al transferir mayor responsabilidad a los niveles inferiores de la organización y agilizar el proceso de aprobación. En la comunicación se encuentra el segundo factor más bajo, presentado con un 53% existiendo secretarías o áreas críticas como desarrollo económico y competitividad, hacienda y administrativa, despacho de la alcaldía y desarrollo social, por tanto se necesita reforzar dicho tema, ya que se reconoce el uso adecuado de los canales de comunicación organizacional para garantizar una óptima prestación del servicio, en este sentido Alfonso Cardó García (*¹⁶) en su trabajo afirma que:

La comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea bueno o malo. Los trabajadores con mayor movilidad o los que más contacto tienen con personas distintas suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces susceptibles de generar un clima laboral determinado.

Igualmente otros factores como satisfacción por los recursos, riesgo y bienestar presentan una calificación por debajo del 60%, siendo de suma importancia trabajar estos factores que se convierten de manera directa en motivación para los colaboradores en todos los niveles ya que al mejorar esta satisfacción se permite desempeñar eficazmente su trabajo, además de la búsqueda del bienestar personal. Un factor de suma importancia como lo es el liderazgo presenta una situación crítica por debajo del 60% en siete de las catorce secretarías o áreas en estudio, lo cual indica la necesidad de capacitación en la forma de ejercer el liderazgo en la organización y el manejo del poder.

El factor que midió la percepción del trabajador en torno a la manera como se ejercen las políticas de personal en la empresa mostro una buena calificación, aunque en tres Secretarías lo consideran bajo lo que hace evidente la falta de claridad en el tema de justicia en el trabajo.

Igualmente factores como reconocimiento por la labor, motivación hacia los resultados y los cambios, trabajo en equipo, supervisión y corrección, estructura y reglas tienen un buen nivel de aceptación lo que denota una intensión por parte de la administración municipal y todo el equipo de trabajo en buscar la armonía

¹⁵ DAVIS y NEWSTROM, comportamiento humano en el trabajo, Mac Graw Hill. México. 1999, p 246

*¹⁶ CARDÓ, GARCIA Alfonso, 2.000 p2, citado por

Catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_s_ac/capitulo2.pdf

necesaria para el buen cumplimiento de su misión, pero que requiere de un poco de esfuerzo adicional para mejorarlo.

Las relaciones entre compañeros y jefes y la relación entre jefes se muestra moderadamente buena, pero con aspectos a mejorar lo que llevaría a pensar en afianzar los conceptos de liderazgo y comunicación que contribuyan en la mejora de estos factores, haciendo especial énfasis en algunas Secretarías que presentan grandes debilidades en la relación entre jefes como Familias en Acción, Desarrollo Social, Desarrollo Económico y Competitividad, Despacho de la Alcaldía.

El factor remuneración con calificación media, da respuesta a la insatisfacción existente en el 64% de las Secretarías sobre las políticas salariales, pero este factor no es susceptible de modificaciones por tratarse de asignaciones dadas según las normas de la función pública vigentes, lo que denota el desconocimiento existente en el tema.

Es evidente la presencia de tantos micro climas, como secretarías o áreas existen, y aunque con algunos resultados de factores similares, se establecen las diferencias existentes en factores determinantes como estilos de liderazgo, lo cual evidencia los múltiples estilos presentes dentro de la administración municipal sin un direccionamiento claro. El clima total equivale entonces a la medida de los climas reunidos en todas las secretarías.

Finalmente la mirada que se hizo sobre el clima organizacional que se percibe en la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Cabal, se realizó desde la medida perceptiva de los atributos organizacionales que es un enfoque integrador, ya que se tuvo en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo, la calificación promedio fue del 64%, mostrando un clima según la escala determinada en alta satisfacción ubicada entre el 61 y 80 %.

8. PROPUESTA O PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la alcaldía municipal de Santa Rosa de Cabal, nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados, igualmente se parte del Direccionamiento Estratégico de la Entidad y se evidencia la necesidad del fortalecimiento del Proceso de Gestión del Talento Humano y el aseguramiento de calidad ya que este no solo abarca los procesos y productos, sino el desempeño de las personas y las condiciones laborales en que ellas se desenvuelven.

La vida de las personas la conforman una infinidad de interacciones con otras y con las organizaciones. Por ser eminentemente social, el ser humano vive en continua interacción con sus semejantes, deben cooperar unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr objetivos.

