



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 2
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

Neiva, __ 22 de enero de 2019 __

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

__ JOSE ARLEZ ROJAS PEÑA ____, con C.C. No. __ 1.077.843.104 ____,

__ WILSON JAVIER RAMOS ROJAS ____, con C.C. No. __ 7.709.901 ____,

_____, con C.C. No. _____,

_____, con C.C. No. _____,

autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o _____

titulado__ MEDICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDIA DE GARZON _____

presentado y aprobado en el año _ 2019 _____ como requisito para optar al título de

__ MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS _____;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

JOSE ARLEZ ROJAS PEÑA

Firma:

WILSON JAVIER RAMOS ROJAS

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

Firma: _____



CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 3

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA DE GARZÓN

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ROJAS PEÑA	JOSE ARLEZ
RAMOS ROJAS	WILSON JAVIER

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
GIL TOVAR	HERNANDO

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
----------------------------	--------------------------

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FACULTAD: ECONOMIA Y ADMINISTRACION

PROGRAMA O POSGRADO: MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CIUDAD: NEIVA

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2019 NÚMERO DE PÁGINAS:

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general___ Grabados___
Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___
Tablas o Cuadros___

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. _ Clima organizacional _	_ Organizational climate _	6. _____	_____
2. _ Percepción _____	_ Perception _____	7. _____	_____
3. _ Motivación _____	_ motivation _____	8. _____	_____
4. _ Liderazgo _____	_ leadership _____	9. _____	_____
5. _ Desempeño _____	_ performance _____	10. _____	_____

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Un clima organizacional gratificante es una herramienta esencial de la dirección para lograr el desarrollo de los objetivos institucionales de una empresa, ya sea pública o privada, en el cual la relación talento humano y entorno se promueve como estrategia de gestión para el mejoramiento de la productividad basados en ese ambiente armónico. El municipio de Garzón, como entidad pública del orden territorial, viene adelantando la implementación del Modelo actualizado de Integrado de Planeación y Gestión –MIPG, para lo cual requiere encaminar estrategias de gestión que permitan fortalecer el desarrollo del talento humano, evidenciando la necesidad de efectuar una medición a la percepción que tienen los funcionarios respecto a los diferentes factores que integran el clima organizacional, haciéndolos participar no solo en el estudio de causas, sino en la elaboración de soluciones y de esta manera corresponder a acciones que optimicen la satisfacción y desarrollo de los colaboradores de la organización.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

A rewarding organizational climate is an essential tool for management, to achieve the development of the institutional objectives of a company, whether public or private, in which the relationship between human talent and the job environment is promoted as a management strategy for the improvement of the productivity based on that harmonic environment. The town council of Garzón, as a public entity of the territorial order, has been advancing the implementation of the updated Model of Integrated Planning and Management - MIPG, for which it requires to direct management strategies that allow to strengthen the development of human talent, evidencing the need to carry out a measure of the perception that officials have regarding the different factors that make up the organizational climate, making them participants not only in the study of causes, but in the elaboration of solutions and in this way correspond to actions that optimize the satisfaction and development of the collaborators of the organization.



CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: ELIAS RAMIREZ PLAZAS

Firma: 

Nombre Jurado: RAFAEL ARMANDO MÉNDEZ LOZANO

Firma: _____

Nombre Jurado: FERNANDO ADOLFO FIERRO CELIS

Firma: _____



UNIVERSIDAD
SURCOLOMBIANA

Medición de clima organizacional de la Alcaldía de Garzón

José Arlez Rojas Peña

Wilson Javier Ramos Rojas

Universidad Surcolombiana

Facultad de Economía y Administración

Maestría en Administración de Empresas

Neiva, diciembre de 2018

Medición de clima organizacional de la Alcaldía de Garzón

Presentado por:

Jose Arlez Rojas Peña y Wilson Javier Ramos Rojas

Como trabajo de grado como requisito para optar al título de Magister en Administración
de Empresas

Universidad Surcolombiana

Facultad de Economía y Administración

Maestría en Administración de Empresas

Neiva, diciembre de 2018

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico especialmente a Dios por ser nuestro guía en cada uno de los procesos vividos con el fin de alcanzar tan anhelado logro.

A mis padres por ser ese motor inspirador y apoyo para llegar hasta aquí con gran orgullo, son los mejores.

A todas las personas que estuvieron pendientes, me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Wilson Javier Ramos Rojas.

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y guiarme en las diferentes etapas de mi vida, bendiciendo siempre mi camino. A mi madre, por ser el pilar más importante, quien siempre me ha demostrado su cariño y apoyo incondicional en cada de las metas propuestas, es mi orgullo y mi inspiración. A mis hermanos y sobrinos quienes comparten mis alegrías y me impulsan a mejorar cada día. Y a todas las personas que de una u otra forma me apoyaron para el alcance del presente logro.

Jose Arlez Rojas Peña

Agradecimientos

Gracias a mis padres Luis Alberto Ramos Polania y Lyda Rojas de Ramos, por confiar en mis proyectos, por sus consejos y valores inculcados para ser el profesional que soy hoy en día.

Agradezco a los docentes de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Surcolombiana por los conocimientos compartidos a lo largo de la preparación de nuestra profesión.

Agradecimiento especial al doctor Hernando Gil, tutor de nuestro trabajo de grado quien con su experiencia nos guió con éxito.

Wilson Javier Ramos Rojas.

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida. A mi madre, quien siempre ha sido un modelo ejemplar, apoyándome a salir adelante en mi vida, entregando lo mejor de ella. A ella todo le debo. A mis hermanos y sobrinos quienes con su ayuda, cariño y comprensión han sido parte fundamental de mi vida. A mi mejor amigo por su apoyo incondicional y motivación para el logro de este proyecto. Al Doctor Hernando Gil Tovar, director de tesis, por su valiosa guía y asesoramiento a la realización de la misma. A la profesional Derli Piedad Valencia González quien, como apoyo a la coordinación de la Maestría de Administración de Empresas, siempre estuvo presta a atender mis solicitudes y prestar su acompañamiento amable a lo largo del proceso. Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Jose Arlez Rojas Peña

Resumen

La presente investigación estuvo orientada a realizar un diagnóstico del clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Garzón, el cual sirvió como punto de partida para elaborar el respectivo plan de mejoramiento con el fin de optimizar la percepción actual que tienen los colaboradores sobre el clima laboral en la entidad.

La investigación se caracteriza por ser de tipo descriptiva y transversal debido a que busca especificar las características y rasgos del clima organizacional en un periodo específico del tiempo. La muestra seleccionada fue probabilística y de tipo estratificado, tomando en cuenta el personal de acuerdo con el tipo de contratación. El instrumento fue aplicado finalmente a 65 colaboradores de los 228 que conforman el personal de la Alcaldía de Garzón.

El instrumento utilizado se basó en el modelo desarrollado inicialmente por el profesor Hernán Álvarez Londoño (Hacia un clima organizacional plenamente gratificante) de la Universidad del Valle, el cual fue actualizado, adaptado y complementado por los docentes Álvaro Zapata Domínguez Phd. y Mónica García Solarte M.B.A. (2008). Los factores determinantes del clima organizacional plantados por el modelo son 24 entre los cuales están, Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistemático, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación de desempeño, Retroalimentación, Selección del Personal, Inducción, Imagen de la Organización.

El análisis e interpretación de los resultados mostraron que la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores de la Alcaldía de Garzón puede considerarse como FAVORABLE según la escala cualitativa de clima organizacional utilizada.

