

**“Propuesta de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Alcaldía de Piendamó
– Tunia en el año 2021”.**

**Trabajo de grado para optar por el título de Administración de Empresas
Modalidad: Pasantía**



Zuli Vianey Rivera Rivera

**Fundación Universitaria de Popayán
Facultad de ciencias sociales y de la administración
Programa de administración de empresas
Popayán – Cauca**

2022

**“Propuesta de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Alcaldía de Piendamó
– Tunia en el año 2021”.**

**Trabajo de grado para optar por el título de Administración de Empresas
Modalidad: Pasantía**



Zuli Vianey Rivera Rivera

Tutor

(Esp.) Sebastián Maya

Fundación Universitaria de Popayán

Facultad de ciencias sociales y de la administración

Programa de administración de empresas

Popayán – Cauca

2021

Nota de aceptación

Firma del director de la modalidad de grado

Firma del jurado

Firma del jurado

Popayán, mes año

Dedicatoria

Esta pasantía la dedico a mi madre, quien siempre me ha ofrecido su apoyo incondicional e inculco en mí los principios de responsabilidad, disciplina, rectitud como pilares fundamentales para ser una gran persona y excelente profesional.

Agradecimientos

Primero doy gracias a Dios por permitirme llegar a este punto de mi vida, por darme la sabiduría y responsabilidad para terminar satisfactoriamente este logro. A mi familia por su apoyo incondicional en el transcurso de esta etapa que fue culminada con esfuerzo y dedicación. Agradezco a la Fundación Universitaria de Popayán por abrirme sus puertas y formarme como la mejor profesional, a mis profesores por su motivación, compromiso, apoyo y dedicación. También a la Administración Municipal de Piendamó- Tunia por apoyarme y hacer de este un proyecto posible.

Tabla de Contenido

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Capítulo I: Introducción | 15 |
| 2 | Capitulo II: Justificación | 16 |
| | 2.1 Justificación Metodológica | 17 |
| 3 | Capítulo III: Información General de la Empresa | 18 |
| | 3.1 Antecedentes de la Empresa | 18 |
| | 3.1.1 Ubicación | 19 |
| | 3.2 Filosofía Organizacional..... | 19 |
| | 3.2.1 Misión | 19 |
| | 3.2.2 Visión | 20 |
| | 3.2.3 Directriz Políticas y Principios Éticos de la Alcaldía Municipal de Piendamó Cauca..... | 20 |
| | 3.2.4 Valores de la Alcaldía Municipal de Piendamó..... | 24 |
| | 3.2.5 Estructura Organizacional | 30 |
| | 3.3 Diagnostico Situacional..... | 32 |
| | 3.4 Descripción y Análisis de la Situación Actual | 34 |
| 4 | Capitulo IV: Planteamiento del Problema..... | 46 |
| 5 | Capítulo V: Formulación del Problema..... | 48 |
| 6 | Capítulo VI: Objetivos | 49 |
| | 6.1 Objetivo General | 49 |
| | 6.2 Objetivos Específicos..... | 49 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 7 | Capítulo VII: Marco Conceptual | 50 |
| 7.1 | Marco Referencial | 52 |
| 7.2 | Marco Legal | 55 |
| 7.3 | Marco Normativo | 56 |
| 8 | Capítulo VIII: Análisis de Datos | 64 |
| 8.1 | Tipo de Investigación | 64 |
| 8.2 | Universo o Población..... | 64 |
| 8.2.1 | Muestra..... | 64 |
| 8.3 | Delimitación | 65 |
| 8.4 | Variable | 65 |
| 9 | Capítulo IX: Análisis de los Resultados..... | 67 |
| 9.1 | Informe General | 67 |
| 9.2 | Presentación de los resultados..... | 68 |
| 9.2.1 | Orientación Organizacional..... | 69 |
| 9.2.2 | Gestión Estratégica del Talento Humano | 73 |
| 9.2.3 | Estilo de Dirección | 79 |
| 9.2.4 | Comunicación e integración | 85 |
| 9.2.5 | Equipo de Trabajo | 88 |
| 9.2.6 | Acciones a Implementar..... | 97 |
| 10 | Capítulo X: Conclusiones | 100 |
| 10.1 | El Plan de Mejoramiento debe incluir..... | 101 |

11 **Capitulo XI: Recomendaciones** 103

12 **Capitulo X: Bibliografía** 105

Lista de tablas

| | |
|------------------------|----|
| Tabla 1. | 34 |
| Tabla 2. | 36 |
| Tabla 3. | 64 |
| Tabla 4. | 65 |
| Tabla 5. | 67 |
| Tabla 6. | 67 |
| Tabla 7. | 68 |
| Tabla 8. | 69 |
| Tabla 9. | 73 |
| Tabla 10. | 79 |
| Tabla 11. | 85 |
| Tabla 12. | 88 |
| Tabla 13. | 91 |
| Tabla 14. | 94 |
| Tabla 15. | 97 |

Lista de Figuras

Figura 1. 19

Figura 2. 32

Resumen

La investigación realizada como tema principal de la presente pasantía “ Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía Piendamó-Tunia en el año 2021” Pretende mostrar la percepción del grupo de colaboradores que laboran directamente con la administración municipal de Piendamó- Tunia, frente a su entorno laboral obtenido como resultado de la aplicación del instrumento diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) para evaluar el clima organizacional en las instituciones públicas del Estado Colombiano.

Posteriormente y a partir de los resultados obtenidos, el clima organizacional será mejorado mediante al análisis de variables que presenten mayor impacto, al igual que establecer las causas que impiden el desarrollo de un entorno laboral equilibrado donde la comunicación se convierte en una herramienta infalible para el éxito de las acciones propuestas, teniendo en cuenta que un clima organizacional inestable afecta el normal desarrollo de las instituciones; razón por la cual se hace necesario trabajar en el buen progreso de las mismas acompañado de una comunicación asertiva que permita a las personas establecer una relación de confianza y credibilidad, potenciando las relaciones entre jefes y colaboradores; con la finalidad que haya aumento en la motivación y en este sentido de pertenencia hacia la organización.

Las organizaciones están cambiando de forma constante por diferentes factores, lo que hace necesario estar en constante evolución en la aplicación de acciones, estrategias, planes y programas; basados en las teorías de los intelectuales que a través de su trabajo investigativo nos brindan las herramientas que contribuyen a que las instituciones logren sus metas y objetivos, en nuestro caso personas que laboren en condiciones más armoniosas, positivas y felices en ambientes adecuados y saludables. Está a partir del análisis del resultado y la mejora de las

siguientes siete variables: Orientación organizacional, Administración del talento humano, Estilo de dirección, Comunicación e integración, Trabajo en grupo, Capacidad Profesional y Medio ambiente físico.

Por esta razón mediante el presente trabajo plasmare algunas recomendaciones y lineamientos que permitan la implementación de buenas prácticas durante el desarrollo de las diferentes acciones, estrategias, planes, programas y proyectos, que ayuden a obtener un mejor clima organizacional para los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Piendamó- Tunia.

Abstrac

The research carried out as the main topic of this internship "Proposal to improve the organizational climate of the Piendamó-Tunia Mayor's Office in the year 2021" aims to show the perception of the group of collaborators who work directly with the municipal administration of Piendamó-Tunia, compared to their work environment obtained as a result of the application of an instrument designed by the Administrative Department of Public Function (DAFP) to evaluate the organizational climate in public institutions of the Colombian State.

Subsequently, and based on the results obtained, the organizational climate will be improved by analyzing the variables that have the greatest impact, as well as establishing the causes that prevent the development of a balanced work environment where communication becomes an infallible tool for success. of the proposed actions, taking into account that an unstable organizational climate affects the normal development of institutions; reason why it is necessary to work on their good progress accompanied by assertive communication that allows people to establish a relationship of trust and credibility, strengthening relationships between bosses and collaborators; with the purpose that there is an increase in motivation and in this sense of belonging to the organization.

Organizations are constantly changing due to different factors, which makes it necessary to be constantly evolving in the application of actions, strategies, plans and programs; based on the theories of intellectuals who, through their investigative work, provide us with the tools that help institutions achieve their goals and objectives, in our case people who work in more harmonious, positive and happy conditions in adequate and healthy environments. It is based on the analysis of the result and the improvement of the following seven variables: Organizational

orientation, Administration of human talent, Management style, Communication and integration, Group work, Professional capacity and Physical environment.

For this reason, through this work I will capture some recommendations and guidelines that allow the implementation of good practices during the development of the different actions, strategies, plans, programs and projects, which help to obtain a better organizational climate for the employees of the Municipal Mayor's Office. of Piendamó-Tunia.

Capítulo I: Introducción

Los seres humanos son esencialmente seres sociales y organizados. Ser social significa que el hombre, por su naturaleza, tiende a fijar relaciones de cooperación e interdependencia permanentes para el logro de sus intenciones. Las entidades del Estado, como organizaciones son unidades sociales con una finalidad, en las cuales los colaboradores desempeñan diversas tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad. Cada vez más, en las organizaciones del estado se tiene 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, debido a esto, el ambiente de trabajo debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que lleva a mejorar la calidad de vida personal y a establecer 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.

La administración Municipal de Piendamó -Tunia, en concordancia con lo anterior estableció como una de sus metas, buscar estrategias que le permitan mejorar el clima organizacional de la entidad. Debido a eso se vio la necesidad de medir el clima organizacional dentro de la administración municipal a través de una herramienta válida y confiable, la cual valore aspectos relacionados con la aprobación de sus superiores, su forma de liderazgo, etc.

Capítulo II: Justificación

Conocer el clima organizacional facilita retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos a nivel interno de la Alcaldía Municipal de Piendamó, permitiendo además, presentar un plan para introducir cambios programados , 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 diagnósticos sobre cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que se implementan. Esta retroalimentación contribuye de forma significativa a los planes de acción, productividad y desarrollo e influye directamente en sus resultados.

Beneficios que Conlleva:

- Aportes y herramientas que le permitan a la administración municipal de Piendamó- Tunia 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 la organización 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.

2.1 Justificación teórica

Este trabajo contiene los postulados de (Rensis Likert, 1968) ya que sus conceptos se aplican perfectamente a los objetivos de este trabajo. Así mismo se recogen conceptos (Maslow, 1943) porque su teoría acerca de la motivación humana, es de aplicación universal; implica también la teoría de (Herzberg, 1968), conocida como la teoría de motivación-higiene o teoría de los dos factores, ya que contribuye con información importante para el presente trabajo, puesto que su teoría se basa en la importancia de la motivación en el entorno laboral y afirma que el rendimiento de los colaboradores en el trabajo depende del nivel de satisfacción que perciban en su entorno; igualmente se toma información de los conceptos de (Mendez Alvarez, 2006) quién define el clima organizacional como “como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”.

2.2 Justificación Metodológica

Se acude al empleo de la encuesta como técnica de investigación. Con ello se pretende medir las características de la población mediante la recogida de datos, obtenidos a partir de las respuestas de los colaboradores y analizándolos estadísticamente.

Capítulo III: Información General de la Empresa

3.1 Antecedentes de la Empresa

A comienzos de 1900 se constituyó el municipio de Tunia, donde empezó a funcionar la alcaldía en un costado del parque principal, misma que funciono durante más de 30 años y cuyos alcaldes eran nombrados por gobernantes de Popayán; de una terna que enviaban los partidos políticos especialmente el conservador que fue hegemónico en esta región.

La alcaldía de Tunia funciono hasta 1934, pues para este año se traslada a Piendamó, porque este municipio contaba con más desarrollo económico social y político; debido a la llegada del ferrocarril.

Inicialmente Piendamó era una vereda que le pertenecía algunas personas. Cuando empezó a pasar la línea del ferrocarril uno de los dueños de dicha vereda, el señor Pedro Antonio Sandoval vendió y regalo algunas partes para construir la iglesia, la plaza de mercado, etc.

La fundación de Piendamó obedece a una coyuntura ya que el tren no pudo pasar hacia Popayán. El tren quedo en Piendamó, donde llegaba y se devolvía, por lo que creció el comercio en esta región ya que llegaban comerciantes de distintos lugares que optaban por quedarse.

En 1934 se realizó un movimiento cívico y gestiones ante la asamblea donde los habitantes de Piendamó reclamaban la cabecera municipal lo que conllevó a peleas y disturbios. Finalmente, la asamblea determino que la cabecera municipal se pasaría a Piendamó. Por lo que la alcaldía se trasladó a el municipio de Piendamó- Tunia.