En este sentido Chiavenato afirma que “una organización es un sistema de actividades, conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. La organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común”¹⁷

A partir de lo encontrado en la revisión del clima y de lo anteriormente expuesto se propone establecer un sistema que busque coordinar y liderar el talento humano en la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Cabal de una manera que potencie las capacidades de todos y cada uno de sus colaboradores, de sus procesos y servicios como entidad de servicio pública.

Se puede mejorar el clima a través del “desarrollo organizacional”, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, identificar los canales de comunicación; a través del desarrollo personal mediante formación específica como es el caso de las “reuniones eficaces” a los directivos y la de “escucha activa” a los empleados. Igualmente existen otros factores determinantes para alcanzar dichos objetivos como son: Liderazgo efectivo, establecimiento de una red interna de comunicación y ejecución y una visión integral de la calidad.

¹⁷ CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos-el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, 2007 octava edición. P6

Todos estos factores requieren de un nuevo conjunto de habilidades y aprendizajes, que incluyen la conciencia personal y competencia, formación de equipos, fomentar la apertura y la confianza, escuchar, dar y recibir retroalimentación, participación en grupo, solución de problemas y aclarar las metas, resolver los conflictos, delegar y entrenar, empoderamiento y la mejora continua como forma de vida.

El proceso debe empezar por la creación de un conjunto de sentimientos y actitudes que dan lugar a valores duraderos y un compromiso organizacional. En primera instancia es indispensable definir quién administrará el talento humano, aunque en la administración municipal de Santa Rosa de Cabal corresponde a la Secretaría de Hacienda y Administrativa a esta le corresponden las decisiones sobre la dinámica de la organización y los recursos disponibles. A su vez cada Secretario de despacho debe ser el que transmita a sus colaboradores las expectativas y planes de la organización y el que recoja las expectativas y el sentir de los colaboradores. Es indispensable que quien asuma el papel del jefe o líder tenga claridades sobre los estilos de dirección y como aplicarlos de acuerdo a los contextos y circunstancias, por tanto a los líderes de las diferentes secretarías o áreas se les debe brindar capacitación sobre cómo dirigir sus grupos humanos de tal forma que potencien en ellos sus capacidades y las condiciones del ambiente laboral. En este tema diferentes autores refieren a un liderazgo formal, el cual esta preestablecido por la organización y un liderazgo informal aquel que emerge en el grupo. Según la relación entre el líder y sus seguidores pueden existir varios tipos de liderazgo. Dictador, autocrático, democrático, paternalista, liberal. La eficiencia de la organización de la empresa depende de la conducta de liderazgo. El liderazgo eficaz implica, entre otros, los rasgos de personalidad, la conducta del líder, las características y la conducta de los subordinados, los rasgos y la conducta del superior del líder, los objetivos de la empresa y el diseño de los puestos de trabajo. (Si todos estos factores son favorables al líder, la eficacia óptima de éste estará prácticamente asegurada). Existen diferentes teorías frente al liderazgo como rasgo de personalidad como la teoría del gran hombre que considera que el liderazgo es un rasgo unidimensional de personalidad, también existe la teoría de la malla gerencial propuesta por Blake y Mouton en 1964, parte del supuesto de que existen dos dimensiones de gran importancia para la consecución de un liderazgo efectivo, que se establecen en función de la conducta del líder y se basa en los intereses por la producción y la eficacia del jefe aumenta si adopta con la misma intensidad los diferentes estilos de dirección, es decir, si adopta el comportamiento de dirección en punto medio. El Liderazgo desde un enfoque humanista siendo Douglas McGregor su principal teórico, describió dos concepciones de la naturaleza humana que conducen a estrategias divergentes de dirección de personas, a prácticas y políticas de personal muy distantes, denominadas teoría X y teoría Y.

Sin embargo para que las diferentes secretarías actúen de manera uniforme es indispensable que en la Subsecretaría de asuntos Administrativos y Talento humano, quien proporciona a su vez la debida orientación, las normas y los procedimientos sobre cómo administrar su talento humano, además debe prestar los servicios especializados de reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de puestos etc. Por lo tanto debe estar integrada por personas especializadas en este tipo de servicios.