El cuestionario utilizado permitió al entrevistado manifestar las causas que, a su modo de ver, impiden que las dimensiones se manifiesten de forma deseable en la organización, y permite además la oportunidad para que propongan las soluciones que consideren necesarias para lograr que dicho factor se presente de forma plenamente gratificante.

A partir de lo anterior, y gracias al análisis realizado, se diseñó un plan de mejoramiento, con base en los resultados, que sirva como fortalecimiento del clima organizacional en la entidad. En dicho programa se plantearon las oportunidades de mejora para cada dimensión, las estrategias a desarrollar y objetivos, seguido de una serie de acciones y actividades encaminadas a obtener un clima laboral plenamente gratificante.

Tabla de contenido

Índice de tablas	xiii
Índice de gráficos	xvi
Capítulo 1. Formulación del problema.....	1
1.1 Descripción del problema	1
1.2 Pregunta de investigación.	2
1.3 Justificación	2
1.4 Formulación de objetivos.....	3
1.4.1 Objetivo general.	3
1.4.2 Objetivos específicos.....	3
Capítulo 2. Marco Teórico	4
2.1 Revisión de la literatura	4
2.1.1 Revisión teórica de Clima Organizacional.....	4
2.2. Estado del arte.....	7
2.3 Modelos de medición del clima organizacional.	14
2.3.1 El Cuestionario de Litwin y Stringer.....	14
2.3.2 Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)	14
2.3.3 Modelo de Octavio García	15

2.3.4 Modelo de Fernando Toro.....	15
2.3.5 Modelo de Hernán Álvarez Londoño - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	16
2.3.6 Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez.....	17
2.4 Marco Conceptual.....	18
2.4.1 Organización	18
2.4.2 Claridad Organizacional.....	18
2.4.3 Estructura Organizacional	18
2.4.4 Motivación	18
2.4.5 Participación.....	18
2.4.6 Instalaciones.....	18
2.4.7 Clima Organizacional.....	19
2.4.8 Comportamiento Sistemático	19
2.4.9 Relación Simbiótica	19
2.4.10 Liderazgo.....	19
2.4.11 Satisfacción	20
2.4.12 Trabajo Gratificante	20
2.4.13 Desarrollo Personal	20
2.4.14 Elementos de Trabajo.....	20

2.4.15 Relaciones Interpersonales.....	20
2.4.16 Salario.....	21
2.4.17 Evaluación del Desempeño	21
2.4.18 Imagen de la Organización.....	21
2.5. Marco Situacional	21
2.5.1 Aspectos Generales.	21
2.5.2 Reseña del Municipio de Garzón.	22
2.5.3 Misión de la Alcaldía del Municipio de Garzón.	22
2.5.4 Visión de la Alcaldía del Municipio de Garzón.	23
2.6 Síntesis del contenido teórico general	23
Capítulo 3. Metodología de investigación.....	25
3.1 Tipo de investigación.....	25
3.2. Métodos	25
3.3 Recolección de datos.	26
3.4 Delimitación y alcance.....	26
3.4.1 Delimitación Geográfica.	27
3.4.2 Delimitación Temporal.	27
3.4.3 Delimitación Demográfica.	27
3.4.4 Delimitación Organizacional.....	27
3.5 Estudio con población y muestra	27

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información	29
3.7 Validez de la investigación	30
3.8 Metodología específica por cada objetivo	33
3.8.1 Diagnóstico del clima organizacional	34
3.8.2 Identificar factores relevantes en el clima organizacional	34
3.8.3 Formular recomendaciones	34
3.9 Tratamiento de la información.....	35
Capítulo 4. Análisis de la información.....	35
4.1 Perfil general de clima organizacional Alcaldía del Municipio de Garzón.....	37
4.2 Evaluación del clima organizacional por dimensiones.....	41
4.2.1 Dimensión claridad organizacional.....	41
4.2.2 Dimensión Estructura organizacional	43
4.2.3 Dimensión Participación	46
4.2.4 Dimensión Instalaciones	49
4.2.5 Dimensión Comportamiento sistemático	51
4.2.6 Dimensión Relación simbiótica	54
4.2.7 Dimensión Liderazgo	56
4.2.8 Dimensión de Consenso.....	58
4.2.9. Dimensión de trabajo gratificante	61
4.2.10 Dimensión Desarrollo personal.....	63

4.2.11 Dimensión de Elementos de trabajo.....	66
4.3.12 Dimensión Relaciones interpersonales.....	68
4.2.13 Dimensión del buen servicio	71
4.2.14 Dimensión de solución de conflictos	73
4.2.15 Dimensión de expresión informal positiva.....	76
4.2.16 Dimensión de Estabilidad laboral	79
4.2.17 Dimensión de Valoración.....	81
4.2.18 Dimensión de Salario	84
4.2.19 Dimensión de Agilidad.....	86
4.2.20 Dimensión de Evaluación de desempeño.....	88
4.2.21 Dimensión de Retroalimentación	91
4.2.22 Dimensión de Selección de personal.....	93
4.2.23 Dimensión de Inducción	95
4.2.24 Dimensión de Imagen de la Organización	98
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.....	101
5.1 Realizar un diagnóstico del clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Garzón.....	101
5.2 Identificar los factores relevantes del clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Garzón.	101

5.3 Formular recomendaciones para la optimización del clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Garzón.....	103
Bibliografía.....	108
Anexos	a

Índice de tablas

Tabla 1. Evaluación y validez de la investigación cualitativa - cuantitativa	31
Tabla 2. Distribución por tipo de vinculación	36
Tabla 3. Distribución por género de los encuestados	36
Tabla 4. Distribución etaria	36
Tabla 5. Distribución por nivel educativo	37
Tabla 6. Resultados por dimensiones	38
Tabla 7. Resultados de Claridad organizacional	41
Tabla 8. Soluciones de Claridad organizacional	43
Tabla 9. Resultados de Estructura organizacional	43
Tabla 10. Soluciones para Estructura organizacional	45
Tabla 11. Resultados de Participación	46
Tabla 12. Soluciones de Participación	48
Tabla 13. Resultado de Instalaciones	49
Tabla 14. Soluciones a Instalaciones	51
Tabla 15. Resultados de Comportamiento sistemático	51
Tabla 16. Soluciones de Comportamiento sistemático	53
Tabla 17. Resultados de Relación simbiótica	54
Tabla 18. Soluciones a Relación simbiótica	56
Tabla 19. Resultados de Liderazgo	56
Tabla 20. Soluciones para Liderazgo	58
Tabla 21. Resultados de Consenso	59
Tabla 22. Soluciones de Consenso	60
Tabla 23. Resultados de Trabajo gratificante	61

Tabla 24. Soluciones para Trabajo gratificante	63
Tabla 25. Resultados de Desarrollo personal	64
Tabla 26. Soluciones para Desarrollo personal	65
Tabla 27. Resultados de Elementos de trabajo	66
Tabla 28. Soluciones para Elementos de trabajo.....	68
Tabla 29. Resultados de Relaciones interpersonales	69
Tabla 30. Soluciones para Relaciones personales	70
Tabla 31. Resultados del buen servicio	71
Tabla 32. Soluciones para buen servicio.....	73
Tabla 33. Resultados de Solución de conflictos.....	74
Tabla 34. Soluciones para Solución de conflictos	75
Tabla 35. Resultados de Expresión informal positiva	76
Tabla 36. Soluciones para Expresión informal positiva.....	78
Tabla 37. Resultados de Estabilidad laboral.....	79
Tabla 38. Soluciones para Estabilidad laboral	81
Tabla 39. Resultados de Valoración.....	81
Tabla 40. Soluciones para Valoración	83
Tabla 41. Resultados de Salario	84
Tabla 42. Soluciones para Salario	86
Tabla 43. Resultados de Agilidad.....	86
Tabla 44. Soluciones para Agilidad	88
Tabla 45. Resultados de Evaluación de desempeño	89
Tabla 46. Soluciones para Evaluación de desempeño	90
Tabla 47. Resultados de Retroalimentación.....	91