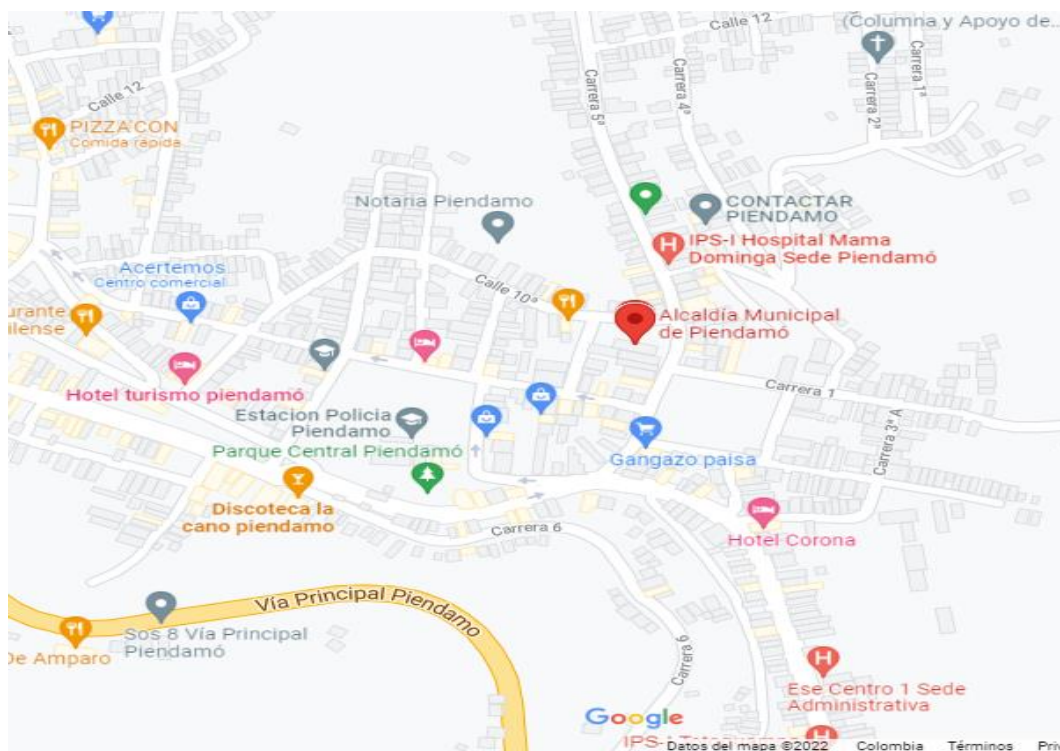
la infraestructura de la alcaldía era de barro y su piso de madera, en ella funcionaba la Plaza de Toros, la Gallera, la cárcel, la registraduría, la notaría, la policía, los juzgados y Telecom. Hasta el año 1983 en el que se presentó un deterioro en dicha instalación por el

terremoto de Popayán, tuvieron que derrumbarla y construir un edificio nuevo, en el cual solo funcionaba la alcaldía. Desde ese entonces la alcaldía funciona en la carrera 5ª N.º 9-93 Edificio CAM, Piendamó, Cauca.

3.1.1 Ubicación

Figura 1.

Mapas con la ubicación de la alcaldía.



Fuente: Google Maps.

3.2 Filosofía Organizacional

3.2.1 Misión

A través del trabajo en equipo, entre la administración y la comunidad, se buscará minimizar la brecha de pobreza apostándole al reconocimiento de la identidad piendamoneña, la

educación, el desarrollo económico y el bienestar social, tejiendo un territorio incluyente, donde prime la legalidad, transparencia y el cuidado del medio ambiente, promoviendo el fortalecimiento de la cadena productiva, la inversión pública y privada, donde juntos edifiquemos un municipio viable y autosostenible.

3.2.2 *Visión*

En el 2023 recuperaremos la territorialidad con una participación que promueva la legitimidad y la legalidad de las acciones de gobierno, proyectando un municipio refrenten de gestión, buen gobierno e incluso, que se ha fortalecido dejando atrás los efectos negativos de la pandemia por COVID 19.

3.2.3 *Directriz Políticas y Principios Éticos de la Alcaldía Municipal de Piendamó Cauca.*

Partiendo de que el código de integridad será el código general del servidor público vinculados a la Administración Municipal de Piendamó propuesto por el DAFP y sus relaciones con los diferentes grupos de interés de la entidad se regirá por las directrices establecidas en las normas vigentes y en los lineamientos dados por el Alcalde Municipal como representante legal del Municipio destacando las siguientes políticas, directrices y principios corporativos orientadores en materia ética:

- Buena fe: En artículo 83 de la Constitución Política establece que “[l]as actuaciones de los particulares y de las autoridades públicas deberán ceñirse a los postulados de la buena fe, la cual se presumirá en todas las gestiones que aquellos adelanten ante éstas.”

- **Igualdad:** En consecuencia, el principio de igualdad ante la ley es el que establece que todos los hombres y mujeres son iguales ante la ley, sin que existan privilegios ni prerrogativas de sangre o títulos nobiliarios. Es un principio esencial de la democracia.
- **Moralidad:** Resulta importante señalar que, a la luz de la Constitución Política, la moralidad administrativa ostenta naturaleza dual. En efecto, funge como principio de la función administrativa (Constitución Política, artículo 209 y ley 489 de 1998, artículo 3) y como derecho colectivo.
- **Celeridad:** Principio de celeridad. Está representado por las normas que impiden la prolongación de los plazos y eliminan trámites procesales superfluos y onerosos. Así, la perentoriedad de los plazos legales o judiciales.
- **Economía:** La Alcaldía Municipal buscara la medición racional de costos a través de una política sana de austeridad y mesura en el gasto, buscando el logro de los mejores resultados.
- **Celeridad:** Es la capacidad de respuesta oportuna, ágil, dinámica y optima a las necesidades sociales, a través de procesos que permitan el mejor aprovechamiento de los recursos, con eficiencia y eficacia en nuestro actuar.
- **Imparcialidad:** Los funcionarios de la Administración Municipal de Piendamó – Cauca, debemos actuar con legalidad, justicia e imparcialidad tanto en nuestras relaciones laborales, como en la prestación de los servicios, sin tratar con privilegio o discriminación, en cuanto a las formas y condiciones del servicio, a persona jurídica alguna o a persona natural, sea cual fuere su condición económica, social, ideológica, política, sexual, racial, religiosa o de cualquier otra naturaleza.

- **Eficacia:** La eficacia como principio supone que la Administración Municipal debe estar diseñada y concebida para garantizar la obtención de los objetivos, fines y metas propuestos y asignados por el propio ordenamiento jurídico, con lo que debe ser ligado a la planificación y a la evaluación de las metas propuestas.
- **Eficiencia:** La Administración Municipal de la que hacemos parte, debe constantemente racionalizar los procesos para optimizar el uso de los recursos, maximizar los resultados, de tal manera que logre sus objetivos en términos de satisfacción, adaptabilidad y efectividad.
- **Participación:** La Administración Municipal de Piendamó - Cauca, debe garantizar la vinculación de la comunidad al ejercicio del control fiscal, haciendo efectivos los mecanismos de participación ciudadana y veedurías en general.
- **Publicidad:** comporta la posibilidad de que los actos procesales sean presenciados o conocidos incluso por quienes no participan en el proceso como partes, funcionarios o auxiliares.
- **Responsabilidad:** Como funcionarios de la Administración Municipal de Piendamó – Cauca, debemos cumplir debidamente con las funciones y asumir las consecuencias de nuestras decisiones, actos y omisiones realizados libremente. Entendiendo la Responsabilidad como la capacidad para asumir las obligaciones contraídas y las consecuencias de nuestros actos respondiendo ante la comunidad por lo que se hace, como lo hace y lo que deja de hacer.
- **Transparencia:** La conducta de los empleados de la administración Municipal de Piendamó – Cauca, debe ser inequívoca en la búsqueda del cumplimiento de los fines

de la entidad. Sus actuaciones serán claras, sin ocultar o esconder lo que debe ser conocido, siempre acatando las disposiciones legales.

- **Lucha contra la Corrupción:** Realizar sus funciones y actividades con integridad y responsabilidad, comprometiéndose a prevenir y a reportar oportunamente los hechos o circunstancia que, real o potencialmente, puedan involucrar corrupción en la entidad. Esto implica abstenerse de realizar y rechazar todo acto que constituya un delito contra la administración pública, en especial cualquier forma de soborno que les sea ofrecida, directa o indirectamente, así como cualquier acción que tenga como propósito otorgar u obtener ventajas inapropiadas; demorar, retrasar, cambiar o dirigir decisiones o actuaciones en forma contraria a las normas legales vigentes, a las directrices del Gobierno Nacional, a los lineamientos del Sistema de Gestión Integrado de planeación y gestión MIGP o a las conductas, principios y valores contenidos en el presente Código.

Para la implementación de las políticas antes relacionadas, los responsables de los procesos y diferentes áreas de la entidad deben hacer un diagnóstico objetivo y razonable, tomando en consideración todos los eventuales riesgos de corrupción, o cualquier otro delito contra la administración pública que pueda presentarse, para fortalecer las medidas pertinentes en su sistema de control interno. En caso de detectarse alguna conducta contraria a las políticas y valores establecidos en el presente Código de Integridad o a las normas vigentes, se deberán adoptar en forma inmediata los correctivos pertinentes, formulando ante las autoridades competentes el reporte o denuncia correspondiente, cuando haya lugar a ello.

3.2.4 *Valores de la Alcaldía Municipal de Piendamó*

- Honestidad: Actuar y expresarse con fundamento en la verdad, honradez y sinceridad, cumpliendo a cabalidad las leyes y los principios morales. Esto incluye, entre otros aspectos, no utilizar el cargo para obtener provechos o ventajas indebidas, ni buscar o aceptar compensaciones o prestaciones que puedan comprometer su imparcialidad y correcto desempeño.
- Lo que debo hacer:
 - a) Siempre digo la verdad, incluso cuando cometo errores, porque es humano cometerlos, pero no es correcto esconderlos.
 - b) Cuando tengo dudas respecto a la aplicación de mis deberes busco orientación en las instancias pertinentes al interior de la Administración Municipal. Se vale no saberlo todo, y también se vale pedir ayuda.
 - c) Facilito el acceso a la información pública completa, veraz, oportuna y comprensible a través de los medios destinados para ello.
 - d) Denuncio las faltas, delitos o violación de derechos de los que tengo conocimiento en el ejercicio de mi cargo, siempre.
 - e) Apoyo y promuevo los espacios de participación para que los ciudadanos hagan parte de la toma de decisiones que los afecten relacionadas con mi cargo o labor.
- Lo que no debo hacer:
 - a) No le doy trato preferencial a personas cercanas para favorecerlos en un proceso en igualdad de condiciones.

- b) No acepto incentivos, favores, ni ningún otro tipo de beneficio que me ofrezcan personas o grupos que estén interesados en un proceso de toma de decisiones y comprensible a través de los medios destinados para ello.
- c) No uso recursos públicos para fines personales relacionados con mi familia, mis estudios y mis pasatiempos (esto incluye el tiempo de mi jornada laboral, los elementos y bienes asignados para cumplir con mi labor, entre otros).
- d) No soy descuidado con la información a mi cargo, ni con su gestión.
- Respeto: Reconocer y valorar a los demás, con sus virtudes y defectos, independientemente de su jerarquía, nivel educativo o cualquier otra condición; apreciando sus opiniones, ideas y sentimientos, aunque difieran de los propios, y evitando la utilización de palabras o gestos ofensivos, despectivos o con mala intención, y en general la realización de cualquier acción que atente contra su dignidad o autoestima.
- Lo que debo hacer:
 - a) Atiendo con amabilidad, igualdad y equidad a todas las personas en cualquier situación a través de mis palabras, gestos y actitudes, sin importar su condición social, económica, religiosa, étnica o de cualquier otro orden. Soy amable todos los días, esa es la clave, siempre.
 - b) Estoy abierto al diálogo y a la comprensión a pesar de perspectivas y opiniones distintas a las mías. No hay nada que no se pueda solucionar hablando y escuchando al otro.
- Lo que no debo hacer:

- a) Nunca actúo de manera discriminatoria, grosera o hiriente, bajo ninguna circunstancia.
- b) Jamás baso mis decisiones en presunciones, estereotipos, o prejuicios.
- c) No agredo, ignoro o maltrato de ninguna manera a los ciudadanos ni a otros servidores públicos.
- Compromiso: Buscar que cada una de las actuaciones personales ayude a la consecución de los objetivos institucionales, sintiéndolos como propios, y evitar cualquier comportamiento que pueda afectar la buena imagen de la entidad ante sus diferentes grupos de interés y la ciudadanía en general.
- Lo que debo hacer:
 - a) Asumo mi papel como servidor público, entendiendo el valor de los compromisos y responsabilidades que he adquirido frente a la ciudadanía y al país.
 - b) Siempre estoy dispuesto a ponerme en los zapatos de las personas. Entender su contexto, necesidades y requerimientos es el fundamento de mi servicio y labor.
 - c) Escucho, atiendo y oriento a quien necesite cualquier información o guía en algún asunto público.
 - d) Estoy atento siempre que interactúo con otras personas, sin distracciones de ningún tipo.
 - e) Presto un servicio ágil, amable y de calidad.
- Lo que no debo hacer:

- a) Nunca trabajo con una actitud negativa. No se vale afectar mi trabajo por no ponerle ganas a las cosas.
 - b) No llego nunca a pensar que mi trabajo como servidor es un “favor” que le hago a la ciudadanía. Es un compromiso y un orgullo.
 - c) No asumo que mi trabajo como servidor es irrelevante para la sociedad.
 - d) Jamás ignoro a un ciudadano y sus inquietudes.
- Diligencia: Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.
 - Lo que debo hacer:
 - a) Uso responsablemente los recursos públicos para cumplir con mis obligaciones. Lo público es de todos y no se desperdicia.
 - b) Cumplo con los tiempos estipulados para el logro de cada obligación laboral. A fin de cuentas, el tiempo de todos es oro.
 - c) Aseguro la calidad en cada uno de los productos que entrego bajo los estándares del servicio público.
 - d) Siempre soy proactivo comunicando a tiempo propuestas para mejorar continuamente mi labor y la de mis compañeros de trabajo.
 - Lo que no debo hacer:
 - a) No malgasto ningún recurso público.
 - b) No postergo las decisiones ni actividades que den solución a problemáticas ciudadanas o que hagan parte del funcionamiento de mi cargo. Hay cosas que sencillamente no se dejan para otro día.

- c) No demuestro desinterés en mis actuaciones ante los ciudadanos y los demás servidores públicos.
- d) No evado mis funciones y responsabilidades por ningún motivo.
- Justicia: Tomar decisiones de manera objetiva, previa valoración de todos los factores que deban considerarse, sin conceder preferencias o privilegios indebidos, dando a cada uno lo que le corresponde, tomando en consideración su comportamiento, méritos personales y derechos, con fundamento en la equidad, la razón y las normas aplicables.
- Lo que debo hacer:
 - a) Tomo decisiones informadas y objetivas basadas en evidencias y datos confiables. Es muy grave fallar en mis actuaciones por no tener las cosas claras.
 - b) Reconozco y protejo los derechos de cada persona de acuerdo con sus necesidades y condiciones.
 - c) Tomo decisiones estableciendo mecanismos de diálogo y concertación con todas las partes involucradas.
- Lo que no debo hacer:
 - a) No promuevo ni ejecuto políticas, programas o medidas que afectan la igualdad y la libertad de personas.
 - b) No favorezco el punto de vista de un grupo de interés sin tener en cuenta a todos los actores involucrados en una situación.