La administración Municipal de Santa Rosa de Cabal debe tener presente que un buen sistema de Administración del Talento Humano está compuesto por cinco subsistemas interdependientes establecidos por Chiavenato que son:

Subsistema de Integración con las funciones de reclutamiento y selección.

Subsistema de Organización del Talento Humano con las funciones de inducción, análisis y descripción de puestos, planeación y ubicación del talento humano, plan de vida y de carrera y evaluación del desempeño.

Subsistema de retención con las funciones de Administración de sueldos y salarios, planes de prestaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo, y relaciones laborales.

Subsistema de desarrollo con las funciones de capacitación y desarrollo de recursos humanos

Subsistema de auditoría con las funciones de banco de datos, sistemas de información y auditoría del talento humano.¹⁸

De acuerdo a estas especificaciones generales se hace necesario retomar algunas funciones que por su carácter influirán significativamente en el clima organizacional:

Inducción o socialización. Esta debe iniciar desde el proceso de selección cuando al futuro candidato se le da información general y clara de la institución respecto a la cultura organizacional, las actividades que se desarrollan, las recompensas, el estilo de dirección etc. Esta debe continuar aun después de vinculado a la institución para proveerle al nuevo miembro un ambiente favorable y acogedor. Esta deberá ser general y específica. La general debe familiarizar al colaborador con el lenguaje, usos y costumbres de la institución explicando la estructura de la organización, los servicios que presta, la misión, visión, objetivos, valores, normas

¹⁸ Ibid., P.116-123

y patrones de comportamiento. La específica debe hacer alusión a todas aquellas formas y funciones de su área y cargo específico. Finalmente este proceso de inducción deberá ser evaluado y establecer plan de seguimiento para garantizar que realmente este sí se logra. Logrando este objetivo se podrá obtener un efecto positivo en el clima, ya que es la manera como el nuevo colaborador se siente recibido por la administración, desde este momento comenzará a sentirse apreciado y valorado por esta y por ende generando una apertura hacia el sentido de pertenencia y colaboración con la entidad o generando lo contrario. Igualmente se deben hacer procesos permanentes de re inducción por los constantes cambios en los procesos administrativos o de rotación de funciones que puede tener la entidad.

Diseño de puestos de trabajo: Aunque existen unas especificaciones del puesto de trabajo con las funciones y procedimientos, es necesario tener en cuenta que las posibilidades de obtener mejores resultados de las persona y del trabajo aumentan cuando estas consideran su trabajo como algo significativo y valioso, cuando se siente responsable de los resultados del trabajo y cuando la persona sabe los resultados que obtiene al hacer ese trabajo. En este sentido Chiavenato estableció que “Cada puesto debe ser diseñado con la intención de reunir cinco dimensiones esenciales: Variedad, autonomía, significado de la tarea, identificación y retroalimentación, las cuales crean las condiciones para que el ocupante del puesto encuentre motivación y satisfacción en el cargo, sienta mayor autonomía y autocontrol.”¹⁹ .

Evaluación del desempeño: Es un instrumento para mejorar los resultados del talento humano en la organización, por lo tanto debe ser planeada, coordinada y desarrollada en forma adecuada para que produzca los beneficios para el colaborador y para la institución. Permitirá que las personas al interior de la Administración Municipal sean retroalimentadas para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y autocontrol capacitándolas para que puedan alcanzar mejor los objetivos propuestos. La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar y ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la entidad considerando tanto los objetivos de la organización como los objetivos de los individuos.

En cuanto al tema de higiene y Seguridad Laboral se debe tener en cuenta las siguientes condiciones del trabajo:

¹⁹ Ibid., P.211-213

Iluminación, ruido, temperatura, duración de la jornada laboral, periodos de descanso, organización informal (celebraciones), relaciones, status, recreación, esparcimiento para el colaborador y su familia.

Capacitación y desarrollo del Talento humano. Se parte del hecho de saber que las personas tienen una gran capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. La Alcaldía Municipal debe pensar en una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo. Esta capacitación y desarrollo de personal debe estar basado en un proceso planeado porque la capacitación toma en cuenta la planeación estratégica de la organización, la cual sirve de base en la preparación de los colaboradores para el futuro. Debe ser intencional porque busca alcanzar objetivos de corto, mediano y largo plazo por medio de cambios en la conducta que impulsen las transformaciones que se le exigen a entidad. Debe ser proactivo porque está dirigido hacia adelante, hacia el futuro y el destino de la institución y de las personas que laboran en ella. Se debe basar en el consenso, porque no es impuesta de la cima para abajo, sino con la consulta y de acuerdo con las aspiraciones de los empleados.