Tabla 48. Soluciones de Retroalimentación	93
Tabla 49. Resultados de Selección de personal	93
Tabla 50. Soluciones para selección de personal	95
Tabla 51. Resultados de Inducción	96
Tabla 52. Soluciones para Inducción	98
Tabla 53. Resultados de Imagen de la organización	98
Tabla 54. Soluciones para Imagen de la organización	100
Tabla 55. Dimensiones con calificación baja.....	102
Tabla 56. Dimensiones con las calificaciones más altas	103
Tabla 57. Plan de mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía de Garzón – primera parte	104
Tabla 58. Plan de mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía de Garzón – segunda parte	105
Tabla 59. Plan de mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía de Garzón – tercera parte.....	106
Tabla 60. Plan de mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía de Garzón – cuarta parte	107

Índice de gráficos

Gráfica 1. Promedio de calificación por cada dimensión	40
Gráfica 2. Análisis de causas – Claridad organizacional.....	42
Gráfica 3. Análisis de causas – Estructura organizacional	44
Gráfica 4. Causas Participación.....	47
Gráfica 5. Causas Instalaciones	50
Gráfica 6. Causas comportamiento sistemático.....	53
Gráfica 7. Causas relación simbiótica	55
Gráfica 8. Causas liderazgo	57
Gráfica 9. Causas de Consenso.....	60
Gráfica 10. Causas trabajo gratificante.....	62
Gráfica 11. Causas de Desarrollo personal.....	65
Gráfica 12. Causas de Elementos de trabajo	67
Gráfica 13. Causas de Relaciones interpersonales	70
Gráfica 14. Causas del Buen servicio.....	72
Gráfica 15. Causas de Solución de conflictos	75
Gráfica 16. Causas de Expresión informal positiva	77
Gráfica 17. Causas de Estabilidad laboral	80
Gráfica 18. Causas de Valoración	82
Gráfica 19. Causas de Salario.....	85
Gráfica 20. Causas de Agilidad	87
Gráfica 21. Causas de Evaluación de desempeño	90
Gráfica 22. Causas de Retroalimentación	92
Gráfica 23. Causas Selección de personal	94

Gráfica 24. Causas de Inducción	97
Gráfica 25. Causas Imagen de la organización.....	99

Capítulo 1. Formulación del problema

1.1 Descripción del problema

El clima organizacional actualmente es considerado un componente esencial por parte de la alta gerencia para el desarrollo de los objetivos institucionales de la empresa pública y privada, en el cual la relación talento humano y entorno se promueve como estrategia de gestión para el mejoramiento de la productividad basados en un ambiente armónico.

La Alcaldía del Municipio de Garzón - Huila, como entidad pública del orden territorial, no es ajena a la gestión del clima organizacional, razón por la cual los investigadores interesados en conocer el desempeño de la organización respecto el tema, han verificado la última medición de clima laboral (2017) evidenciando resultados de insatisfacción por parte del personal en aspectos relacionados con las condiciones laborales del puesto de trabajo (iluminación, ventilación, ruido), herramientas suficientes y la seguridad laboral. No obstante, se pudo apreciar que el estudio presenta limitaciones en la metodología utilizada, omitiendo variables relevantes relacionadas con la comunicación, la estructura de poder, el diseño de la estructura organizacional y el estilo de dirección, entre otros factores, que imposibilitan un resultado confiable y consistente de la percepción del clima organizacional actualmente.

Por otra parte, la entidad se encuentra adelantando la actualización e implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG, en el cual el componente de talento humano es expuesto de manera sobresaliente con disposición de estrategias de gestión para su desarrollo, acorde al estado de su clima organizacional.

En este contexto, los autores del presente proyecto investigativo han determinado que la administración del Municipio de Garzón no cuenta con un diagnóstico reciente y consistente del clima organizacional para la formulación de estrategias de gestión del talento humano.

1.2 Pregunta de investigación.

¿Cuál es el estado actual del clima organizacional en la Alcaldía del municipio de Garzón y cómo puede ser fortalecido?

1.3 Justificación

El gobierno nacional mediante Artículo 2.2.22.3.1 del Decreto 1499 del 11 septiembre de 2017 (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017), adopta la versión actualizada del *Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG* el cual 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, con aplicabilidad a los organismos y entidades de los órdenes nacional y territorial de la Rama Ejecutiva del Poder Público.

El municipio de Garzón, como entidad pública del orden territorial, viene adelantando la implementación del Modelo actualizado de Integrado de Planeación y Gestión –MIPG, para lo cual requiere encaminar estrategias de gestión que permitan fortalecer el desarrollo del talento humano, razón que justifica la necesidad de efectuar una medición a la percepción de los funcionarios respecto a los diferentes factores que integran

el clima organizacional y de esta manera corresponder a acciones que optimicen la satisfacción y desarrollo del talento humano de la organización.

Por otro lado, la administración municipal presenta una medición de clima laboral en la vigencia anterior la cual presenta limitaciones en la identificación y análisis de la percepción del ambiente laboral, siendo indispensable adelantar una medición actual al clima organizacional con la técnica, cobertura y fundamentación adecuada que permita identificar de manera confiable la percepción del clima organizacional en la entidad.

1.4 Formulación de objetivos

1.4.1 Objetivo general.

Medir la percepción del clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Garzón y recomendar alternativas para su optimización.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico del clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Garzón.
- Identificar los factores relevantes del clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Garzón.
- Formular recomendaciones para la optimización del clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Garzón.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Revisión de la literatura

2.1.1 Revisión teórica de Clima Organizacional.

El concepto de Clima Organizacional fue introducido por primera vez en el ámbito organizacional por Gellerman (1960), en su obra “People, Problems and Profits”, en donde asegura que el clima organizacional depende de la personalidad y carácter de la organización. Las metas y las tácticas de los individuos a través de las cuales se manifiestan sus actitudes se han de considerar determinantes del clima y por consiguiente del crecimiento de la organización.

Tres años más tarde Halpin & Croft (1962), marcan definitivamente el inicio y desarrollo del concepto de clima organizacional al determinar el clima organizacional como la opinión que el empleado se hace de la organización, relacionando la satisfacción de sus necesidades sociales, y el goce del sentimiento de labor cumplida. Del mismo se considera la interpretación que realiza el empleado respecto el comportamiento de su jefe inmediato en respaldo o distanciamiento.

A continuación, se relacionan otros conceptos de gran importancia en el estudio del clima organizacional:

<i>Autor</i>	<i>Concepto</i>
(Litwin & Stringer Jr, 1968)	El clima organizacional comprende los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes

- sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.
- (Dessler & Dessler, 1979) Los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente.
- (Likert & Gibson, 1986) El clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.
- (Álvarez, 1995) El clima organizacional se relaciona con el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.