- c) Nunca permito que odios, simpatías, antipatías, caprichos, presiones o intereses de orden personal o grupal interfieran en mi criterio, toma de decisión y gestión pública.

3.2.4.1 Conductas Generales que Evidencian los Valores Corporativos:

Todos los servidores y funcionarios públicos de la Alcaldía Municipal de Piendamó Cauca tendrán en cuenta los siguientes parámetros de conducta, en lo que les resulte aplicable:

1. Actuar siempre con integridad, respetando las políticas, principios y valores institucionales.
2. Cumplir con la normatividad vigente y demás disposiciones legales y reglamentarias aplicables a la entidad territorial.
3. Evitar cualquier actuación o situación que pueda dañar la imagen de la Administración Municipal.
4. Proponer acciones de mejoramiento continuo de acuerdo a los procesos y procedimientos establecidos.
5. Brindar un trato cortés, atento, comedido y amable, tanto con las palabras como con los gestos y actitudes, a todas las personas tanto internas como externas y en cualquier situación.
6. Ser tolerantes frente a las diferencias personales, profesionales o institucionales y, en general, frente a cualquier forma de diversidad.
7. Adelantar las funciones asignadas con diligencia, empeño, dedicación, disciplina y constancia.

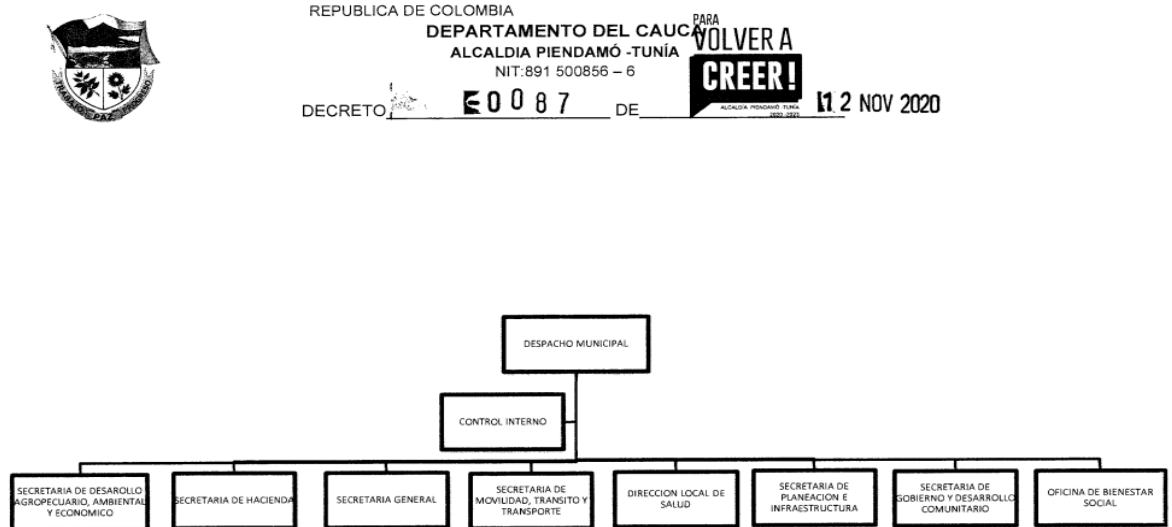
8. Evitar situaciones en cuyo contexto los intereses personales, financieros, laborales o familiares puedan entrar en conflicto con el interés público y el adecuado cumplimiento de las funciones a su cargo en la Alcaldía Municipal de Piendamó.
9. Tomar las mejores decisiones oportunamente de los asuntos a su cargo, con transparencia, equidad, responsabilidad, justicia y de conformidad con el marco legal aplicable.
10. Rehusar invitaciones, obsequios, donaciones o beneficios de cualquier clase, ofrecidos directa o indirectamente, que puedan afectar la necesaria objetividad e imparcialidad o influir en la adopción de las decisiones que les corresponden o el ejercicio de sus funciones.
11. Adelantar la selección de personal y su vinculación de acuerdo a la idoneidad y perfil establecido en los manuales para cada cargo o vacante.
12. Tener en cuenta la promoción de ascensos de los funcionarios de acuerdo a los méritos, oportunidades y evaluación de desempeño.
13. Promover el desarrollo del talento humano mediante la oportuna capacitación.
14. Mantener la confidencialidad sobre la información obtenida en el curso de sus actuaciones, salvo que su divulgación sea requerida dentro de un proceso legal.

Nota: Información obtenida de la página de la (Gobernación del Cauca, 2021)

3.2.5 Estructura Organizacional

La estructura de la alcaldía municipal de Piendamó- Tunia, es la siguiente:

1. Despacho del alcalde Municipal
 - 1.1 Secretaria General
 - 1.1.1 Almacén y recursos físicos
 - 1.1.2 Archivo y correspondencia
 - 1.1.3 Sistemas y Tics
 - 1.2 oficina de Control Interno
 - 1.3 oficina de bienestar social
 - 1.3.1 Cultura
 - 1.3.2 Bibliotecas
 - 1.4 Secretaria de Gobierno y Desarrollo Comunitario
 - 1.4.1 Comisaria de Familia
 - 1.4.2 Inspección de policía
 - 1.5 secretaria de movilidad, tránsito y transporte
 - 1.6 Secretaria de Desarrollo Agropecuario, Ambiental y Económico
 - 1.7 Secretaria de Planeación e Infraestructura
 - 1.7.1 Gestor Municipal PDET
 - 1.8 Dirección Local de Salud
 - 1.9 Secretaria de Hacienda
 - 1.9.1 Tesorería
 - 1.9.2 Presupuesto
 - 1.9.3 Recaudo

Figura 2.*Organigrama de la alcaldía municipal de Piendamó- Tunia*

Fuente. <http://www.piendamó-cauca.gov.co/alcaldia/organigrama>

3.3 Diagnostico Situacional

Conforme al artículo 311 de la Constitución Política, al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del estado, le corresponde prestar los servicios públicos que determina la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes. Ley 136 de 1994, artículo 3°. Le corresponde al municipio:

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

2. Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal.
3. Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.
4. Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio, de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades.
5. 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.
6. Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente, de conformidad con la ley.
7. Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio.
8. Hacer cuanto pueda adelantar por sí mismo, en subsidio de otras entidades territoriales, mientras éstas proveen lo necesario.
9. Las demás que le señale la Constitución y la ley.

Nota: Información obtenida de la página de la (Alcaldía Municipal de Piendamó, 2021).

3.4 Descripción y Análisis de la Situación Actual

Tabla 1.

Matriz DOFA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia del personal. 2. Se cuenta con un personal idóneo y con perfil profesional. 3. Compromiso del personal con el trabajo asignado. 4. Apoyo y Alianzas estratégicas con otras entidades 5. Recepción de documentos mediante la plataforma ventanilla única SIGE. 6. Capacidad de gestión proyectos a nivel departamental y nacional. 7. Conocimiento de las funciones asignadas. 8. Alto nivel de participación del equipo gerencial y supervisor. 9. Afianzamiento en las acciones anticorrupción y gestión del buen gobierno. 10. Acciones en el componente de transparencia. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de capacitaciones insuficiente. 2. Poca comunicación entre áreas. 3. Falta de mobiliario adecuado para el personal. 4. Recursos insuficientes para administrar. 5. Deficiencia en la capacidad de espacios de infraestructura idóneos para prestar un excelente servicio que garantice el bienestar de los funcionarios. 6. Ergonomía ambiental insegura. 7. Iluminación inadecuada. 8. Equipos insuficientes. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. la página web y las redes sociales se actualizan constantemente. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mala percepción por parte de la comunidad. |

-
- | | |
|---|---|
| 2. Relaciones sociales regionales y nacionales. | 2. Falta de credibilidad en los procesos. |
| 3. proyectos y actividades en concordancia con el plan de Desarrollo Departamental y Nacional. | 3. Bajo niveles de participación de la comunidad. |
| 4. Posibilidad de acceder a recursos adicionales al presupuesto municipal, a través de organismos departamentales y nacionales. | 4. Sanciones administrativas. |
| 5. Apoyo de diferentes universidades para realizar pasantías de estudiantes. | |
| 6. Mejoramiento de la cultura de participación ciudadana para el control y seguimiento a los servicios y recursos públicos. | |
-

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se compararon las fortalezas internas con las oportunidades externas y se registró las estrategias FO, se comparó las debilidades internas con las oportunidades externa y se registró las estrategias DO, para las estrategias FA, se compararon las fortalezas internas con las amenazas externas, para las estrategias DA, se comparó las debilidades internas con las amenazas externas.

Tabla 2.*Matriz DOFA cruzada*

| Factores Internos | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--------------------|---|--|
| | <p>F1. Experiencia del personal</p> <p>F2. Se cuenta con un personal idóneo y con perfil profesional</p> <p>F3. Compromiso del personal con el trabajo asignado.</p> <p>F4. Apoyo y alianzas estratégicas con otras entidades.</p> | <p>D1. Plan de capacitaciones insuficiente</p> <p>D2. Poca comunicación entre áreas.</p> <p>D3. Falta de mobiliario adecuado para el personal</p> |
| Factores Ex6ternos | <p>F5. Recepción de documentos mediante la plataforma ventanilla única SIGE.</p> <p>F6. Capacidad de gestión de proyectos a nivel departamental y nacional.</p> <p>F7. Conocimiento de las funciones asignadas.</p> <p>F8. Alto nivel de participación del equipo gerencial y supervisor.</p> | <p>D4. Recursos insuficientes para administrar</p> <p>D5. Deficiencia en la capacidad de espacios de infraestructura idóneos para prestar un excelente servicio que garantice el bienestar de los funcionarios.</p> <p>D6. Ergonomía ambiental insegura</p> <p>D7. Iluminación inadecuada</p> <p>D8. Equipos insuficientes.</p> |

F9. Afianzamiento
en las acciones
anticorrupción y gestión del
buen gobierno.

F10. Acciones en el
componente de
transparencia

| OPORTUNIDADES (O) | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
|--|--|--|
| O1. La página web y las redes sociales se actualizan constantemente | <p>1. Fortalecer el contenido de la página web aumentando la información de interés contacto y seguimiento por parte de la comunidad aprovechando la experiencia y el perfil del profesional responsable del área. (F1, O1)</p> | <p>1. Establecer un plan de capacitación virtual para los funcionarios y comunidad en general que les permita desarrollar además de habilidades en el manejo de sistemas e internet acceder a contenidos y más posibilidad de instruirse debido a la fácil administración de su tiempo para desarrollar cursos (D1, D2, O1, O5)</p> |
| O2. Relaciones sociales regionales y nacionales. | <p>2. Utilizar el compromiso de los colaboradores para fortalecer las</p> | <p>2. Fortalecimiento de las capacidades del personal a través de la inclusión de</p> |

| | |
|--|--|
| alianzas con otras entidades en la búsqueda de crear proyectos regionales y nacionales para así dar cumplimiento al plan de desarrollo municipal. (F1, F4, O3, O2, O4) | practicantes de áreas como relaciones humanas, administración de empresas, administración pública, derechos humanos, psicología y trabajo social para capacitar y crear espacios de trabajo en equipo que permita mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación entre áreas y equilibrar la carga laboral y de esta manera mejore la prestación del servicio y un ambiente laboral más agradable para el colaborador, pues de esta manera se pueden alcanzar los objetivos establecidos en el plan de desarrollo municipal. (D1, D2, O2, O3, O5) |
|--|--|

| | | |
|--|---|--|
| <p>O3. Proyectos y actividades en concordancia con el plan de Desarrollo Departamental y Nacional.</p> | <p>3. Aprovechar las buenas relaciones que se tienen en los diferentes niveles territoriales, para buscar desarrollar nuevos proyectos, en beneficio del municipio, mediante el apoyo que brindan las entidades. (F4, F6, O2, O3)</p> | <p>3. Teniendo en cuenta las metas propuestas en el plan de desarrollo y la compatibilidad de actividades y proyectos gestionar ante los entes territoriales la inclusión en los programas y estrategias a desarrollar para generar flujo de recursos a nivel Municipal. (D4, O3).</p> |
| <p>O4. Posibilidad de acceder a recursos adicionales al presupuesto Municipal, a través de organismos Departamentales y Nacionales.</p> | <p>4. Garantizar los medios necesarios para que el personal competente tenga la posibilidad de desplazarse a los diferentes niveles administrativos para realizar gestiones necesarias para incrementar los recursos Municipales. (F2, F3, F6, O2, 04).</p> | <p>4. Gestionar ante los entes nacionales y departamentales los recursos posibles para la atención en diferentes áreas administrativas tales como sistemas y tecnología, infraestructura y mobiliario aprovechando las buenas relaciones y contactos que se</p> |

O5. Apoyo de diferentes universidades para realizar pasantías de estudiantes

5. Garantizar las condiciones básicas para la estadía de los practicantes que servirán de apoyo a las distintas dependencias para maximizar la capacidad de gestión, funcionamiento y productividad de dichas áreas y que a la vez pueda abrirse nuevas oportunidades a nuevos practicantes o facultades (F1, F2, F3, F4, O5, O2, O3)

tienen para mejorar la prestación del servicio la agilidad de los procesos y las condiciones físicas y espacios de trabajo.
(D3, D4, D5, D6, D7, D8, O4)