La capacitación juega un papel fundamental, donde se propone la construcción de actividades diseñadas para mejorar el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas, las habilidades en el desarrollo organizacional.

Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de vida y carrera. Para este propósito de educación se toma el Sistema de educación Comportamental o metodología (SEC), Se trabaja a través de la lúdica como un proceso inherente al desarrollo humano en todas sus dimensiones psíquica, social, cultural y biológica, siendo entonces la actividad lúdica un medio educativo. Para el jugador el placer es siempre un fin, para el educador es un medio. A pesar de ser una actividad tan antigua como la humanidad, su poder educativo no fue tomado en consideración hasta que estudios posteriores realizados por grandes pedagogos como Spencer, Montessori y Rosseau, entre otros, demostraron su efectividad como instrumento educativo.

En las dinámicas grupales lúdicas, se utilizan los juegos, los cuales siempre están presentes en las diferentes etapas de los procesos de aprendizaje del ser humano. El valor educativo, que el juego tiene en las etapas pre-escolares y en la escuela en general, es claro y evidente, pero muchas personas aún no reconocen al juego como detonador del aprendizaje. Para muchos el jugar equivale a perder el tiempo, y no están equivocados si en la aplicación del juego no hay estructura, sentido y contenido. Las actividades lúdicas pueden estar

presentes inclusive en la edad adulta y ser muy constructivas si se les aplica bajo la metodología del aprendizaje por experiencias, conscientes de que los seres humanos se mantiene en un continuo proceso de aprendizaje desde que nacen y permanentemente mientras se existe.

En la metodología (SEC), los ambientes y actividades lúdicas en los adultos, se conoce como la metodología del aprendizaje por medio de experiencias, cumplen una doble finalidad: contribuir al desarrollo de las habilidades y competencias de los individuos involucrados en los procesos de aprendizaje y lograr una atmósfera creativa en una comunión de objetivos, para convertirse en instrumentos eficientes en el desarrollo de los mencionados procesos de aprendizaje, que conllevan a la productividad del individuo y del equipo, en un entorno gratificante. Además, es necesario que en los adultos provoquen sorpresa, motivación y entretenimiento a fin de garantizar la estabilidad emocional y el nivel de participación en el desarrollo de las actividades.

Y por ultimo esta la auditoria del talento humano que es el control para asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo, la entidad no funciona con eficiencia.

Existen gran variedad de medios y estrategias con los cuales la institución intenta controlar la conducta de las personas y encuadrarlas dentro de su conveniencia, objetivos y expectativas. El problema está en el hecho de que, cuantos más mecanismos de control utilice tanto menor es el grado de libertad de acción y de autonomía de las personas. Cuando los controles son rígidos y severos, la reacción natural de las personas es a rebelarse, no aceptarlos y rechazarlos. El ideal es crear formas de control que sean constructivas y que conduzcan libre y sanamente a las personas hacia los objetivos propuestos por la institución y que deje espacio para la consecución de los objetivos individuales y la satisfacción de las expectativas personales, en este sentido los equipos son sumamente recomendables porque sustituyen el control burocrático por el grupal.

De otro lado la educación o formación no pueden ser el único elemento presente que garantice el mejoramiento del clima organizacional, también es de gran importancia realizar una mirada a las tendencias actuales sobre el manejo del talento humano en la Organización que se orienta a buscar calidad de vida en el trabajo, ya que esta representa el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización. La calidad de vida en la organización implica una variedad de factores que tienen que ver con la satisfacción del trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la organización el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones ofrecidas, las relaciones humanas dentro del grupo y la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad para decidir, las posibilidades de participar y otros aspectos

similares. Todo eso no solo implica elementos intrínsecos al puesto, sino también los elementos extrínsecos y contextuales. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral.

Con esta propuesta se espera aportar a las iniciativas de mejoramiento continuo que invita a hacer el Direccionamiento Estratégico de la institución, en busca de crear mejores condiciones y de lograr cumplir la misión, visión, objetivos y compromisos institucionales sino también los individuales de cada uno de los colaboradores que hacen parte de la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal, logrando así el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios, como lo establece el eslogan del plan de desarrollo municipal.