(Méndez, 2006) El clima organizacional es el resultado de la interacción del individuo con los diferentes factores del entorno, tales como los valores, las actitudes, creencias y el ambiente donde se desarrolla laboralmente.

En los últimos años García Villamizar (2007) realiza un aporte valioso en el estudio de clima organizacional, al manifestar que el clima organizacional es propio de cada organización por las características propias de cada institución y las percepciones del individuo al ambiente donde se desarrolla, las cuales a su vez son influidas por el aspecto cultural de cada persona.

García Solarte (2009) determina que “El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización”, siendo así la motivación un elemento incidente en el actuar proactivo del personal.

De esta manera tenemos que, dada la importancia del clima organizacional en cualquier empresa independiente de su actividad, es necesario contar con un diagnóstico que permita identificar la percepción de los empleados sobre el clima organizacional, para de esta manera encaminar estrategias de mejora que optimicen su desarrollo y percepción de los interesados.

En la medición del clima organizacional es conveniente tener en cuenta lo dispuesto por Bedard (1995) respecto al concepto de la Trilogía administrativa, donde configuran tres factores necesarios para el éxito de cualquier organización: a) Seguridad. Tanto a nivel del aseguramiento del conocimiento que pertenece a la organización, como a la seguridad física, de las instalaciones, activos, personal y tecnología de la empresa. b) Proceso. Se

refiere a la actividad productiva propiamente dicha o a la prestación del servicio dependiendo del caso. c) Gobierno e interés general. Hace referencia a las políticas que direccionan la organización y los estamentos de gobernanza en la organización.

Zapata, Ávila, Caicedo, & González (2009) mencionan la trilogía administrativa, inspirada en los trabajos de Georges Dumézil sobre la ideología de las tres funciones que da origen a la tri-funcionalidad e involucra el nivel de la producción y la creación, el nivel de la seguridad y la protección y el nivel de la gobernabilidad y la identidad. Según el modelo de explicación tri-funcional, toda sociedad, toda organización, reparten el conjunto de las responsabilidades que ellas deben asumir para sobrevivir y prosperar en estos tres dominios distintos y jerarquizados.

2.2. Estado del arte

En este apartado se presentarán los diferentes estudios previos recientes que se encontraron en referencia al tema en general (Clima organizacional) en diferentes empresas.

TITULO	AUTOR	OBSERVACIONES
MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AVÍCOLA LOS CÁMBULOS LTDA.	(Chavez Hernández & Martinez Gonzalez, 2005)	Se evidenció que la variable que más afecta el clima organizacional en la organización es la comunicación, por ende, el autor presenta un plan de mejoramiento que involucrara cada elemento de la misma. Aporte Se empleó como herramienta de medición una encuesta adaptada tomando como base los

		instrumentos como: IMCOC, TECLA, aplicado a nivel operativo y utilizando el SISTEMA 4 para determinar el estilo de dirección instaurado por la empresa, esta encuesta fue aplicada al personal directivo y sus colaboradores.
MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN COOMEVA EPS INTEGRADOS IPS MEDIANTE EL DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO	(Trujillo Valencia, 2009)	Se realizó la construcción de un instrumento para la medición del estado actual del clima en la organización, determinando las variables que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro, en búsqueda de un clima organizacional sano que provea a la empresa de una útil herramienta, con la cual lograr competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve, en este caso; la atención en salud.
PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA	(Hernández Garcia & Rojas, 2011)	Se diseñó un instrumento de medición del clima organizacional, basado en la teoría, investigaciones y aplicación al contexto farmacéutico. Éste se compone de 3 dimensiones, 9 factores y 42 reactivos. Se diagnosticaron las percepciones y sentimientos que tienen los trabajadores sobre las estructuras, procesos y condiciones de su medio laboral.

INDUSTRIA
FARMACÉUTICA

Siguiendo con la presentación de los diferentes estudios que se han encontrado en el barrido bibliográfico, a continuación se presenta una recopilación de estudios previos que se han realizado en diferentes alcaldías o entidades del estado en el territorio nacional, en relación al Clima Organizacional.

TITULO	AUTOR	OBSERVACIONES
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA IPS UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES	(Paz Delgado & Marin Betancour, 2014)	El clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma es poco satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal.

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

(Vargas
Buitrago, 2010)

Las variables de medición desarrolladas fueron aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas. Los resultados orientan el planteamiento de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados con ellos.

**ANÁLISIS DEL
CLIMA LABORAL Y
ADAPTACIÓN AL
CAMBIO
ORGANIZACIONAL
DEL PERSONAL
ADSCRITO AL PLAN**

(Torres Leon,
2013)

Esta investigación se enmarcó en la implementación del modelo de gestión humana, en la Policía Nacional y tiene como finalidad correlacionar las características entre el clima laboral y la adaptación al cambio, del personal adscrito al Plan Nacional de Vigilancia

<p>NACIONAL DE VIGILANCIA COMUNITARIA POR CUADRANTES DE LA POLICÍA METROPOLITANA DE SANTIAGO DE CALI</p>		<p>Comunitaria por Cuadrante de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali (MECAL). Se presentaron resultados correspondientes a un clima organizacional con dimensiones calificadas en niveles de riesgo medio-alto que requieren de un programa de intervención que incluya las variables de mayor peso (valores críticos) dentro de cada dimensión, se oriente a través de la administración del talento humano y se fortalezca mediante el apoyo de la alta dirección.</p>
<p>MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “EMGESA S.A. ESP. – PROYECTO HIDROELÉCTRICO EL QUIMBO” Y SU PLAN DE MEJORAMIENTO 2014 – 2015</p>	<p>(Puche Berrocal, 2015)</p>	<p>Para cada variable de medición se asignaron cinco ítems con actitud positiva y cinco ítems con actitud negativa. Conclusión: la estabilidad laboral y las relaciones entre diferentes áreas son las variables que mayor dificultad presenta, afectando gravemente el ambiente organizacional de todo el proyecto. Es por ello que el autor pide que el plan de mejoramiento se lleve en marcha en el menor tiempo posible.</p>
<p>FORMULACIÓN DEL PLAN DE</p>	<p>(Bolaños, 2015)</p>	<p>El tipo de investigación elegido fue descriptivo, debido a que querían identificar los factores</p>

<p>BIENESTAR SOCIAL LABORAL EN LA ALCALDÍA DE ISNOS DEPARTAMENTO DEL HUILA</p>		<p>críticos a través de la descripción de conductas y comportamientos de los empleados de la Alcaldía de Isnos (determinando el estado del clima organizacional) y formular el Plan de Bienestar Social Laboral para mejorarlo. Y finalmente concluye que el clima organizacional en la Alcaldía de Isnos se encuentra en un punto medio, puesto que se encontraron tanto fortalezas como debilidades.</p>
<p>MEDICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA SAN JOSÉ DEL PALMAR – CHOCÓ</p>	<p>(Barrera Peláez, Castro Gallo, & Gamboa Chaverra, 2015)</p>	<p>La metodología utilizada fue descriptiva, en donde se evaluó y realizó un diagnóstico para así diseñar una propuesta de intervención para la Alcaldía Municipal de San José del Palmar. Como aporte del presente estudio se determinó que el clima organizacional permite generar en los colaboradores un mayor nivel de desempeño, de motivación, un mejor equilibrio entre lo personal y lo grupal, esto con el fin de que la relación persona- empresa gire en torno a los objetivos y valores de la organización.</p>
<p>DIAGNÓSTICO DE CLIMA</p>	<p>(Varela Chaviarriaga &</p>	<p>En el presente estudio se utilizaron cuatro herramientas de medición del Clima</p>