6. Implementación del área de sistemas y sus procesos haciendo uso de la estrategia de pasantes universitarios de áreas afines (ing. De sistemas, electrónicos e industriales o técnicos de redes) para desarrollar las actividades de mantenimiento e instalación de redes y equipos, así como de nuevas estrategias o sistemas de información que permitan mejorar la comunicación entre

| | | |
|--|--|--|
| <p>O6. Mejoramiento de la cultura de participación ciudadana para el control y seguimiento a los servicios y recursos públicos.</p> | <p>6. Incremento del número de veedurías y comités de seguimiento a los recursos públicos y prestación de los servicios mediante el incentivo continuo a través del profesional del área correspondiente que garantiza el aumento de la confianza ciudadana en el sistema administrativo Municipal (F5, F9, F10, O6, O3).</p> | <p>las dependencias, esto significa tener practicantes de ramas distintas. (D2, D8, O5)</p> <p>6. Aumentar la capacidad de gestión de los recursos financieros, para generar más participación de la ciudadanía mediante talleres y capacitaciones, lo cual mejore la credibilidad de los procesos.</p> |
|--|--|--|

| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
|---|---|---|
| <p>A1. Mala percepción por parte de la comunidad</p> | <p>1. Mejorar la difusión de las jornadas de rendición de cuentas garantizando que lleguen a la mayor cantidad de población posible y que de esta manera</p> | <p>1. Diseñar un plan de capacitación por áreas y tipo de servicio que permita la mejora en la prestación de estos, el fomento y desarrollo de</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>A2. Falta de credibilidad en los procesos</p> | <p>utilizando un lenguaje claro y entendible para todos los niveles académicos se logre soportar el uso debido de los recursos municipales teniendo en cuenta que las inversiones no son solo elementos tangibles, sino que existen logros a nivel socio cultural que también requiere de inversión económica. (A1, A2, F10).</p> <p>2. Garantizar que el personal este comprometido con el funcionamiento debido de las aplicaciones para la recepción de PQRS realizando un seguimiento regular que permita sancionar o aplicar</p> | <p>habilidades comunicativas que por ende refleje más credibilidad en los usuarios hacia los procesos y mejoramiento de la imagen institucional. (D1, D2, A1, A2).</p> <p>2. Mejorar la planificación de los recursos asignados a cada proceso, así como crear proyectos con los que se pueda atraer presupuesto para las diferentes actividades dando a conocer en</p> |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|--|
| | <p>correctivos por mal uso o evasión de la información. (F3, F5, F10, A2).</p> | <p>audiencias públicas las funciones y responsabilidades de los diferentes representantes de áreas, soportando con evidencia los logros alcanzados y actividades realizadas, para reestablecer la confianza en la administración. (D4, A1, A, A3)</p> |
| <p>A3. Bajos niveles de participación de la comunidad.</p> | <p>3. Motivar a la comunidad para la creación y participación de comités, manifestar inconformidades, realizar solicitudes, sin temor a recibir represalias o desconfianza en el sistema, mediante la implementación de instrumentos de control y cumplimiento de los compromisos de la administración con</p> | <p>3. Fortalecer la formación y brindar capacitación al personal para que ellos puedan, brindar espacios comunitarios donde las personas puedan ser partícipes y tengan conocimiento de los procesos que se vienen realizando, para así minimizar la mala percepción de la comunidad. (D1, D2, A1, A3).</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | <p>la comunidad a través del personal idóneo para llevar a cabo estas labores y la capacitación constante en materia normativa y participación ciudadana. (F1, F2, F9, A1, A2, A3)</p> | |
| <p>A4. Sanciones administrativas</p> | <p>4. Aprovechar el conocimiento y la trayectoria de los profesionales responsables de las áreas, para mitigar todas las sanciones que perjudiquen el funcionamiento adecuado de la administración y que por ende comprometan la credibilidad en los procesos. (F1, F2, A2, A4).</p> | <p>4. Adquisición de equipos tecnológicos más modernos y adecuación de espacios óptimos que permitan agilizar las labores y mejoren las condiciones laborales que eviten el riesgo de accidentalidad o enfermedad mediante la aplicación de las normas de seguridad y salud en el trabajo para evitar acciones legales contra la entidad por</p> |

inexistencias o incumplimientos a la ley. (D3, D5, D6, D7, D8, A4)

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV: Planteamiento del Problema

El clima organizacional lo conforman diversos factores como: el trato que un jefe tiene hacia sus colaboradores, el ambiente donde se desempeña el colaborador diariamente, la relación entre compañeros, la relación con proveedores y clientes. Por otro lado, para las instituciones que pertenecen al sector público se ha convertido en prioridad el mejoramiento de la motivación y compromiso de sus colaboradores, no solo porque se da cumplimiento a la normatividad actualmente vigente sino en busca de aumento en la productividad laboral, relacionado de forma directa con la prestación del servicio a la comunidad, en este sentido realizar un diagnóstico del clima organizacional en la administración municipal de Piendamó-Tunia, se convierte en un componente fundamental para el cumplimiento de los direccionamientos y el desarrollo integral de la organización, ya que se conocerá el ambiente laboral actual y se adelantará la propuesta para la implementación de acciones que conduzcan al mejoramiento del clima organizacional en general, bajo el reconocimiento de la cultura y los principios fundamentales que se convierten en la base del sistema gerencial de la organización, donde el ambiente laboral debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que lleva a mejorar la calidad de vida personal y a crear condiciones que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción, todo esto a fin de incrementar la calidad en los servicios prestados a la comunidad.

Actualmente la Alcaldía Municipal de Piendamó-Tunia, 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 organización, 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.

Capítulo V: Formulación del Problema

¿Cómo es el clima organizacional actual en la Alcaldía Municipal de Piendamó y cuál debe ser su plan de mejoramiento?

El normal desarrollo de la administración municipal de Piendamó, 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, afectando directamente 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 establecidas previamente sobre sí mismo, quién es, qué merece, y qué es capaz de realizar, y es a través de las cualidades 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 Municipal de Piendamó.

Capítulo VI: Objetivos

6.1 Objetivo General

Medir el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Piendamó para el año 2021.

6.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del estado del clima laboral en que se encuentra actualmente la organización.
- Analizar fortalezas y debilidades relacionadas con las variables medidas
- Presentar un plan de mejoramiento acorde con las necesidades encontradas en el diagnóstico.

Capítulo VII: Marco Conceptual

A continuación, expondré algunas teorías las cuales servirán de base para generar propósitos hacia en la construcción de un clima organizacional más adecuado:

En la teoría del clima organizacional de (Herzberg, 1968, págs. 13-14) “establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional”.

Según Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional, en tal sentido las tres variables son: Variables causales, variables intermedias y variables finales.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de los tipos de clima organizacional. Los cuales son:

- clima autoritario explotador
- clima autoritario paternalista
- clima participativo consultivo
- clima de participación en grupos

(Herzberg, 1968, págs. 2-7) a partir de los resultados obtenidos en una encuesta practicada a ejecutivos, “determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el

trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados”. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

(Maslow, 1943, págs. 1-3) La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales. esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Auto realización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en esta teoría, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

“El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. (Mendez Alvarez, 2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”.

Para el propósito del presente trabajo se define el clima organizacional como la forma en que un colaborador percibe el ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los colaboradores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. Para este fin se utilizaron 7 categorías:

Orientación organizacional, gestión estratégica del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en equipo, capacidad profesional y medio ambiente físico.

Véase el numeral 10.4.

7.1 Marco Referencial

A continuación, se mostrarán trabajos de grado, e investigaciones acerca del clima organizacional en el sector público, donde podemos observar que este ha sido un tema bastante

estudiado; estas investigaciones delimitan el clima organizacional como el ambiente percibido directa o indirectamente por los miembros de la organización.

De acuerdo a la investigación realizada por (Salazar Alvarado & Velasquez Castaño, 2009) estudiantes de la facultad de psicología, de la universidad de la sabana municipio de Chía Cundinamarca para el año 2009, titulado “La Influencia de la Cultura y el Clima Organizacional en el Recurso Humano de la Empresa”. Busca entender la cultura organizacional, como una forma específica utilizada para comprender los valores y hábitos que hacen parte del clima organizacional, los cuales influyen en el comportamiento de los colaboradores. Haciendo énfasis en el papel fundamental que juega la gestión del talento humano en las organizaciones, para el desarrollo competitivo de las empresas.

En esta investigación se utilizó una metodología método descriptivo en la cual tuvo como resultado que: se ha demostrado que un número representativo de estudios definen el clima organizacional como las características del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los miembros de la organización.

En el año 2015 se encuentra el trabajo de grado desarrollado por (Varela Chavarriaga & Ruiz, 2015) Sobre el “Diagnóstico de Clima Organizacional en la Administración Municipal de Santa Fe de Antioquia”. Donde se aborda el tema de diagnóstico organizacional realizado en la Administración municipal de Santa Fe de Antioquia, se realiza una presentación de esta, así como una aproximación teórica al concepto de diagnóstico de clima organizacional, el estudio sistemático de cada uno de sus dependencias, sus características, ventajas y propuesta de una posible intervención en la entidad. A partir del diagnóstico organizacional, se realiza una descripción del clima de la Administración Municipal de Santa Fe de Antioquia, con el fin de detectar problemas y así mismo proponer acciones correctivas, determinando las áreas de

oportunidad y hacer un aprovechamiento óptimo de estas, a partir de las percepciones de cada uno de los funcionarios.

En este trabajo la metodología trabajada fue una investigación tipo cuantitativa en la cual se obtuvo como resultado que: los empleados perciben poca comunicación y acompañamiento por parte del líder, por lo que se deben trabajar algunos factores como comunicación entre líderes y empleados.

Otra de las investigaciones que sirven de soporte en el presente documento es la investigación titulada "Diagnóstico del Clima Organizacional en la Administración Municipal del Alto Baudó Departamento del Chocó y su Impacto en el Logro de los Objetivos Institucionales". realizada por los estudiantes (Palacios Ramirez & Vargas Morales, s.f.), de la universidad nacional abierta y a distancia de la ciudad de Bogotá. Buscando conocer el estado en que se encuentra el clima organizacional en esta administración, haciendo referencia a una serie de dimensiones que intervienen en la conducta de las personas como lo son la claridad, los estándares, la responsabilidad, la flexibilidad y el reconocimiento en los colaboradores. Para el análisis de estos datos fue utilizado el software SPSS versión 20, y EQS versión 6.2, donde se calcularon las frecuencias, análisis de fiabilidad y los estadísticos descriptivos de las variables. En el cual el resultado del estudio en esta entidad fue que: los empleados de la administración municipal del Alto Baudó. no perciben un buen clima organizacional, puesto que de ocho dimensiones sólo tres tuvieron respuestas favorables.

Por último, se tiene como referencia la tesis titulada "Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal" Realizada por (Vargas Buitrago , s.f.) estudiante del programa de Maestría de administración del desarrollo humano y organizacional de la universidad tecnológica de Pereira. El cual tuvo como objetivo general identificar el clima

laboral en la administración municipal de Santa Rosa de Cabal. Identificando las condiciones actuales del clima laboral en la administración municipal, la cual permita proponer un plan de mejoramiento; el desarrollo de esta investigación es cuantitativa transversal el cual se realizó una medición a las diferentes secretarías y áreas existentes. Se desarrollo mediante un instrumento llamado “clima 18” que mide 18 factores o variables que evalúan el clima en esta entidad, permitiendo generar propuestas que fortalecerán el ambiente de la entidad, el resultado final del estudio fue favorable, puesto que se percibe al interior de la Administración municipal de Santa Rosa de Cabal, un ambiente moderadamente bueno, con una calificación ni muy alta ni muy baja.

7.2 Marco Legal

A continuación, se presentan los productos del proceso del talento humano, tales como planes, programas y proyectos, implementados por la dirección de la Alcaldía municipal de Piendamó- Tunia.

1. Plan institucional de capacitación:

Resolución 068 de enero 29 de 2022 por medio de la cual se realiza el plan institucional de capacitaciones de la Alcaldía municipal de Piendamó- Tunia para la vigencia 2022.

2. Plan de bienestar social e incentivos:

Resolución 066 de enero de 2022 por la cual se adopta el plan institucional de bienestar social, y plan de incentivos dirigido a los servidores públicos de la administración municipal de Piendamó- Tunia.

3. Manual de funciones y competencias laborales

Resolución 0001 de 01 de enero de 2020 por el cual se modifica parcialmente el manual específico y competencias laborales para los empleados de la planta de personal del sector central de la administración municipal contenido en la resolución no. 0543 del 02 de agosto de 2016.

Nota: Información obtenida de la oficina de talento humano (Alcaldía Municipal de Piendamó, 2021).

7.3 Marco Normativo

El plan de clima organizacional se rige bajo la siguiente normatividad:

La resolución 2646 del 17 de julio de 2008. (Ministerio de Protección Social , 2008). Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. En esta resolución 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.

Decreto 1083 de 2015

“(…) de acuerdo a lo establecido en el Decreto 1083 de 2015 “por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector de Función Pública y según lo determinado en el Decreto 1227 de 2005, art. 74 ARTICULO 2.2.10.7. Programas de bienestar de calidad de vida laboral. Y de conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de

mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

1. medir el clima organizacional, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantara acciones de preparación frente al cambio y desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
3. Preparar a los pre-pensionados para el retiro del servicio.
4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
5. Fortalecer el trabajo en equipo.
6. Adelantar programas de incentivos.

Parágrafo. El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías

que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación.

ARTÍCULO 2.2.22.3. Políticas de Desarrollo Administrativo. “c). Gestión del talento humano. Orientada al desarrollo y cualificación de los servidores públicos buscando la observancia del principio de mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados. Incluye, entre otros el Plan Institucional de Capacitación, el Plan de Bienestar e Incentivos, los temas relacionados con Clima Organizacional y el Plan Anual de Vacantes”.