9. CONCLUSIONES

- En general, el clima laboral que se percibe al interior de la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal, es de un ambiente moderadamente bueno, Con una calificación ni muy alta ni muy baja.
- Se evidencia la existencia de micro climas por cada Secretaria o área estudiada.
- Los servidores sienten que existe una excelente relación con el equipo de trabajo, no obstante, se deben reforzar mediante capacitación y otras técnicas factores como relaciones entre jefes, liderazgo, comunicación, aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, riesgo y bienestar satisfacción por los recursos, y remuneración quienes se encuentran con una calificación media. Los demás factores evaluados presentan una alta satisfacción por lo tanto el esfuerzo a realizarse debe centrarse en el mantenimiento del mismo.
- Se puede concluir que la mayor fortaleza para la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal es contar con un buen equipo de trabajo, quienes al interior manejan excelentes relaciones, pero igualmente su mayor debilidad está dada por el factor aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, la cual obtuvo la más baja calificación.
- La propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Cabal presentado, evidencia la necesidad del fortalecimiento del proceso de gestión del talento humano y el aseguramiento de la calidad.
- Se concluye finalmente desde la pregunta de investigación y los objetivos establecidos que el compromiso de cambio nace desde el nivel gerencial.

10. RECOMENDACIONES

- Reconociendo la importancia de una permanente capacitación en diversos temas para el equipo de trabajo, esta debe estar sujeta a un plan de capacitación a mediano y largo plazo, que garantice su continuidad aun en los cambios de periodos de gobierno, donde los procesos pueden sufrir fracturas en su continuidad, en esta planeación se deberán tener en cuenta algunos aspectos detectados al interior como realizarse de acuerdo a las necesidades de entrenamiento del personal (perfil del cargo) y la filosofía de la institución, ser extensivos a todo el personal de la entidad, programarse en horarios donde no se dividan las jornadas laborales y evitar programarse en fechas de cierre de mes, ya que en este periodo las cargas laborales se incrementan dificultando la asistencia a capacitaciones.
- Contar dentro de la subsecretaria de recursos humanos con profesionales en el área de la psicología quienes podrán prestar asesoría constante.
- Continuar haciendo investigación que permita mejorar cada vez más los distintos procesos de la institución.
- Se deben involucrar a las familias de los funcionarios en diferentes programas de capacitación y bienestar, convirtiéndose en un incentivo que genera mayor sentido de pertenencia con la institución.

BIBLIOGRAFÍA

ACHURY y Maldonado (1984). *La participación del empleado en relación con su percepción del clima organizacional, un estudio exploratorio sobre calidad*. Tesis de grado. Universidad católica de Colombia.

ÁLVAREZ, G. (1992). El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. *Revista interamericana De psicología ocupacional*/Vol. 11(1 y 2). Págs. 51 –79.

ÁLVAREZ, G. (1992). La percepción de la organización: clave para la gestión organizacional. *Revista interamericana de psicología ocupacional* Vol. 11 (1 y 2). Págs. 101 –119.

BRUNET, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

CHIAVENATO Adalberto, I. (1995). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.

CHIAVENATO Adalberto. Administración de Recursos Humanos-el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, 2007 octava edición. 500p

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

DIAZ Pinilla Mariela & Gestión Humana Colombia, Clima 18, barranquilla Colombia, 2008, 4p

DUQUE, Londoño Isis. Propuesta de mejoramiento del clima laboral del cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación seccional Pereira, tesis de grado. 2008.
Universidad Tecnológica de Pereira.

GOMEZ y Cols. Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.2001.

GÓMEZ Rada Carlos Alberto, Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Acta colombiana de psicología 11,97-113,04. Universidad católica de Colombia, 2004, P.104-105.

GONCALVES, Alexis (2000). Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

JONSON, W., Dixon.P, Y Edens. The components of school climate: a theoretical analysis of the Charles F. Kettering Ltd. Psychology: a journal of human behavior. 29(2) 26-36.

MARULANDA, Valencia Carlos Alberto (2006). Programa de formación de líderes a partir de un estudio de clima organizacional en la e.s.e. hospital San Vicente de Paúl de Santa Rosa de Cabal, tesis de grado. Universidad Tecnológica de Pereira.