<p>ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SANTA FE DE ANTIOQUIA</p>	<p>Ruiz Curequia, 2015)</p>	<p>Organizacional (IMCOC, el cuestionario de LITWIN y STINGER, el cuestionario de LIKERT de Perfil Organizacional y ECO). Esta investigación concluyo que existen varias variables que afectan gravemente la dinámica de la organización estas son principalmente: estilo de dirección, estructura organizacional, desarrollo y formación, conflicto.</p>
<p>PLAN DE GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL DEL EMPLEADO PÚBLICO EN LA PRIMAVERA – VICHADA</p>	<p>(Beltran Mendoza, 2015)</p>	<p>El estudio determina que la presencia de un buen clima o un mal clima laboral, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los funcionarios tienen de la organización; en el nivel positivo tenemos logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación entre otras. En el nivel negativo el autor encontró inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, desmejoramiento de la calidad del servicio.</p>

2.3 Modelos de medición del clima organizacional.

2.3.1 El Cuestionario de Litwin y Stringer

La herramienta utilizada por Likert (1968) (García Solarte, 2009, págs. 50-51) diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo.

2.3.2 Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)

Sudarsky (1977), considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos.

El instrumento permite hacer un diagnóstico del clima organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la información generada en la medición, se puede predecir la manera más adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, si se tiene en cuenta que se puede establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

2.3.3 Modelo de Octavio García

García (1987), diseñó un Modelo para el diagnóstico del clima organizacional, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa.

El instrumento utilizado permite al encuestado expresar sus sentimientos a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas como por ejemplo: fijar metas para mejorar el clima a través de la corrección de situaciones que resulten altamente negativas, fijar metas para mejorar el ambiente como un todo y tener una base para comparar el cambio del clima organizacional en el tiempo y para otros usos.

2.3.4 Modelo de Fernando Toro

García Solarte (2009), determina el modelo de Toro (1992) como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros.

La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos

(cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro A, 1992). Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

2.3.5 Modelo de Hernán Álvarez Londoño - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante

García Solarte (2009) menciona este modelo de evaluación del clima organizacional desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle, como aquel que permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones

Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

Un aspecto a tener en cuenta en la realización o valoración del clima organizacional es que, al aplicar la encuesta en un área específica de una organización de gran tamaño, puede conducir a que la gente pierda el contexto del análisis global.

2.3.6 Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez

Este modelo corresponde a una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Mónica García Solarte M.B.A. y Zapata Domínguez Phd. (2008).

García Solarte (2009), manifiesta que el objetivo de este modelo y su diagnóstico es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

2.4 Marco Conceptual

2.4.1 Organización

Unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funcionan más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes (Robbins & Judge, 2009).

2.4.2 Claridad Organizacional

Mientras más conocimiento haya en la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

2.4.3 Estructura Organizacional

Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

2.4.4 Motivación

La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas enérgicas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración. (Pinder, 1998)

2.4.5 Participación

Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

2.4.6 Instalaciones

Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

2.4.7 Clima Organizacional

Ambiente propio de la organización, derivado y percibido por el individuo teniendo en cuenta los contextos que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa “por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; induciendo su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez, 2006, pág. 80)

2.4.8 Comportamiento Sistemático

Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

2.4.9 Relación Simbiótica

Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

2.4.10 Liderazgo

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El comportamiento de liderazgo (que involucra funciones como planear, dar información,

evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc.) debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2000)

2.4.11 Satisfacción

Estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. (Zuluaga & Giraldo, 2001)

2.4.12 Trabajo Gratificante

Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

2.4.13 Desarrollo Personal

Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

2.4.14 Elementos de Trabajo

Si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

2.4.15 Relaciones Interpersonales

Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

2.4.16 Salario

Retribución económica por una labor prestada, la cual puede influir positiva o negativamente en la productividad del trabajador según su percepción. (Álvarez, 1995)

2.4.17 Evaluación del Desempeño

Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

2.4.18 Imagen de la Organización

Si las personas integrantes de la organización tienen la excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

2.5. Marco Situacional

2.5.1 Aspectos Generales.

Garzón se localiza en el centro del departamento del Huila y tiene básicamente dos conjuntos estructurales y topográficos: el Macizo de Garzón en la zona oriental sobre la margen izquierda de la cordillera Oriental de los Andes y la depresión del río Magdalena que comprende la zona intermedia y occidental. Esto le permite gozar de todos los climas. La cabecera municipal está a 888 metros de altura sobre el nivel del mar, con temperatura media de 24 grados centígrados y una población de 90.000 habitantes, con un 52% en el

área urbana y 48% en el área rural. Cuenta en la actualidad con 92 barrios y 94 veredas. El área de la jurisdicción está tasada en 580 kts².

2.5.2 Reseña del Municipio de Garzón.

Históricamente comienzan a aparecer datos sobre esta región desde el año 1628, cuando en el sitio donde hoy se levanta la ciudad de Garzón funcionaba un centro para el adoctrinamiento indígena de la nación Tama; el sitio era conocido con el nombre de Garzoncito. Se hallaba ubicado en la hacienda El Vegón. Sus primeros pobladores eran indígenas de las tribus Tamas y Andaquíes.

El nombre de Garzoncito aparece en 1721, porque era una porción de la extensión de Garzón. El 14 de octubre de 1782 se concede a la población de Garzoncito, la categoría de Vice parroquia, dependiente en lo civil de Timaná y en lo eclesiástico de la Jagua. Esto dio origen a formalizar la fundación de la población, que se realizó el 17 de enero de 1783, cuando don Vicente Manrique de Lara, donó los terrenos necesarios para la construcción del nuevo pueblo. El primer alcalde, don Vicente Sánchez, se posesionó el 1 de enero de 1788 y el primer párroco, el presbítero Andrés Alvis, se posesionó el 12 de septiembre de 1796.

2.5.3 Misión de la Alcaldía del Municipio de Garzón.

El municipio de Garzón es la entidad territorial que representa los intereses de la comunidad bajo jurisdicción, cuya misión es servir de instrumento para el ejercicio de la participación democrática local, a partir de la cual se procura la óptima utilización de los recursos disponibles con el propósito de afrontar las situaciones problemáticas colectivas y potenciar las ventajas competitivas del territorio desarrollando la función administrativa con criterios de transparencia eficiencia y responsabilidad.

Consolidar un proceso continuo de mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Garzón, fundamentado en la provisión equitativa de los servicios sociales básicos a la población, el desarrollo de las competencias ciudadanas, de la sociedad en su conjunto y la promoción de procesos productivos y sostenibles para la generación de bienestar social, riqueza y oportunidades de relación personal del individuo en su territorio.

2.5.4 Visión de la Alcaldía del Municipio de Garzón.

En el año 2019 Garzón será un territorio acogedor y amable, escenario para la sana convivencia de una sociedad productiva, educada y pacífica; gestora de su propio bienestar a partir de la explotación y aprovechamiento racional y sostenible de sus recursos en los sectores agropecuario, turístico y comercial. Ofrecerá a propios extraños oportunidades permanentes de formación y realización personal en el marco de la sana competencia, solidaridad y equidad y justicia.