Decreto 1227 de 2005, art. 75

ARTÍCULO 2.2.10.8 Planes de incentivos. Los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades.

(Decreto 1227 de 2005, art. 76)

ARTÍCULO 2.2.10.9 Plan de incentivos institucionales. El jefe de cada entidad adoptará anualmente el plan de incentivos institucionales y señalará en él los estímulos no pecuniarios que se ofrecerán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, así como los incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los mejores equipos de trabajo.

Dicho plan se elaborará de acuerdo con los recursos institucionales disponibles para hacerlos efectivos. En todo caso los incentivos se ajustarán a lo establecido en la Constitución Política y la ley.

Parágrafo. Se entenderá por equipo de trabajo el grupo de personas que laboran en forma interdependiente y coordinada, aportando las habilidades individuales requeridas para la consecución de un resultado concreto, en el cumplimiento de planes y objetivos institucionales.

Los integrantes de los equipos de trabajo pueden ser colaboradores de una misma dependencia o de distintas dependencias de la entidad.

(Decreto 1227 de 2005, art. 77)

ARTÍCULO 2.2.10.10 Otorgamiento de incentivos. Para otorgar los incentivos, el nivel de excelencia de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral y el de los equipos de trabajo se determinará con base en la

evaluación de los resultados del trabajo en equipo; de la calidad del mismo y de sus efectos en el mejoramiento del servicio; de la eficiencia con que se haya realizado su labor y de su funcionamiento como equipo de trabajo. Parágrafo. El desempeño laboral de los empleados de libre nombramiento y remoción de Gerencia Pública, se efectuará de acuerdo con el sistema de evaluación de gestión prevista en el presente Título. Los demás empleados de libre nombramiento y remoción serán evaluados con los criterios y los instrumentos que se aplican en la entidad para los empleados de carrera.

(Decreto 1227 de 2005, art. 78)

ARTÍCULO 2.2.10.11 Procedimiento. Cada entidad establecerá el procedimiento para la selección de los mejores empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción, así como para la selección y evaluación de los equipos de trabajo y los criterios a seguir para dirimir los empates, con sujeción a lo señalado en el presente Título. El mejor empleado de carrera y el mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, serán quienes tengan la más alta calificación entre los seleccionados como los mejores de cada nivel.

(Decreto 1227 de 2005, art. 79)

ARTÍCULO 2.2.10.12 Requisitos para participar de los incentivos institucionales. Los empleados deberán reunir los siguientes requisitos para participar de los incentivos institucionales: 1. Acreditar tiempo de servicios continuo en la respectiva entidad no inferior a un (1) año. 2. No haber sido sancionados disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación o durante el proceso de selección. 3. Acreditar nivel de excelencia en la evaluación del desempeño en firme, correspondiente al año inmediatamente anterior a la fecha de postulación.

(Decreto 1227 de 2005, art. 80)

ARTÍCULO 2.2.10.13 Plan de Incentivos para los equipos de trabajo. Para llevar a cabo el Plan de Incentivos para los equipos de trabajo, las entidades podrán elegir una de las siguientes alternativas:

1. Convocar a las diferentes dependencias o áreas de trabajo de la entidad para que postulen proyectos institucionales desarrollados por equipos de trabajo, concluidos en el año inmediatamente anterior.

2. Establecer, para el año siguiente, áreas estratégicas de trabajo fundamentadas en la planeación institucional para ser desarrolladas por equipos de trabajo a través de proyectos previamente inscritos, bajo las condiciones y parámetros que se establezcan en el procedimiento de la entidad.

(Decreto 1227 de 2005, art. 81)

ARTÍCULO 2.2.10.14 Requisitos de los equipos de trabajo. Los trabajos presentados por los equipos de trabajo deberán reunir los siguientes requisitos para competir por los incentivos institucionales:

1. El proyecto u objetivo inscrito para ser evaluado debe haber concluido.

2. Los resultados del trabajo presentado deben responder a criterios de excelencia y mostrar aportes significativos al servicio que ofrece la entidad.

(Decreto 1227 de 2005, art. 82)

ARTÍCULO 2.2.10.15 Reglas generales para la selección de los equipos de trabajo. Para la selección de los equipos de trabajo que serán objeto de incentivos se tendrán en cuenta como mínimo las siguientes reglas generales:

1. Todos los equipos de trabajo inscritos que reúnan los requisitos exigidos deberán efectuar sustentación pública de los proyectos ante los empleados de la entidad.

2. Se conformará un equipo evaluador que garantice imparcialidad y conocimiento técnico sobre los proyectos que participen en el plan, el cual será el encargado de establecer los parámetros de evaluación y de calificar. Para ello se podrá contar con empleados de la entidad o con expertos externos que colaboren con esta labor.

3. Los equipos de trabajo serán seleccionados en estricto orden de mérito, con base en las evaluaciones obtenidas.

4. El jefe de la entidad, de acuerdo con lo establecido en el Plan Institucional de Incentivos

y con el concepto del equipo evaluador, asignará, mediante acto administrativo, los incentivos pecuniarios al mejor equipo de trabajo de la entidad.

5. A los equipos de trabajo seleccionados en segundo y tercer lugar se les asignarán los incentivos no pecuniarios disponibles que éstos hayan escogido según su preferencia.

Parágrafo 1. Las oficinas de planeación o las que hagan sus veces, apoyarán el proceso de selección de los mejores equipos de trabajo de la entidad. Parágrafo 2. El plazo máximo para la selección, proclamación y entrega de los incentivos pecuniarios y no pecuniarios a los equipos de trabajo y a los mejores empleados, será el 30 de noviembre de cada año.

(Decreto 1227 de 2005, art. 84)

ARTÍCULO 2.2.10.17 Responsabilidad de las dependencias de recursos humanos o de quienes hagan sus veces en los programas de bienestar. Con la orientación del jefe de la entidad será responsabilidad de las dependencias de recursos humanos o de quienes hagan sus veces, la formulación, ejecución y evaluación de los programas de bienestar, para lo cual contarán con la colaboración de la Comisión de Personal (...)"

Nota: Información Obtenida de la página de la (Gobernación del Cauca , s.f.)

Decreto 2482 de 2012 Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

(El sistema de Gestión, s.f.) que se crea en el artículo 133 de la Ley 1753 y se consolida con el Decreto 2482 de 2012. Este Sistema integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad (los cuales perderán vigencia) y lo articula con el Sistema de Control Interno; en este sentido el Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG es el mecanismo que facilitará dicha integración y articulación.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG en su versión actualizada se define como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. En su Artículo 3, numeral ... g) dispone las políticas de desarrollo administrativo, entre la cuales se encuentra: “Gestión del talento humano. Orientada al desarrollo y cualificación de los servidores públicos buscando la observancia del principio de mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados.

Incluye, entre otros el Plan Institucional de Capacitación, el Plan de Bienestar e Incentivos, los temas relacionados con Clima Organizacional y el Plan Anual de Vacantes. Adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación”.

La política de Gestión Estratégica del Talento Humano incluye las Rutas de Creación de Valor, como una herramienta conceptual y metodológica que permita priorizar las acciones

previstas. Las Rutas son caminos que conducen a la creación de valor público a través del fortalecimiento del talento humano, y constituyen agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces. Se puede plantear que una entidad que implemente acción efectiva en todas estas rutas habrá estructurado un proceso eficaz y efectivo de GETH”.

Capítulo VIII: Análisis de Datos

8.1 Tipo de Investigación

Es una investigación de tipo cuantitativo en un nivel descriptivo, no experimental.

8.2 Universo o Población

Grupo de colaboradores que laboran directamente con la administración municipal de Piendamó-Tunia de todos niveles (Directivos o libre nombramiento, funcionarios de carrera administrativa y contratistas que permanecen en apoyo a la gestión), siendo un total de 100 personas.

8.2.1 Muestra

La muestra estuvo conformada por el 88 % del universo.

Tabla 3.

Planta de personal

| Dependencia | Planta de personal |
|--|---------------------------|
| Despacho municipal | 4 |
| Secretaría de desarrollo agropecuario, ambiental y económico | 4 |
| Secretaría de hacienda | 6 |
| Secretaría General | 12 |
| Secretaría de movilidad tránsito y transporte | 5 |
| Dirección local de salud | 1 |
| Secretaría de planeación e infraestructura | 5 |
| Secretaría de gobierno y desarrollo comunitario | 6 |
| Oficina de bienestar social | 2 |

| | |
|-----------------|----|
| control interno | 1 |
| Contratistas | 54 |

Fuente: Elaboración propia

8.3 Delimitación

El estudio se enmarca en los siguientes aspectos:

- Delimitación geográfica. Alcaldía municipal de Piendamó-Tunia, departamento de Cauca.
- Delimitación temporal. Julio 2021-enero 2022.
- Delimitación Demográfica. Funcionarios de carrera y libre nombramiento y remoción, contratistas permanentes de apoyo a la gestión.
- Delimitación Temática. Clima organizacional.

8.4 Variable

La variable a medir es el clima organizacional el cual está conformado por las siguientes categorías, según la función pública.

Tabla 4.

Categorías de medición.

| Categoría | Subcategorías |
|---|---------------------------|
| 1. Orientación organizacional | Aspectos institucionales |
| | Clima general |
| | Felicidad organizacional |
| 2. Gestión estratégica del talento humano | Inducción y reinducción |
| | Capacitación y desarrollo |

| | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| | Compensación |
| | Liderazgo |
| 3. Estilo de dirección | Toma de decisiones |
| | Relaciones interpersonales |
| 4. Comunicación e integración | Manejo de conflictos |
| | Comunicación |
| 5. Trabajo en equipo | Relación con otras dependencias |
| 6. Capacidad profesional | Reconocimiento |
| | Condiciones de trabajo |
| 7. Medio ambiente físico | Riesgo psicosocial |

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IX: Análisis de los Resultados

9.1 Informe General

En el Informe General, se evidencia la totalidad de respuestas brindadas por los servidores y contratistas que participaron en la encuesta realizada del 16 de agosto al 20 de septiembre de 2021, para un total de 88.

Los servidores que contestaron la encuesta tienen las siguientes características:

Tabla 5.

Antigüedad - Porcentaje

| ANTIGÜEDAD | PORCENTAJE |
|--------------------|-------------------|
| Entre 0 a 1 año | 35,2% |
| Entre 1 a 3 años | 43,2% |
| 3 años en adelante | 21,6% |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.

Edad - Porcentaje

| EDAD | PORCENTAJE |
|-----------------|-------------------|
| De 18 a 28 años | 26,1% |
| De 29 a 39 años | 37,5% |
| De 40 a 50 años | 29,5% |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.*Nivel del Cargo - Porcentaje*

| NIVEL DEL CARGO | PORCENTAJE |
|------------------------|-------------------|
| Directivo | 5,7% |
| Asesor | 2,3% |
| Profesional | 30,7% |
| Técnico | 21,6% |
| Asistencial | 21,6% |
| Contratista | 18,2% |

Fuente: Elaboración propia

9.2 Presentación de los resultados

Las tendencias marcan aquellos aspectos que resultan significativos para la mayoría de los servidores en sentido positivo, negativo o neutro. Para el análisis de resultados, se suman las respuestas dadas en acuerdo y parcialmente de acuerdo y se analiza el porcentaje obtenido, así mismo las respuestas parcial desacuerdo y total desacuerdo. Se considera que un porcentaje entre 100% y 70% es bueno, entre 60% y 69% es de alerta y menor de 59% es necesario realizar acciones de intervención para fortalecer la variable.

9.2.1 Orientación Organizacional

Tabla 8.

Orientación Organizacional

| Orientación organizacional | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| PREGUNTA | | | | | | | |
| Conoce la misión y la visión de la Alcaldía de Piendamó- Tunia | | | | | | | |
| Los objetivos de la Alcaldía de Piendamó- Tunia son claros | | | | | | | |
| Los colaboradores de la Alcaldía de Piendamó- Tunia ponen en práctica los valores institucionales | | | | | | | |
| La Alcaldía de Piendamó- Tunia lo tiene en cuenta para la planeación de sus actividades | | | | | | | |
| Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo eficientemente | | | | | | | |
| Considera que sus funciones están claramente determinadas | | | | | | | |
| Entiende claramente su papel dentro del área de trabajo a la que pertenece | | | | | | | |
| Acuerdo | 46,6% | 51,1% | 21,6% | 23,9% | 19,3% | 55,7% | 85,2% |
| Parcialmente de acuerdo | 31,8% | 30,7% | 45,5% | 30,7% | 34,1% | 31,8% | 13,6% |
| Neutral | 17% | 14,8% | 28,4% | 29,5% | 25% | 10,2% | 1,1% |
| Parcialmente en desacuerdo | 1,1% | 2,3% | 4,5% | 11,4% | 14,8% | 1,1% | 0% |
| Desacuerdo | 3,4% | 1,1% | 0% | 4,5% | 6,8% | 1,1% | 0% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Es el grado de conocimiento e interiorización que se tiene acerca de la misión, la visión, los objetivos, los principios y los valores institucionales y la calidad y efectividad de las comunicaciones entre todos los servidores. Igualmente, la manera como se sienten identificados y comprometidos con las políticas, las funciones asignadas y los parámetros de acción tanto a nivel macro como micro.

- **Análisis de Resultados**

1. El 78,4% de los colaboradores se sienten suficientemente informados. Este porcentaje permite verificar el nivel de interés y oportunidad que tienen los colaboradores de conocer y comprender lo que significa la misión y la visión. Sin embargo, existe un 21,6% de colaboradores que no reconoce la misión y la visión de la organización.

2. Los objetivos de la Alcaldía de Piendamó- Tunia son claros

El 81,8% de los colaboradores siente que hacen parte de una Entidad que tiene objetivos y metas claras. No obstante, el 18,2% considera que son difíciles de comprender.