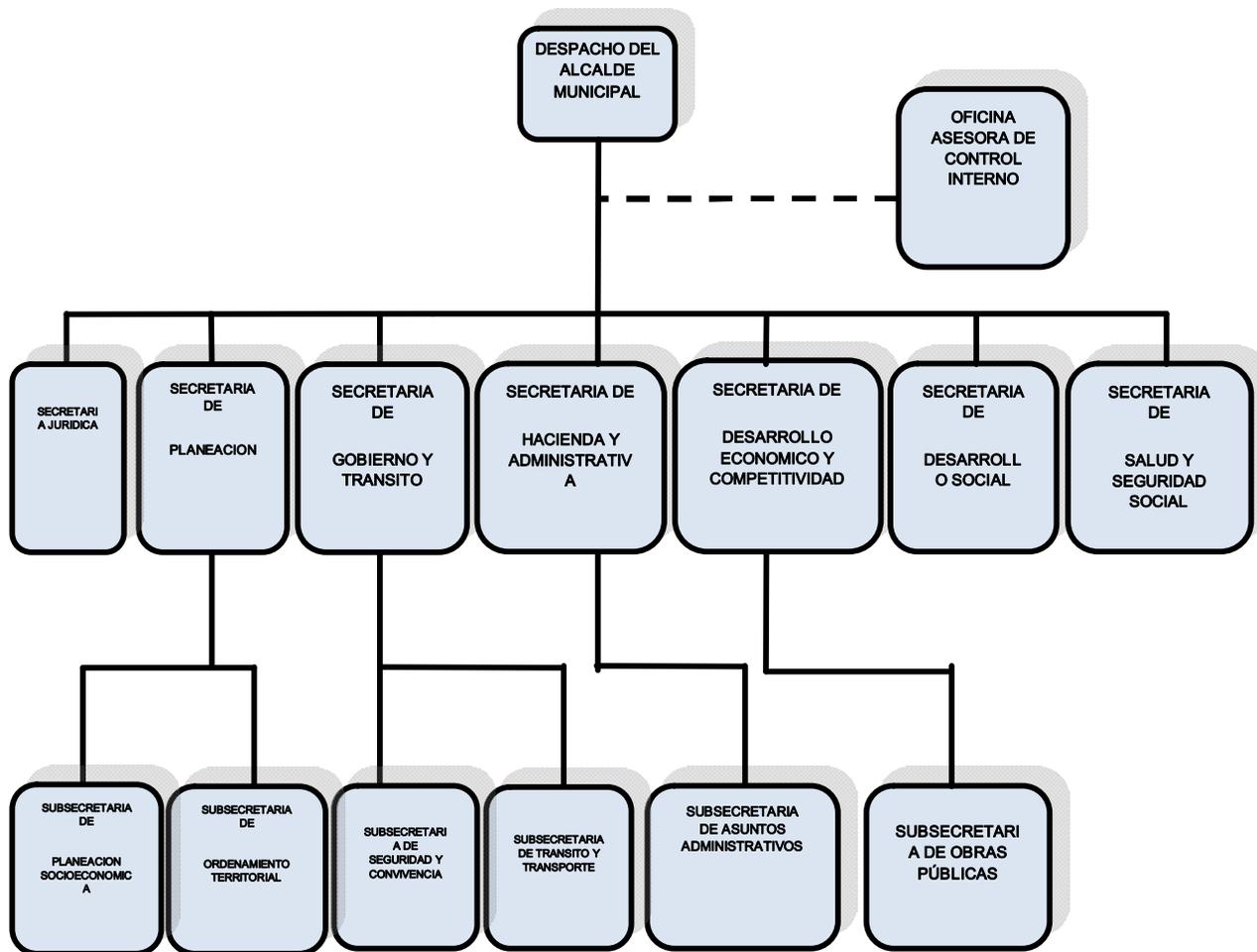
TORO, F. (1992). *Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología organizacional*. Medellín: Cincel.

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

TORO, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.

ANEXOS

ANEXO A. Organigrama de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Cabal



Fuente: manual de calidad versión 3 Alcaldía Santa Rosa de Cabal.