2.6 Síntesis del contenido teórico general

Revisados los estudios de clima organizacional citados en el Marco Teórico, se destacan estudios importantes realizados por Halpin & Croft (1962), quienes marcan el inicio y desarrollo del concepto de clima organizacional, Dessler & Dessler (1979) quien relaciona el clima organizacional con la percepción del individuo como sujeto aportante de ideas de acuerdo a su interacción con los medios de la organización, y García Villamizar (2007) quien define el clima organizacional propio de cada organización y a las percepciones de cada individuo que la conforma. La revisión de estos estudios permite identificar la necesidad de efectuar medición del clima organizacional en las empresas, para lo cual se

verificaron diferentes modelos de medición tales el Cuestionario de Litwin & Stringer Jr (1968), Modelo de Medición de Sudarsky (1977) - Test de Clima Organizacional (TECLA), Modelo de Octavio García (1987), Modelo de Hernán Álvarez Londoño (1995) - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante entre otros. Identificada las preguntas problema y los objetivos de investigación, se determinó que el modelo más conveniente para el presente trabajo es el propuesto por Álvarez Londoño, (1995) - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante, el cual permite medir la percepción del clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Garzón y recomendar alternativas para su optimización, mediante la calificación de los 24 factores que conforman el clima organizacional por parte de los encuestados, quienes a su vez pueden plantear las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Capítulo 3. Metodología de investigación

3.1 Tipo de investigación

El desarrollo de la investigación para analizar el clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Garzón, fue de tipo descriptivo, debido a que se buscó especificar las características y rasgos importantes del clima organizacional, a partir del análisis y evaluación de sus dimensiones o componentes. También fue de tipo transversal debido a que se estudió el clima organizacional en un periodo específico del tiempo.

Respecto al estudio descriptivo Danhke (1989), determina que los estudios descriptivos “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2003, pág. 47), a fin de obtener los datos necesario para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

3.2. Métodos

El método de investigación es deductivo debido a que se buscó diagnosticar el clima organizacional existente en la Alcaldía de Garzón y con un enfoque cuantitativo debido a que se realizó análisis estadísticos y numéricos de los datos recolectados.

Se determina la utilización de un método deductivo para realizar el análisis de datos y propuesta de mejora teniendo en cuenta el marco teórico del presente trabajo.

Omar Aktouf (2001), describe el método deductivo de la siguiente forma:

Método deductivo: Consiste en analizar lo particular a partir de lo general; en leer una situación concreta específica con la ayuda de una matriz teórica general preestablecida.

3.3 Recolección de datos.

Desde el enfoque de recolección de datos se presenta una investigación de tipo mixto (Cuantitativo – Cualitativo), considerando que, para el logro de los objetivos dispuestos en la investigación, la recolección de datos se divide en dos métodos:

- Cualitativo: Utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no aprobar hipótesis en su proceso de interpretación (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2003, pág. 38). Se obtiene por medio de entrevistas de profundidad, observación directa, etc.

- Cuantitativo: Usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2003, pág. 42). Se obtiene a través de cuestionario.

Fernández y Díaz (2003), definen la investigación cuantitativa como aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.

3.4 Delimitación y alcance

El presente trabajo de investigación se delimita a realizar una medición del clima organizacional de la Alcaldía del Municipio de Garzón, con el propósito de identificar la percepción del personal respecto a la organización y las acciones de mejora propuestas por el talento humano para obtener un clima organizacional plenamente gratificante y, con base en ello, proponer un plan de mejoramiento que optimice el entorno laboral existente.

A continuación, se presentan las delimitaciones consideradas para dar alcance al trabajo de investigación:

3.4.1 Delimitación Geográfica.

La investigación se realizó en la Alcaldía del Municipio de Garzón – Huila, entidad territorial del ámbito municipal, ubicada en el departamento del Huila. La entidad cuenta a cargo cinco (5) secretarías correspondientes a Salud, Hacienda, General y de Convivencia Ciudadana, Tránsito y Transporte, y Secretaria de Educación, Deporte, Recreación, Cultura y Turismo, dos (2) departamentos administrativos pertinente a la asesoría jurídica y Planeación Municipal, Medio Ambiente, Infraestructura y Desarrollo Vial y un (1) despacho de competencia del alcalde

3.4.2 Delimitación Temporal.

El desarrollo de la investigación de campo se realizó en un tiempo aproximado de un (01) año (de noviembre 2017 a octubre de 2018).

3.4.3 Delimitación Demográfica.

En la investigación se tendrán en cuenta las siguientes variables demográficas: Sexo, edad, tipo de relación laboral y antigüedad.

3.4.4 Delimitación Organizacional.

El trabajo de investigación abarcó el personal de prestación de servicios de todas las dependencias (secretarías y departamentos) a cargo de la Alcaldía del Municipio de Garzón, en cargos de planta y contrato.

3.5 Estudio con población y muestra

El estudio se aplicó a los funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Garzón – Huila, los cuales en la actualidad corresponden a (83) funcionarios de planta y (145)

contratistas aproximadamente, para un total de 228 empleados los cuales laboran en las diferentes áreas administrativas y operativas de la entidad.

Para el cálculo de la proporción de la muestra, teniendo en cuenta que la población es finita, se hizo uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población (228)
- Z_{α} = Nivel de confianza del 95%
- p = proporción esperada. 50%
- q = 1 – p (en este caso 1-0.5 = 0.5)
- d = Margen de error del 5%

$$n = \frac{228 \times 0,9025 \times 0,25}{0,0025 \times 227 + 0,9025 \times 0,25}$$

$$n = \frac{51,4425}{0,793125}$$

$$n = 65$$

Así las cosas, es resultado corresponde a 65 encuestas

El presente trabajo de investigación se desarrolló mediante recolección de datos a una muestra de la población objeto de estudio, la cual se aplicó mediante muestro aleatorio estratificado, siendo este el método considerando más conveniente por parte de los investigadores, dada la presencia de dos grandes subgrupos dentro del total de población de funcionarios de la Alcaldía Municipal de Garzón, los cuales corresponden a funcionarios de planta y contratistas de prestación de servicios. De esta manera se analizó independientemente la recolección de datos de cada subgrupo de población, para

determinar si el tipo de vinculación del personal influye en la percepción del clima organizacional.

Omar Aktouf (2001), describe el tipo de muestra estratificada como aquella en la cual la población total se divide primero en estratos (grupos de estudio), para luego extraer una muestra probabilística de cada uno.

Es de tener en cuenta que la técnica de aplicación de muestreo aleatorio estratificado a utilizar es de tipo proporcional el cual consiste en que el tamaño de la muestra de cada estrato es proporcional al tamaño de la población del estrato si se compara con la población total.

Esto significa que cada estrato tiene la misma fracción de muestreo.

Asignación proporcional:

<i>Estrato</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Funcionarios de Planta</i>	83	36%
<i>Contratistas</i>	145	64%
<i>Total</i>	228	

Con base en lo anterior, se determina la cantidad de personas aplicables del instrumento de investigación, de conformidad al subgrupo poblacional.

<i>Estrato</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Cantidad aplicar</i>
<i>Funcionarios de Planta</i>	83	36%	23
<i>Contratistas</i>	145	64%	42
<i>Total</i>	228		65

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Hernández et al. (2003), señala que las investigaciones de enfoque cuantitativo usan la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico. En la presente investigación se selecciona como instrumento de medida el cuestionario, a través

del cual se recopilan los datos y posteriormente se realiza un análisis numérico de los mismos.