3. Los colaboradores de la Alcaldía de Piendamó- Tunia ponen en práctica los valores institucionales

La percepción de una ética organizacional es la percepción de la construcción de principios y valores que se hace a través de la historia de cada organización. Es un activo permanente donde se realza el valor del hombre como persona y el valor de la Entidad como comunidad. El 67,1% considera que la Entidad se preocupa por regirse y hacer que

se apliquen los valores institucionales en todos los niveles. Por otro lado, el 32,9% cree que no se practican los valores institucionales.

4. La Alcaldía de Piendamó- Tunia lo tiene en cuenta para la planeación de sus actividades

El 54,6% de los colaboradores está de acuerdo en que pueden participar en ciertas decisiones significativas. En este aspecto los encuestados sienten mayor restricción, el 45,4% sienten que no son tenidos en cuenta para la planeación de las actividades; sin embargo, ese no debe ser un factor que afecte el normal desenvolvimiento y participación de la mayoría de los servidores.

5. Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo eficientemente

Un 53,4% considera que los materiales y equipos entregados son suficientes para llevar a cabo el trabajo. Por otro lado, el 47,6% se siente inconforme con ellos.

6. Considera que sus funciones están claramente determinadas

Al ingresar a la Entidad, el colaborador tiene claramente identificadas sus funciones y responsabilidades, y lo que la Administración espera de él en todos los aspectos (Institucionales, profesionales, técnicos, operativos, sociales, familiares y económicos) es que asuma con mayor compromiso sus deberes y establezca relaciones eficaces con los demás colaboradores. Es así como el 87,5% de los encuestados percibe que ha recibido la información correspondiente de manera satisfactoria y solo el 12,5% cree que no.

7. Entiende claramente su papel dentro del área de trabajo a la que pertenece

Las funciones asignadas para cada cargo deben ser revisadas y aceptadas por cada colaborador antes de iniciar sus labores; el 98,8% dice que entiende el papel que debe desempeñar. Sin embargo, existe un 1,2% que no tiene en claro sus funciones.

- **Estrategias Posibles**

1. Ya que los valores son importantes, es recomendable que sean potenciados en todas las formas de comunicación en que incurra la organización. Los valores deben ser recordados y consolidados en todas las comunicaciones internas. Para los colaboradores, cada vez que tengan contacto con la empresa debiera ser una oportunidad para fortalecer su compromiso. Además, reforzar los valores a través de entrenamientos formales, como capacitaciones e inducciones para los nuevos empleados.

Premiar el comportamiento acorde a los valores de la compañía, de tal manera que se hagan reconocimientos que sean comunicados a toda la organización a través de canales formales internos, así se estará mostrando activamente lo importante que son. Por el contrario, si un miembro del equipo constantemente se comporta de una manera que va en contra de lo que la organización requiere, esto impacta de manera negativa tanto en su rendimiento personal como en el de la organización. Por lo que el no cumplimiento debe tener consecuencias.

2. Crear retroalimentación entre los colaboradores y la filosofía de la organización. Esta retroalimentación permite que los colaboradores se sensibilicen con la organización, asuman las estrategias como propias y actúen en beneficio de la organización.
Fijar metas y objetivos comunes en donde se cree un equipo de responsables que represente a cada una de las áreas. El objetivo es que controlen y valoren los resultados en conjunto. Esta interrelación entre los colaboradores ayuda a que estos presten más atención a sus tareas, y que por tanto la calidad de los procesos sea mayor. Involucrar también a los colaboradores en los planes de mejora, teniendo en cuenta sus PQRS.

3. Realizar una gestión eficiente de los recursos. La planificación será fundamental para el buen uso de los materiales como para la asignación de equipos.

9.2.2 *Gestión Estratégica del Talento Humano*

Tabla 9.

Gestión Estratégica del Talento Humano

| Gestión estratégica del talento humano | | | | | | | |
|--|---|---|----|----|----|----|----|
| R | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |

| | Siente que está ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo a sus conocimientos y habilidades | La información que se brinda en el actual proceso de inducción y reintroducción es suficiente para la ejecución del cargo | Recibe capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar los objetivos en la Alcaldía de Piendamó- Tunia | Está satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la Alcaldía de Piendamó- Tunia | La Alcaldía de Piendamó- Tunia lo incentiva cuando alcanza sus objetivos y metas | La Alcaldía de Piendamó- Tunia concede los encargos a las personas que los merecen | La Alcaldía de Piendamó- Tunia me apoya en los proyectos de formación y desarrollo profesional. |
|----------------------------|---|---|---|--|--|--|---|
| Acuerdo | 63,6% | 37,5% | 22,7% | 35,2% | 17% | 20,5% | 34,1% |
| Parcialmente de acuerdo | 30,7% | 31,8% | 34,1% | 37,5% | 19,3% | 42% | 40,9% |
| Neutral | 4,5% | 18,2% | 33% | 21,6% | 34,1% | 27,3% | 15,9% |
| Parcialmente en desacuerdo | 1,1% | 6,8% | 6,8% | 4,5% | 18,2% | 8% | 6,8% |
| Desacuerdo | 0% | 5,7% | 3,4% | 1,1% | 11,4% | 2,3% | 2,3% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Es el grado en el cual el colaborador percibe que la administración diseña, desarrolla y tiene políticas definidas en programas de selección y vinculación de nuevos funcionarios, inducción, capacitación y desarrollo técnico y/o profesional, el nivel de congruencia en las

exigencias del cargo entre el nivel de formación y las tareas y responsabilidades que se asignan, la oportuna y objetiva evaluación del desempeño, la calidad y los apoyos que brinda el programa de seguridad y salud en el trabajo y la frecuencia y calidad de los eventos que la institución promueve para el bienestar de sus colaboradores.

- **Análisis de Resultados**

8. Siente que está ubicado en el cargo que desempeña, de acuerdo a sus conocimientos y habilidades.

El 94,3% de los encuestados, tiene una percepción positiva, manifiesta su conformidad con el cargo que desempeña pues corresponde con los conocimientos y experiencias que posee y solo el 5,7% piensa que el cargo que desempeña no está acorde a sus conocimientos o habilidades.

9. La información que se brinda en el actual proceso de inducción y reinducción es suficiente para la ejecución del cargo

Los programas de inducción, reinducción y la manera como se presenta la información al momento de ingresar a la institución reciben una calificación neutral. Se da un reconocimiento a la participación efectiva y enriquecedora en el programa de inducción y reinducción por parte del 69,3% de los encuestados, aunque el índice debe apuntar a un número mayor de colaboradores ya que el 30,7% considera que la información que se brinda en estos procesos no es suficiente.

10. Recibe capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar los objetivos en la Alcaldía de Piendamó- Tunia

Con relación a la capacitación recibida solo, el 56,8% percibe que la Entidad ha facilitado adquirir los conocimientos suficientes para desempeñar adecuadamente su cargo. Por otro lado, el 43,2% cree que no recibe capacitación oportuna.

11. Está satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la Alcaldía de Piendamó- Tunia

El 72,1% percibe que la Entidad realiza actividades para mejorar el Bienestar de los servidores. Sin embargo, el 27,9% se encuentra insatisfecho con dichas actividades.

12. La Alcaldía de Piendamó- Tunia lo incentiva cuando alcanza sus objetivos y metas

Este aspecto es calificado negativamente y solo el 36,3% tiene una percepción positiva; será necesario revisar la posibilidad de establecer un reconocimiento cuando los logros alcanzados superen las expectativas y se destaquen significativamente, pues de otra manera se estaría premiando el cumplimiento de las metas normales previstas. El 63,7% considera que no se le incentiva cuando alcanza sus logros.

13. La Alcaldía de Piendamó- Tunia concede los encargos a las personas que los merecen

El 62,5% está de acuerdo en que los procesos de selección se hacen por medio de procedimientos objetivos. Por otro lado, el 37,5% tiene la percepción de que los encargos se conceden a personas que no lo merecen.

Es importante aclarar, que en una percepción se dan factores internos y externos. Los externos son los que la persona realmente identifica y que la llevan a expresar una opinión a partir de la experiencia directa. Los internos, por el contrario, se nutren con las motivaciones, intereses y valores que la persona ha ido incorporando en su experiencia de vida y como expresión de sus necesidades. La valoración que el servidor hace en este caso tiene que ver con un proceso que despierta mucho recelo y que se compara con lo que para la persona pudo haber sido su propia experiencia.

14. La Alcaldía de Piendamó- Tunia me apoya en los proyectos de formación y desarrollo profesional.

El 75% de los colaboradores se sienten respaldados por la institución en cuanto a la formación y desarrollo profesional, mientras que el 25% considera que no tiene este apoyo.

- **Estrategias Posibles**

1. Enfatizar en fortalecer la inducción y reinducción por la importancia que esta información tiene para los colaboradores nuevos como los antiguos, ya que se genera pertenencia a la Entidad.
2. Crear oportunidades donde se le facilite a los colaboradores adquirir conocimientos (foros, conferencias, etc.).

3. Generar para los contratistas un proceso de selección e incorporación de personal basado en estándares técnicos que destaque el conocimiento y la experiencia del interesado.

9.2.3 *Estilo de Dirección*

Tabla 10.

Estilo de Dirección

| Estilo de dirección | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|
| | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| PREGUNTA | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Su jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Su jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| En su área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Su jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de los | | | | | | | | | | | | | | | | |
| El trato que recibe de su jefe es respetuoso | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Su jefe se comunica de manera asertiva | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Su jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formula | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recibe de su jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Su jefe lo tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No tiene que consultar con su jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Existe reconocimiento y motivación por parte de los directivos hacia los colaboradores, por sus | | | | | | | | | | | | | | | | |
| El estilo de liderazgo del más alto directivo del organismo al que pertenezco propicia un | | | | | | | | | | | | | | | | |
| En general, considero que el estilo de liderazgo de quienes ocupan el nivel directivo en la | | | | | | | | | | | | | | | | |
| La alta dirección de la administración actual promueve las buenas relaciones entre | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mi jefe fortalece la confianza del equipo | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acuerdo | 60,2% | 59,1% | 53,4% | 59,1% | 75% | 67% | 58% | 55,7% | 55,7% | 37,5% | 19,3% | 43,2% | 34,1% | 43,2% | 54,5% | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Parcialmente de acuerdo | 36,4% | 35,2% | 28,4% | 30,7% | 18,2% | 20,5% | 28,4% | 33% | 34,1% | 30,7% | 30,7% | 39,8% | 39,8% | 27,3% | 26,1% |
| Neutral | 0% | 3,4% | 11,4% | 6,8% | 5,7% | 9,1% | 9,1% | 8% | 8% | 22,7% | 33% | 15,9% | 23,9% | 20,5% | 12,5% |
| Parcialmente en desacuerdo | 3,4% | 2,3% | 4,5% | 3,4% | 1,1% | 2,3% | 3,4% | 2,3% | 1,1% | 4,5% | 11,4% | 1,1% | 1,1% | 9,1% | 4,5% |
| Desacuerdo | 0% | 0% | 2,3% | 0% | 0% | 1,1% | 1,1% | 1,1% | 1,1% | 4,5% | 5,7% | 0% | 1,1% | 0% | 2,3% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Es el conjunto de habilidades gerenciales que un individuo tiene para lograr una mejor gestión empresarial. Es también, la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

- **Análisis de Resultados**

15. Su jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área

El 96,6% de los colaboradores reconocen en su jefe una persona con la capacidad suficiente para ocupar el cargo y solo el 3,4 considera que no es así.

16. Su jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos

El 94,3% de los servidores de la institución creen que su jefe es consecuente es su forma de pensar mientras que el 5,7% considera que no lo es.

17. En su área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa

El 81,8% de la población encuestada siente que a cada colaborador se le asigna lo que se merece en función de sus méritos o condiciones. Por el contrario, el 18,2% cree que su jefe no asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.

18. Su jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de los colaboradores

El 89,8% de los colaboradores percibe que el trabajo es fijado acorde a el intelecto y destreza y tan solo el 10,2% considera que no es así.

19. El trato que recibe de su jefe es respetuoso

La figura del jefe se constituye en una fortaleza dentro de la entidad, en razón a la manera como es percibida, abordada y respetada. El 93,2% percibe positivamente el trato recibido por su jefe. No obstante, el 6,8% percibe un trato descortés por parte de él.

20. Su jefe se comunica de manera asertiva

El 87,5% tiene una convicción que su jefe tiene una actitud personal positiva a la hora de relacionarse con ellos; hablan de manera fluida, mantienen un contacto visual que no es amenazante, y hay comodidad en su postura. Mientras que el 12,5% cree que debe mejorar su manera de comunicarse.

21. Su jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formula

Aquellas decisiones que favorecen de alguna manera el desarrollo eficiente del trabajo son apoyadas en criterio de un 86,4%. En cambio, el 13,6% nota que no son tenidas en cuenta las sugerencias que hace a su jefe.

22. Recibe de su jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de su trabajo

El 88,7% considera que la evaluación del desempeño cumple su objetivo, lo cual es signo de confianza y de objetividad en los jefes. Por otro lado, el 11,3% cree que debería haber una mayor retroalimentación.

23. Su jefe lo tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes

El 89,8% percibe que es considerado para tareas fundamentales. Por el contrario, el 10,2% considera que no es tenido en cuenta para trabajos fundamentales.

24. No tiene que consultar con su jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo

El 68,2% sienten que no necesitan el acompañamiento de los directivos para lograr mejores resultados. Sin embargo, el 31,8% advierte que debe consultar con su jefe lo que debe hacer.

25. Existe reconocimiento y motivación por parte de los directivos hacia los colaboradores, por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la Alcaldía de Piendamó- Tunia

El 50% de los encuestados percibe que la entidad estimula a los servidores que tienen un buen desempeño. Este porcentaje nos indica que la mitad de los servidores (el otro 50%) no tienen identificado un programa de reconocimientos que los beneficie cuando logran un destacado desempeño.