ANEXOB. Encuesta

CLIMA 18
18 FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de frases, que representan situaciones que pueden o no darse en su empresa. Usted deberá analizarlas y responder si usted está satisfecho o no con dicha situación. Para contestar usted deberá leer las frases de este cuadernillo, y marcar con una X la opción que escoja como respuesta.

Tiene tres opciones para responder:

a) Si b) Terminó Medio c) No

Algunas frases se parecen pero no son iguales y pedimos que responda a cada una de la manera más franca y sincera. Recuerde que los resultados son confidenciales y sólo serán tenidos en cuenta dentro del Plan de Mejoramiento Empresarial.

NO ESCRIBA SU NOMBRE EN NINGUNA PARTE DE ESTE CUESTIONARIO. Para responder utilice la hoja de respuesta adjunta. Tenga muy en cuenta que el ítem que está leyendo corresponda al que está contestando en la hoja de respuesta.

¡NO ESCRIBA NADA SOBRE ESTE CUADERNILLO!

Prohibida su reproducción. Derechos reservados ©María Díaz Pinilla & Fundación Gestión Humana Colombia.
PBX 3684653 – 3684764- 3588987 Baranquilla Colombia. www.gestionhumana.com

Fundación
GESTIÓN HUMANA COLOMBIA
www.gestionhumana.com

1

1. Las ideas y sugerencias de los empleados son tenidas en cuenta en esta empresa.
2. Mantengo buenas relaciones con mi jefe.
3. La empresa nos mantiene a todos informados de los cambios.
4. Hay una buena atmósfera de trabajo entre los compañeros de mi equipo.
5. Entre jefes se la llevan muy bien.
6. Percibo un excelente ambiente de confianza entre mis compañeros y sus superiores.
7. Mi jefe está consciente de los riesgos que tenemos en el área.
8. En esta organización los empleados tienen los recursos que necesitan para hacer bien su trabajo.
9. Creo que los beneficios que recibo por mi labor son justos y equitativos.
10. Las reglas y normas de la organización son claras.
11. La supervisión que recibimos es adecuada, ni poca ni demasiada.
12. Mi equipo de trabajo tiene cierta autonomía para la auto-administración.
13. El salario (o los honorarios) que recibimos están acordes con los que ofrece el mercado.
14. Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la organización.
15. Los jefes reconocen verbal y públicamente cuando sus subalternos cumplen sus metas y tareas.
16. Yo sé lo que la empresa espera de mí y de mi trabajo.
17. Los superiores de esta organización manejan con justicia la autoridad y poder que tienen.
18. La empresa mantiene comunicado a sus empleados sobre los cambios y novedades que afectan a la organización.
19. La empresa tiene un sistema por el medio del cual se reciben las ideas y/o sugerencias de los empleados.
20. Mi Jefe nos trata a todos con respeto.
21. Mi jefe nos informa sobre los resultados del grupo.
22. Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.
23. La comunicación entre mi jefe y su superior es muy buena.
24. Los Jefes de esta empresa tratan a los miembros de su equipo con respeto.
25. Estoy dotado de todos los elementos de protección necesario para hacer bien mi trabajo.
26. La empresa cuenta con un plan de bienestar que nos beneficia a todos.
27. La empresa da suficiente inducción y entrenamiento para desempeñar correctamente el trabajo.
28. En esta organización se aplican políticas laborales justas para los empleados.
29. La cadena de mando y los conductos regulares son claros y respetados.
30. Puedo hablar tranquilamente con mi jefe acerca de mis problemas en la empresa.

Prohibida su reproducción. Derechos reservados © Mariela Díaz Pinilla & Fundación Gestión Humana Colombia.
PBX 3684653 - 3684784- 3688987 Barranquilla Colombia www.gestionhumana.com