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas ofrezcan toda la información que se precisa y su construcción, aplicación y tabulación poseen un alto grado científico y objetivo (Vidaure, 2009, pág. 89). Así mismo, es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve; en su construcción pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas, respecto a una o más variables a medir. Presenta la ventaja de requerir relativamente poco tiempo para reunir información sobre grupos numerosos; el sujeto que responde proporciona por escrito información sobre sí mismo o sobre un tema dado. Presenta la desventaja de quien contesta responde escondiendo la verdad o produciendo notables alteraciones en ella; además, la uniformidad de los resultados puede ser aparente, pues una misma palabra puede ser interpretada en forma diferente por personas distintas, o ser comprensibles para algunas y no para otras. Por otro lado, las respuestas pueden ser poco claras o incompletas, haciendo muy difícil la tabulación.

Teniendo en consideración lo anterior y para efectos de esta investigación el modelo seleccionado para medir el Clima Organizacional es el presentado por Profesor Álvarez, (1995) "*Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante*".

3.7 Validez de la investigación

Lincoln y Guba (1985) se inspiraron en criterios positivistas (validez interna, validez externa, fidelidad, objetividad) y elaboraron criterios semejantes pero adaptados a la praxeología, la axiología, la epistemología y la ontología del enfoque cualitativo. Esos

criterios son respectivamente: La credibilidad, la transferibilidad, la fiabilidad y la confirmación. Lincoln y Guba (1985) agregaron un quinto: La integridad y Zapata (2008) agrega un sexto: La coherencia.

Tabla 1. Evaluación y validez de la investigación cualitativa - cuantitativa

Dimensiones	Detalle	Medidas adoptadas
Validez interna /Credibilidad	Representación adecuada y creíble de la construcción de la realidad de la variable en la institución objeto de estudio	La investigación se hace bajo una exhaustiva revisión bibliográfica que ha permitido escoger tanto el mejor modelo (Hernán Álvarez Londoño) de investigación a seguir para el cumplimiento de los objetivos tanto generales como específicos; como el mejor enfoque metodológico y los instrumentos de recolección de información (cuestionario). Esta acción permite que la investigación a seguir tenga una validez interna muy alta y por ende el cumplimiento de los objetivos surja de una manera más eficiente y completa.
Validez externa /Transferibilidad	Nivel en que las teorías desarrolladas a lo largo de la investigación sobre la medición del clima en la alcaldía de Garzón pueden ser	A partir de la muestra calculada (Muestreo aleatorio estratificado) se va a generalizar para toda la población, la investigación en primera instancia tiene Validez Externa a otras instituciones del mismo sector y a su vez permite ser aplicada en otras organizaciones

	trasferidas a otros contextos	que pertenezcan a un sector económico diferente; esto se cumple siempre y cuando se respeten los lineamientos expuestos en la teoría y en el desarrollo de la investigación
Fidelidad/Fiabilidad	Fiabilidad, relación, consistencia de los resultados arrojados por los instrumentos de recolección de la información	La estructura del instrumento y el método de recolección de información, permitió que existiera una consistencia de los resultados que arroja el análisis de la información. La fiabilidad está dada por la minuciosa tarea de recolección por parte de los mismo investigadores, que cubrirán todos los requerimientos que se necesitan para el cumplimiento de los objetivos y para garantizar que lo que dicen estos resultados se asemeja a la realidad que se vive en la organización objeto de estudio.
Objetividad/Confirmación	Construcción de la interpretación de los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de información	Para el cumplimiento de la confirmación, los investigadores se guiarán por estrictamente por el instrumento de recolección de información que les permita obtener la información en tiempo real y que ésta manifieste la verdadera realidad que se vive en torno a la variable y los elementos objeto de estudio.

Integridad	Garantizar la veracidad de la información arrojada por los instrumentos o los informantes seleccionados para la recolección de la información	El instrumento escogido por los investigadores permite un trabajo de campo que conlleva a crear lazos de relación con el grupo objeto de estudio. Esta relación permitirá garantizar que la información que se recolecte no esté distorsionada o que carezca de veracidad.
Coherencia	Conexión entre la filosofía, la epistemología, la metodología y la ética en el desarrollo de la investigación	La investigación en curso, maneja una relación coherente en todas sus partes. El título, el planteamiento del problema, los objetivos, el marco teórico, la metodología, el instrumento de recolección de información y el análisis de los resultados muestran coherencia entre sí, de acuerdo a la teoría o los lineamientos que se aplican a una investigación de esta índole. La teoría está sustentando cada apartado y sirve como base para el desarrollo de esta.

Fuente: propia – grupo de investigación

3.8 Metodología específica por cada objetivo

Para que una investigación cumpla con los objetivos trazados debe de desarrollar un excelente proceso metodológico. En una investigación una vez se define la problemática a

tratar y se plantean los objetivos a seguir, experimenta una especie de proceso o desarrollo de actividades que culminan con el cumplimiento de los objetivos y la solución a la problemática expuesta al inicio de ésta.

Para efectos de esta investigación, el proceso que se lleva a cabo para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de la investigación es el siguiente:

3.8.1 Diagnóstico del clima organizacional

Para la aplicación del instrumento se tuvo en cuenta la guía de medición de clima organizacional dispuesta por el profesor Zapata, Álvaro (2008), la cual es una adaptación y complementación del modelo de Álvarez. Este modelo a través de las 24 variables que propone permitirá cumplir con el primer objetivo específico de la investigación que es hacer un diagnóstico del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Garzón, a través de factores como claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistemático, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación del desempeño, “*retroalimentación*”, selección del personal, inducción e imagen de la organización.

3.8.2 Identificar factores relevantes en el clima organizacional

A través de la interpretación de los datos recolectados, con el cuestionario antes mencionado, se identificaron los factores que tienen mayor incidencia en el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Garzón, a través de la calificación que de los mismos hacen los encuestados.

3.8.3 Formular recomendaciones

Para cumplir con este objetivo, las observaciones y propuestas realizadas por los encuestados, permiten realizar el cruce de información para de esta manera generar propuestas de mejoramiento en los factores más débiles, resultantes del ejercicio.

3.9 Tratamiento de la información

Para realizar el estudio en la entidad se utilizó como instrumento una encuesta basado en 24 factores, (explicados anteriormente). Estos factores permitieron una evaluación completa de la percepción que tienen los empleados en relación con el clima organizacional de la Alcaldía de Garzón.

En cuanto al tipo de pregunta elegida para conocer la percepción de los encuestados fue de escala de calificación según Likert, que permita el posicionamiento de dicha percepción en un rango de diez (10) calificativos dentro de los cuales el encuestado podría manifestar su grado de favorabilidad según su percepción, de lo sucede en su situación real de trabajo. Para facilitar el tratamiento y análisis cuantitativo de los datos, a cada opción de respuesta se le asignó un valor dentro de la escala continua, así:

<i>RANGO DE ACEPTACIÓN</i>	NO	POCO		MEDIANAMENTE		FAVORABLE			MUY		
	FAVORABLE	FAVORABLE		FAVORABLE		FAVORABLE			FAVORABLE		
<i>ESCALA</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Esta escala favorece considerablemente el análisis de la información.