26. El estilo de liderazgo del más alto directivo del organismo al que pertenezco propicia un adecuado clima organizacional

Un ambiente positivo en el lugar de trabajo crea una atmósfera de entusiasmo y motivación para los colaboradores, quienes pueden mejorar el rendimiento de una organización. El 83% de los colaboradores percibe un ambiente laboral positivo en donde el jefe promueve la tolerancia, el respeto y la armonía entre su personal. Aunque el 17%

considera que el estilo de liderazgo debe mejorar en propiciar un clima organizacional idóneo.

27. En general, considero que el estilo de liderazgo de quienes ocupan el nivel directivo en la Alcaldía de Piendamó- Tunia es adecuado

El 73,9% de los colaboradores están de acuerdo en que su líder los influencia, con el fin de que trabajen de manera motivada y enfocada para lograr cada uno de los objetivos. Por el contrario, el 26,1% piensa que el estilo de liderazgo de los directivos no es adecuado.

28. La alta dirección de la administración actual promueve las buenas relaciones entre compañeros

Actualmente las relaciones laborales dentro de una organización son la llave para alcanzar las metas de crecimiento. Esto se debe principalmente al vínculo que se crea entre la empresa y sus colaboradores, que al implementarse correctamente fomenta la productividad. El 70,5% percibe que la alta dirección fortalece las relaciones laborales y el 29,5% cree que no.

29. Mi jefe fortalece la confianza del equipo

Aquí se identifica la percepción generalizada de las relaciones entre jefes y subalternos. El 80,6% está de acuerdo en que existe una seguridad entre el equipo que es consolidada por el jefe mientras que el 19,4% de los colaboradores percibe que no.

- **Estrategias Posibles**

1. Dar a conocer el plan de bienestar social e incentivos que incluya reconocimiento a los colaboradores que superan las expectativas o metas señaladas en los objetivos laborales.

9.2.4 Comunicación e integración

Tabla 11.

Comunicación e Integración

| Comunicación e integración | | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 |
|----------------------------|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| PREGUNTA | En su área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con sus compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados | | | | | | | |
| | Se entera de lo que ocurre en la Alcaldía de Piendamó-Tunia, más por comunicaciones oficiales que por | | | | | | | |
| | Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la Alcaldía de Piendamó- Tunia | | | | | | | |
| | En su área comparten información útil para el trabajo | | | | | | | |
| | Está satisfecho en la forma en que se comunica con sus compañeros | | | | | | | |
| | Cuando surge un problema, sabe con exactitud quien debe resolverlo | | | | | | | |
| | La comunicación por correo electrónico y otros medios tecnológicos al interior de la Alcaldía de Piendamó-Tunia es efectiva | | | | | | | |
| Acuerdo | | 43,2% | 35,2% | 20,5% | 44,3% | 47,7% | 42% | 33% |
| Parcialmente de acuerdo | | 40,9% | 26,1% | 26,1% | 36,4% | 31,8% | 44,3% | 39,8% |
| Neutral | | 12,5% | 26,1% | 37,5% | 15,9% | 18,2% | 12,5% | 19,3% |
| Parcialmente en desacuerdo | | 3,4% | 6,8% | 10,2% | 3,4% | 1,1% | 1,1% | 5,7% |
| Desacuerdo | | 0% | 5,7% | 5,7% | 0% | 1,1% | 0% | 2,3% |
| Total | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Es el grado en el cual el funcionario percibe que todos los miembros de la entidad reciben información completa, confiable y oportuna acerca de los distintos desarrollos internos, facilitando así el logro de los objetivos de integración y la construcción de una imagen sólida y estructurada entre sus colaboradores.

- **Análisis de Resultados**

30. En su área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con sus compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.

Percepción del 84,1% está de acuerdo con la efectividad de la comunicación al interior de la entidad. Mientras que el 15,9% considera que es necesario que se logre una mejor comunicación.

31. Se entera de lo que ocurre en la Alcaldía de Piendamó- Tunia, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.

Una cifra de 61,3% considera que se enteran de la información por fuentes formales, aunque es evidente que existen espacios y fuentes de dialogo informales, ya que el 38,7% manifiesta que no lo hacen.

32. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la Alcaldía de Piendamó- Tunia

Solo el 46,6% percibe que en la entidad hay comunicación entre áreas. En cambio, el 53,4% percibe que no la hay o se debe mejorar.

33. En su área comparten información útil para el trabajo

El 80,7% siente que en su área se comparte información que facilita el logro de los objetivos. Y tan solo el 19,3% piensa que la información que se comparte no es útil.

34. Está satisfecho en la forma en que se comunica con sus compañeros

El 79,5% considera que las comunicaciones al interior del grupo se desarrollan de forma efectiva. No obstante, el 20,5% se encuentra insatisfecho con la comunicación con sus compañeros.

35. Cuando surge un problema, sabe con exactitud quien debe resolverlo

El 86,3% se encuentra de acuerdo con la pregunta planteada. Mientras que el 13,7% no sabe exactamente quien debe resolver un problema en el momento en que aparece.

36. La comunicación por correo electrónico y otros medios tecnológicos al interior de la Alcaldía de Piendamó- Tunia es efectiva

Los canales de comunicación interna tienen una aceptación del 72,8%. Sin embargo, es prudente adoptar nuevos canales o mejorar los existentes, ya que la organización cuenta con más de 50 colaboradores, y existe un 27,2% que piensan que no son lo suficientemente efectivos.

- **Estrategias Posibles**

1. Fortalecer la comunicación interna ya que es a través de esta que se fomenta el dialogo entre las distintas áreas que forman la organización. Realizar correctamente la

comunicación interna de una empresa aumenta la satisfacción del cliente. Además, puede mejorar la rentabilidad de la entidad.

Para que todos esto se produzca es fundamental llevar a cabo una estrategia: un plan de comunicación interna, es decir, unas directrices concretas para informar a los colaboradores de los objetivos generales o de una iniciativa concreta y permitirles que tomen las decisiones más beneficiosas en función de las circunstancias o de los cambios. Así mismo integrar la estrategia de comunicación interna en las acciones de la empresa para que no se quede solo en lo teórico.

9.2.5 *Equipo de Trabajo*

Tabla 12.

Equipo de Trabajo

| | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| PREGUNTA | | | | | | |
| En su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo | | | | | | |
| Los objetivos de los grupos en los que usted ha participado son compartidos por todos sus integrantes | | | | | | |
| Considera que las personas de los grupos en que ha participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas | | | | | | |
| Su grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos | | | | | | |
| Las decisiones que toman los grupos de trabajo de su área son apoyadas por el jefe | | | | | | |
| Al ingresar un nuevo servidor público, en su área se le presenta con los otros compañeros. | | | | | | |
| Acuerdo | 55,7% | 39,8% | 29,5% | 45,5% | 45,5% | 55,7% |

| | | | | | | |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Parcialmente de acuerdo | 28,4% | 39,8% | 48,9% | 39,8% | 43,2% | 28,4% |
| Neutral | 10,2% | 18,2% | 17% | 12,5% | 6,8% | 9,1% |
| Parcialmente en desacuerdo | 5,7% | 2,3% | 3,4% | 2,3% | 3,4% | 3,4% |
| Desacuerdo | 0% | 0% | 1,1% | 0% | 1,1% | 3,4% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Es el grado en el que el colaborador percibe que se trabaja de manera organizada entre las personas con el fin de alcanzar metas comunes. En donde las habilidades de los integrantes son complementarias pero cada uno mantiene una responsabilidad individual y mutua, además de un marcado compromiso común por los objetivos. Generando una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado de los colaboradores. Como resultado, logran mayor rendimiento, productividad y satisfacción personal.

- **Análisis de Resultados**

37. En su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo

Contar con un buen equipo multidisciplinario es esencial para alcanzar un alto rendimiento en cualquier proyecto. El 84,1% está de acuerdo en que evidentemente se trabaja en equipo. hay una significativa conciencia de lo que representa trabajar en equipo. No obstante, el 15,9% opina que no se fomenta el trabajo en equipo.

38. Los objetivos de los grupos en los que usted ha participado son compartidos por todos sus integrantes

Se evidencia un gran sentido de pertenencia frente a la entidad ya que el 79,6% reconoce que los objetivos han sido compartidos. Mientras que un 20,4% demuestran que no han compartido los objetivos dentro de los grupos.

39. Considera que las personas de los grupos en que ha participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas

El 78,4% tiene una percepción positiva del trabajo que realizan sus compañeros. Sin embargo, el 21,6% tiene una percepción contraria.

40. Su grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos

El 85,3% tiene la convicción que su grupo de trabajo toma sus decisiones y se responsabiliza de las consecuencias de las mismas. Por otro lado, el 14,7% considera que no existe dicha autonomía.

41. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de su área son apoyadas por el jefe
Aquellas decisiones que favorecen de alguna manera el desarrollo eficiente del trabajo son apoyadas en criterio de un 88,7%. Mientras que un 11,3% sienten que las decisiones de los grupos de su área, no son apoyadas por el jefe.

42. Al ingresar un nuevo servidor público, en su área se le presenta con los otros
compañeros.

El 84,1% está de acuerdo en que se hace un afianzamiento entre compañeros al iniciar. Por el contrario, el 15,9% percibe que no es así.

Tabla 13.*Capacidad profesional*

| Capacidad profesional | | | | | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|--|---|---|---|--|--|
| | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 |
| PREGUNTA | Tiene las habilidades requeridas para realizar su trabajo | En su trabajo hace una buena utilización de sus conocimientos | Puede manejar adecuadamente su carga de trabajo | Supera las expectativas que su jefe tiene sobre su desempeño | Esta dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la Alcaldía de | Se siente motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo | Tiene claridad de porque realiza sus trabajos | Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza | El volumen de trabajo es justo y el tiempo es adecuado para realizarlo |
| Acuerdo | 70,5% | 73,9% | 60,2% | 46,6% | 71,6% | 63,6% | 75% | 65,9% | 48,9% |
| Parcialmente de acuerdo | 27,3% | 26,1% | 34,1% | 40,9% | 26,1% | 25% | 22,7% | 31,8% | 29,5% |
| Neutral | 2,3% | 0% | 4,5% | 11,4% | 2,3% | 10,2% | 2,3% | 1,1% | 13,6 |
| Parcialmente en desacuerdo | 0% | 0% | 1,1% | 0% | 0% | 1,1% | 0% | 1,1% | 5,7% |
| Desacuerdo | 0% | 0% | 0% | 1,1% | 0% | 0% | 0% | 0% | 2,3% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Es el grado en el que un colaborador percibe todas las dimensiones de la profesionalidad, tales como: capacidad técnica, capacidad organizativa, de relación con el entorno y de respuesta

a contingencias. Es necesaria para el desarrollo de la ocupación; es la habilidad para ejecutar acciones y resolver problemas laborales.

- **Análisis de Resultados**

43. Tiene las habilidades requeridas para realizar su trabajo

El 97,8% considera que tiene la destreza o cualidad para lograr cumplir ciertos objetivos trazados, es decir la capacidad de realizar de manera adecuada su labor. Y tan solo el 2,2% no tiene la confianza de que sea así.

44. En su trabajo hace una buena utilización de sus conocimientos

El 100% de los encuestados tiene la percepción de que utiliza de manera adecuada sus conocimientos ya sea en cuanto a toma de decisiones, resolución de problemas, etc.

45. Puede manejar adecuadamente su carga de trabajo

Teniendo en cuenta que la carga laboral es un factor de riesgo, que al haber un exceso de ella se genera la disminución de la capacidad física y mental. Es importante destacar el porcentaje de colaboradores que se encuentran de acuerdo en que su carga de trabajo la pueden manejar de manera adecuada (94,3%) ya que se puede decir que la organización no se encuentra en peligro de que sus colaboradores se ausenten por fatiga y esto a su vez un indicador de prevención de enfermedades laborales. No obstante, existe un 5,7% de los colaboradores que se sienten fatigados.

46. Supera las expectativas que su jefe tiene sobre su desempeño

El 87,5% considera que aparte de poseer los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar su trabajo se preocupan por ser proactivos. Pero existe un 12,5% que no se destacan.

47. Esta dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la
Alcaldía de Piendamó- Tunia

El 97,7% piensa que es inevitable hacer un esfuerzo de más cuando así se requiera, por el bien de la organización. Mientras que el 2,3% no estaría dispuesto a hacer un mayor esfuerzo.

48. Se siente motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo

El 88,6% de los colaboradores se siente comprometido en mejorar los procesos de la organización. Por otro lado, el 11,4% se encuentra desmotivado para trabajar en la mejora continua.

49. Tiene claridad de porque realiza sus trabajos

Existe una percepción positiva del 97,7% de los colaboradores que indica que realizan su trabajo sin dificultad ya que conocen el motivo por el cual lo realizan. Y tan solo el 2,3% no posee dicha claridad acerca de su trabajo.

50. Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza

El 97,7% de la población encuestada esta complacida al realizar su labor. De esta manera podemos visualizar como esta pregunta está directamente ligada a la pregunta numero 44

ya que en ambas se puede destacar que los colaboradores encuentran grata su labor, y en un porcentaje menor (2,3%) los colaboradores se encuentran insatisfechos.

51. El volumen de trabajo es justo y el tiempo es adecuado para realizarlo

El 78,4% tiene una percepción positiva. Si hacemos la comparación entre la pregunta número 45 y la actual podemos deducir que, aunque los colaboradores reconocen que pueden manejar su carga de trabajo actual, algunos de ellos (el 21,6%) desearían que ese volumen redujera o que se ampliaran los plazos.

Tabla 14.