31. Nuestro equipo de trabajo tiene un espacio para planear y ejecutar sus propias labores.
32. Recibo más o menos la misma remuneración como otras personas en puestos parecidos.
33. Dentro de la empresa, me siento importante y valioso como persona.
34. Los jefes valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus subalternos.
35. Al personal de todo nivel se le delega responsabilidades y no sólo tareas.
36. Los jefes organizan y coordinan las labores de los subalternos de manera eficiente.
37. Los jefes comunican abiertamente los resultados a los miembros de su equipo.
38. A menudo nuestros jefes tienen en cuenta la opinión de los empleados.
39. Mi jefe motiva constantemente a todos los miembros del grupo.
40. Mi jefe deja claro cuales son las metas a lograr y nos motiva para ello.
41. El respeto es el valor más importante entre los miembros de mi equipo.
42. Mi jefe es percibido como un líder por otros jefes de la empresa.
43. Mis compañeros perciben a sus jefes como líderes.
44. A los empleados se les da suficiente tiempo para realizar sus labores.
45. La forma como se manejan las decisiones laborales que se refieren a los empleados es honesta y justa.
46. Cada persona en la organización conoce sus derechos y obligaciones.
47. Los jefes explican, de buena manera, a sus subalternos, lo que hay que corregir.
48. Se utilizan procesos de auto-evaluación individual y grupal en nuestro equipo de trabajo.
49. La remuneración que recibo es justa, aunque no sea tanto como me gustaría recibir.
50. Tengo un inmenso cariño y respeto por esta organización.
51. Recibo felicitaciones de mi jefe cuando hago algo muy bien hecho.
52. Participo, con voz y voto, en las decisiones que toman mis jefes acerca de mi trabajo.
53. Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la empresa.
54. La empresa cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad que afecte nuestro trabajo.
55. En esta empresa las ideas de los empleados son puestas en práctica.
56. Mi jefe se preocupa por nuestras necesidades.
57. Tengo claro los resultados que debo presentar en mi puesto de trabajo.
58. Recibo apoyo y colaboración de los miembros de mi equipo.
59. Existe una buena comunicación entre los jefes de la empresa.
60. Los jefes de esta empresa cuentan plenamente con el apoyo de sus equipos de trabajo.

Prohibida su reproducción. Derechos reservados © Marela Díaz Fariña & Fundación Gestión Humana Colombia.
PBX 3684653 – 3684784- 3588987 Barranquilla Colombia; www.gestionhumanacolombia.com

61. La empresa realiza campañas encaminadas a fortalecer y mejorar nuestra seguridad, salud física y mental.
62. Esta organización entrega a los empleados los equipos y las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo.
63. Las evaluaciones de desempeño en mi trabajo se hacen con justicia y objetividad.
64. Las reglas y normas favorecen, por igual, a la empresa y a los colaboradores como personas.
65. La gerencia valora y promueve la auto-disciplina y la iniciativa propia.
66. En mi equipo, la Jefatura promueve la confianza y colaboración incondicional entre nosotros.
67. Se toma muy en cuenta la calidad del trabajo para los aumentos salariales.
68. Me siento respaldado por esta organización.
69. Los jefes abiertamente reconocen y elogian los valores personales de sus colaboradores.
70. Tengo la autoridad y la responsabilidad necesaria para realizar mi trabajo en forma óptima.
71. Los mandos altos de la empresa son más facilitadores que hacedores o ejecutores.
72. La empresa se preocupa por mantenernos informados.
73. La empresa reconoce abiertamente las ideas e iniciativas de los trabajadores.
74. Me siento respaldado por mis superiores.
75. Mi jefe me retroalimenta sobre los resultados que yo presento y su incidencia dentro de los objetivos del grupo.
76. Colaboro incondicional y abiertamente con los otros miembros de mi equipo.
77. Se percibe un ambiente de respeto y confianza entre los jefes.
78. Hay claridad y acuerdo entre jefe y subalterno en cuanto a las funciones asignadas.
79. La empresa tiene un Plan de contingencia para minimizar los riesgos a los que estamos expuestos.
80. Esta organización asigna el número correcto de personas para la realización de cada trabajo.
81. Los ascensos en la empresa dependen más de los méritos de sus trabajadores que de las influencias que ellos tengan.
82. Los colaboradores conocemos y nos sentimos comprometidos con las normas, políticas y objetivos corporativos.
83. Los Jefes promueven la retroalimentación sobre los resultados y los errores.
84. Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.
85. Los colaboradores recibimos prestaciones extra-legales u otros beneficios adicionales por nuestros resultados.
86. Cuento incondicionalmente con esta empresa.
87. La organización estimula y anima el crecimiento personal de los colaboradores.
88. Participo activamente en las decisiones organizacionales que me afectan a mí y a mi trabajo.
89. Los Jefes de esta empresa tienen bajo protagonismo; generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.
90. Estoy al tanto de todo aquello que afecta a mi organización.