Medio Ambiente Físico

| | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| PREGUNTA | | | | | | |
| Su área de trabajo tiene un ambiente seguro (ergonomía) | | | | | | |
| Está conforme con la limpieza, orden y salubridad en su lugar de trabajo | | | | | | |
| En su área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias | | | | | | |
| En su área de trabajo no hay contaminación auditiva(ruido) | | | | | | |
| En su área de trabajo la iluminación es la adecuada | | | | | | |
| En su área de trabajo tiene la suficiente ventilación | | | | | | |
| Acuerdo | 31,8% | 34,1% | 23,9% | 26,1% | 29,5% | 39,8% |
| Parcialmente de acuerdo | 22,7% | 30,7% | 30,7% | 20,5% | 26,1% | 25% |

| | | | | | | |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Neutral | 26,1% | 21,6% | 26,1% | 18,2% | 21,6% | 21,6% |
| Parcialmente en desacuerdo | 11,4% | 11,4% | 12,5% | 19,3% | 13,6% | 8% |
| Desacuerdo | 8% | 2,3% | 6,8% | 15,9% | 9,1% | 5,7% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Es el grado de percepción que los funcionarios tienen acerca de las condiciones físicas de las instalaciones donde desarrollan su trabajo habitual, (condiciones de seguridad, aseo, iluminación, control del ruido, visibilidad y orden locativo); de las herramientas, materiales y equipos asignados para el normal desempeño de sus tareas.

- **Análisis de Resultados**

52. Su área de trabajo tiene un ambiente seguro (ergonomía)

Solo el 54,5% de los colaboradores perciben que su lugar de trabajo es seguro respecto a ergonomía, se hace necesario tomar medidas en cuanto a este aspecto ya que el 45,5% percibe su área de trabajo como insegura, y una mala planificación del trabajo desde el punto de vista ergonómico produce fatiga, desmotivación, pérdida de la concentración y una disminución del rendimiento y de la satisfacción laboral.

53. Está conforme con la limpieza, orden, y salubridad en su lugar de trabajo

El 64,8% se encuentra a gusto con la higiene y salubridad de su lugar de trabajo. Mientras que el 35,2% considera que es un aspecto a mejorar.

54. En su área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias

Solo el 54,6% percibe que la entidad se preocupa por el mejoramiento de las condiciones físicas y tecnológicas. Por otro lado, el 45,4% siente que no es así.

55. En su área de trabajo no hay contaminación auditiva(ruido)

El 46,6% está de acuerdo en que no existe contaminación auditiva por ende más de la mitad de los colaboradores (el 53,4%) reconocen que hay ruido que interfieren con su trabajo.

56. En su área de trabajo la iluminación es la adecuada

El 55,6% de los colaboradores tiene una percepción positiva acerca de la iluminación en su lugar de trabajo. No obstante, el 44,4% cree que falta iluminación.

57. Su área de trabajo tiene suficiente ventilación

La percepción de la ventilación es aceptable (64,8%) sin embargo hay que trabajar en los puntos débiles, ya que el 35,2% percibe la ventilación como insuficiente.

- **Estrategias Posibles**

1. Entender la importancia que para un servidor tienen las condiciones físicas, ergonómicas, higiénicas de espacio y comodidad al momento de adelantar sus funciones, se asocia con un trabajo más productivo. Por eso se hace importante

intervenir en las condiciones inseguras. No obstante, el sistema de seguridad y salud en el trabajo es algo que se está implementando recientemente.

9.2.6 *Acciones a Implementar*

Tabla 15.

Acciones a Implementar

| Acciones a Implementar |
|---|
| ✓ Explicar, recordar y consolidar los valores y objetivos en todas las comunicaciones internas |
| ✓ Reforzar los valores a través de los entrenamientos formales |
| ✓ Dar a conocer el plan de bienestar social e incentivos |
| ✓ Reconocer las actitudes de las personas que actúan acorde a los valores de la organización. Ej.: Cuadro de honor. |
| ✓ Hacer visible la filosofía organizacional |
| ✓ Establecer fechas de entrega para cada trabajo |
| ✓ Ofrecer programas de entrenamiento (capacitaciones, foros, etc.) en habilidades blandas y duras |
| ✓ Establecer metas y objetivos comunes y darles seguimiento |
| ✓ Involucrar a los colaboradores en planes de acción y de mejora |
| ✓ Crear un buzón de PQRS para los colaboradores y tener en cuenta las mismas |
| ✓ Proveer los materiales y equipos suficientes a cada colaborador |
| ✓ Explicar funciones del cargo a cada colaborador y retroalimentar estas |
| ✓ Evaluar los procesos de inducción y reinducción |

-
- ✓ Realizar un plan de bienestar personalizado que se ajuste a las necesidades reales de los colaboradores e implique todas las áreas
 - ✓ Adaptar el plan de bienestar de forma continua
 - ✓ Distribuir las cargas de trabajo en función de sus méritos o condiciones
 - ✓ Comunicarse de forma asertiva
 - ✓ Desarrollar herramientas de medición. Una de ellas sería; evaluación de competencias
 - ✓ Generar un plan de acción
 - ✓ Establecer una metodología que le permita a los colaboradores un ritmo de trabajo propio y una comunicación participativa
 - ✓ Promover la tolerancia, el respeto y la armonía entre el personal
 - ✓ Realizar un plan de comunicaciones interno donde se implementen nuevos canales, se informe y motive acerca de lo importancia de los planes de desarrollo.
 - ✓ Definir jornadas de coaching y mentoring: es decir programar reuniones semanales uno a uno y de equipo donde se compartan pensamientos e ideas
 - ✓ Fomentar los horarios flexibles y el teletrabajo
 - ✓ Generar pausas activas y pasivas
 - ✓ Ajustar la altura del escritorio al colaborador
 - ✓ La pantalla y el teclado del computador debe ir justo enfrente de donde está sentado el colaborador y un poco más bajo de la altura de los ojos
 - ✓ El teclado deberá ir 10 cm del borde de la mesa en lo posible que tenga reposa muñeca
-

-
- ✓ La silla deberá estar regulada de tal forma que los codos queden a la altura del tablero de la mesa, los colaboradores deberán apoyar la espalda completamente en el respaldo de la silla y tener los hombros alineados con la cadera.
 - ✓ Las oficinas deberán permanecer a una temperatura media de 24°C, no usar aire acondicionado y de ser posible instalar un sistema de ventilación mecánica o un sistema de ventilación de doble flujo
 - ✓ Los puestos de trabajo deben estar cerca de una ventana para utilizar siempre que se pueda la luz natural sin embargo se deben evitar deslumbramientos y la proyección directa de luz solar en caso de ser así, utilizar cortinas, toldos...
 - ✓ Utilizar luz blanca
 - ✓ Los equipos electrónicos con el menor volumen posible
 - ✓ Implementar la estrategia de las 5s:
 - Identificar y separar materiales necesarios de los innecesarios
 - Ordenar los materiales para el trabajo, es decir un lugar para cada cosa
 - Identificar las fuentes de suciedad, limpiar y mantener el entorno limpio
 - Elaborar unas normas sencillas y visibles para distinguir una situación normal de una anormal. Trabajar permanentemente con las pautas establecidas.
 - ✓ Realizar un inventario de activos. Aplicar la regla de Pareto 80/20 (cual es el 20% de los equipos que me genera el 80% de las fallas o del gasto de mantenimiento).
Establecer un plan de mantenimiento.
 - ✓ Digitalizar y automatizar procesos
 - ✓ Capacitar en prevención de riesgos laborales en oficina

Capítulo X: Conclusiones

1. El conjunto global de resultados muestra una tendencia de percepciones positivas sobre las diversas dimensiones analizadas, en especial los colaboradores sienten satisfacción con la capacidad profesional y el trabajo en equipo.
2. Se utilizó la calculadora de muestras alojada en <https://www.netquest.com/es/gracias-calculadora-muestra> arroja como resultado 84 encuestas como muestra mínima requerida para validar la representatividad de la misma. Se logró la participación del 88% (88) de los colaboradores. Este porcentaje de participación es alto, lo que nos muestra posiblemente credibilidad y confianza por parte de los servidores hacia los líderes y proyectos institucionales.
3. De acuerdo al análisis realizado se puede concluir que la actual administración de la Alcaldía Municipal de Piendamó se encuentra en un clima consultivo o participativo (“teoría de los sistemas” de Likert): la dirección tiene una confianza en sus colaboradores. Aunque la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. De tal manera los colaboradores cuentan con cierto nivel de autonomía en algunas cuestiones. Se percibe un ambiente dinámico, motivación en los colaboradores y el nivel de comunicación es aceptable en todos los ámbitos.

10.1 El Plan de Mejoramiento debe incluir

1. **ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN:** lideradas por la secretaria general área de talento humano, que promuevan la integración de los equipos de trabajo para alcanzar el éxito. Aunque los grupos de personas que trabajan en conjunto realicen diferentes actividades, persiguen un objetivo en común, por esta razón es necesario desarrollar actividades para cohesionar los equipos de trabajo, afín de mejorar la productividad, el compromiso, la eficacia y atención al cliente por parte de los colaboradores.
2. **PLAN DE BIENESTAR SOCIAL, E INCENTIVOS:** que incluya reconocimiento a los colaboradores que superan las expectativas o metas señaladas. Es importante hacer reflexionar al funcionario sobre las ocasiones en que ha hecho su trabajo de forma meritoria, sin dejar de lado que por principio a una persona no se le felicita por hacer bien su trabajo, pues esa es su responsabilidad y se da por descontado que lo hará muy bien.
3. **CANALES DE COMUNICACIÓN:** conservar los eficientes y versátiles, a fin de mantener informados a los servidores acerca de las políticas, normas, procedimientos comunes y cambios que tendrá la entidad. Es necesario mantener informados a los servidores periódicamente a través de canales formales, originados desde la dirección.
4. **EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS:** para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de cada colaborador, que fomente el compromiso entre los colaboradores para perfeccionar habilidades puntuales que van en beneficio de la propia gestión y la de la entidad en general. Dichas habilidades se relacionan con el establecimiento de metas y objetivos, el desarrollo de un plan de acción, la organización de sus propios recursos, la preocupación por el desarrollo de los

colaboradores, la evaluación objetiva, la retroalimentación a tiempo y periódica, la optimización de las formas que tienen para comunicarse, la destreza para solucionar problemas y tomar decisiones.

Capítulo XI: Recomendaciones

1. 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.
2. 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.
3. Con respecto a los ruidos vale la pena prestar atención a la música en los ambientes de trabajo ya que ésta distrae a algunas personas, mientras que otras sienten que son más productivas cuando trabajan a su ritmo. Si finalmente se decide permitir a los funcionarios que escuchen música en la oficina, se debe tener la seguridad de que todos los colaboradores están de acuerdo. Si no es así, asegúrese de que los que escuchan música en su lugar de trabajo la pongan a un volumen que no moleste a los

- demás. Si se trata de música ambiental es igualmente importante tener la seguridad de que la música funciona como un estímulo positivo y que de ninguna manera afecta la productividad.
4. Realizar con la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) y el apoyo de los servidores de seguridad y salud en el trabajo, estudio de los ambientes físicos para determinar el estado en que se encuentran la iluminación de las oficinas, la posición de los equipos y muebles, los corredores de circulación, las condiciones de temperatura, etc., y aplicar los correctivos necesarios con el objeto de incidir en el bienestar de los servidores y demás colaboradores.

Capítulo X: Bibliografía

Alcaldía Municipal de Piendamó. (2021). *FUnciones y deberes*. Obtenido de

<http://www.piendamó-cauca.gov.co/alcaldia/funciones-y-deberes>

El sistema de Gestión. (s.f.). *Gobernación del Cauca*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=50803>

Gobernación del Cauca . (s.f.). *Gestor Normativo* . Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246#:~:text=ART%20C3%8DCULO%202024.,desarrollo%20personal%20profesional%20y%20organizacional>.

Gobernación del Cauca. (2021). *Normatividad y Resolución*. Obtenido de

[http://www.piendamó-cauca.gov.co/tema/normatividad Resolución 1075](http://www.piendamó-cauca.gov.co/tema/normatividad%20Resoluci%20n%201075)

Herzberg, F. (1968). *Fundamentos de estrategia organizacional*. Obtenido de

http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacion/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf

Maslow, A. (1943). *Teoría de Maslow*. Obtenido de

https://franklinyagua.webnode.com.ve/_files/200000092e266ae35e3/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf

Mendez Alvarez, C. (2006). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Ministerio de Protección Social . (2008). *Resolución 2646 del 17 de julio de 2008*. Obtenido de

https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_2646_2008.htm

Ministerio de Protección Social. (2008). *Lineamientos para la implementación de la política de seguridad del paciente. 1(1)*.

Ministerio de Protección Social. (2010). *Guia tecnica “buenas practicas para la seguridad del paciente en la atencion en salud” unidad sectorial de normalizacion en salud, 001(1)*.

Palacios Ramirez, F., & Vargas Morales, F. (s.f.). *Universidad Nacional Abierta* . Obtenido de <https://1library.co/document/qo338r5q-diagnostico-organizacional-administracion-municipal-departamento-impacto-objetivos-institucionales.html>

Rensis Likert. (1968). *Servicios Bc*. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacionenvalores/v1n25/vol1n252016.pdf#page=9>

Salazar Alvarado, M., & Velasquez Castaño, S. (2009). *Universidad de la Sabana*. Obtenido de <https://1library.co/document/q7wgxxdz-influencia-cultura-clima-organizacional-recurso-humano.html>

Varela Chavarriaga, K., & Ruiz, D. (2015). *Trabajo de Grado 2015*. Obtenido de https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/14414/1/VarelaKarin_2015_DiagnosticoClimaOrganizacional.pdf

Vargas Buitrago , J. (s.f.). *Universidad Tecnologica de Pereira*. Obtenido de <https://pdfslide.tips/documents/propuesta-de-mejoramiento-del-clima-laboral-de-la-alcaldia-de-santa-.html?page=12>