Capítulo 4. Análisis de la información

De acuerdo con lo calculado y presentado en la metodología, se realizaron 65 encuestas, que fueron tabuladas y analizadas en el programa estadístico DYANE, versión 4. Se

presenta a continuación la distribución de frecuencias simple de identificación del grupo objeto de estudio:

Tabla 2. Distribución por tipo de vinculación

Significado	Frecuencias	%
Planta	23	35,38
Contratista	42	64,62
Total frecuencias	65	100,00

Fuente: propia – grupo de investigación

Tabla 3. Distribución por género de los encuestados

Significado	Frecuencias	%
Masculino	23	35,38
Femenino	35	53,85
Sin respuesta	7	10,77
Total frecuencias	65	100,00

Fuente: propia – grupo de investigación

Tabla 4. Distribución etaria

Significado	Frecuencias	%
25 años o menos	15	23,08
Entre 26 y 35 años	18	27,69
Entre 36 y 50 años	21	32,31
51 años o mas	10	15,38
Sin respuesta	1	1,54
Total frecuencias	65	100,00

Fuente: propia – grupo de investigación

Tabla 5. Distribución por nivel educativo

Significado	Frecuencias	%
Bachiller	4	6,15
Técnico o Tecnólogo	25	38,46
Profesional	20	30,77
Especialista o superior	12	18,46
Sin respuesta	4	6,15
Total frecuencias	65	100,00

Fuente: propia – grupo de investigación

Cumpliendo con la técnica de muestreo planteada en la metodología, se encuestó el 64,62% del total de funcionarios, que tienen un tipo de contratación por prestación de servicios con la Alcaldía de Garzón; el restante 35,38% de los encuestados tienen un contrato laboral con la Alcaldía. El 53,85% son de género femenino, con un rango de edad entre los 26 y 50 años en su mayoría (60%). La población joven es la más predominante, con un 23,08% de personas con máximo 25 años y solo un 15,38% mayor a 50 años. El nivel educativo del grupo objeto de estudio es medio – alto, con una distribución del 69,23% con un nivel de instrucción ya sea técnico, tecnólogo y profesional, predominando los primeros. Solo un 6,15% tiene un nivel básico (bachiller) y el 18,46% presentan un nivel superior, con posgrados en su hoja de vida.

4.1 Perfil general de clima organizacional Alcaldía del Municipio de Garzón

Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. Con el fin de obtener esta información, respecto a cada una de las 24 dimensiones evaluadas, se procedió a determinar el promedio para cada una de ellas y el promedio de los promedios para de esta forma hallar el valor general de la calificación del clima organizacional de la Alcaldía del Municipio Garzón y así poder ubicarlo en el continuo.

Adicional a lo anterior, se determinó la Moda y desviación estándar para observar cual fue la puntuación que con más frecuencia se presentó para cada una de las dimensiones y el grado de dispersión de los datos en cada una de ellas. A continuación se encuentran los resultados obtenidos para cada dimensión:

Tabla 6. Resultados por dimensiones

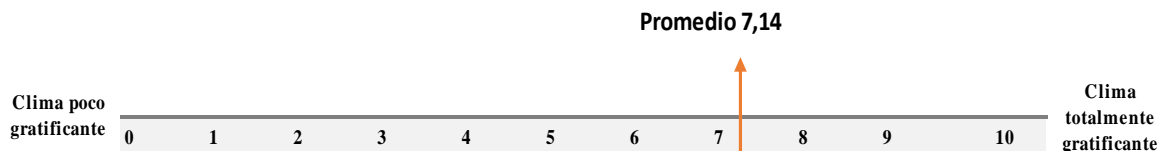
Dimensión del clima organizacional	Nº de casos	Media aritmética	Moda	Desviación estándar
Claridad Organizacional	65	6,34	7,00	2,71
Estructura Organizacional	65	6,95	10,00	2,36
Participación	65	7,74	10,00	2,58
Instalaciones	65	6,26	10,00	3,39
Comportamiento Sistemático	65	6,48	5,00	2,65
Relación Simbiótica	65	6,80	10,00	2,97
Liderazgo	65	8,74	10,00	2,43
Consenso	65	7,91	10,00	2,62
Trabajo Gratificante	65	9,17	10,00	1,71
Desarrollo Personal	65	7,34	10,00	2,79
Elementos de Trabajo	65	6,91	10,00	2,96
Relaciones Interpersonales	65	6,80	10,00	2,55
Buen Servicio	65	7,45	10,00	2,76
Solución de Conflictos	65	7,45	10,00	2,85

Dimensión del clima organizacional	Nº de casos	Media aritmética	Moda	Desviación estándar
Expresión Informal Positiva	65	8,08	10,00	2,53
Estabilidad Laboral	65	6,57	10,00	3,24
Valoración	65	5,80	10,00	3,45
Salario	65	7,25	10,00	3,12
Agilidad	65	7,58	10,00	2,87
Evaluación del Desempeño	65	6,95	10,00	3,38
Feedback	65	6,15	10,00	3,38
Selección del Personal	65	6,91	10,00	2,78
Inducción	65	6,14	10,00	2,96
Imagen de la Organización	65	7,60	10,00	3,19
Promedio general		7,14	9,67	2,84

Fuente: propia – grupo de investigación

En la tabla anterior se puede observar que el promedio general de los promedios de cada dimensión es de 7,14, valoración que corresponde a una calificación cualitativa de FAVORABLE, lo que quiere decir que el clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Garzón, a nivel general es aceptable y aún tiene falencias por mejorar.

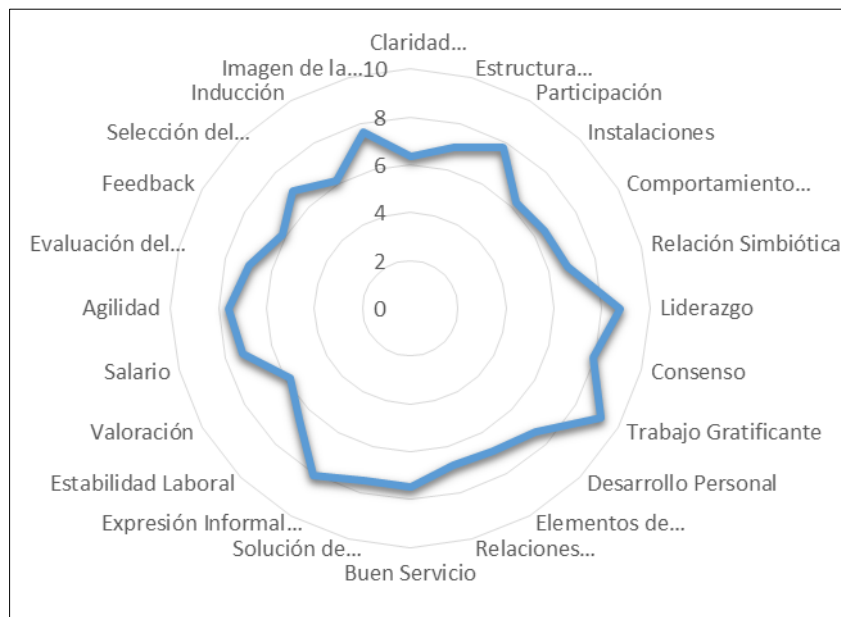
A continuación se presenta su ubicación en el continuo de la escala de 0 a 10 definida para la medición de cada variable:



Dentro de los promedios más bajos están ubicadas el 21% del total de las dimensiones, encontrándose las de valoración, con 5,8; inducción con 6,14; retroalimentación con 6,15; instalaciones con 6,26; claridad organizacional con 6,34 y

estabilidad laboral con 6,57. Estas se encuentran en la escala cualitativa de medianamente favorable.

Gráfica 1. Promedio de calificación por cada dimensión



Fuente: propia – grupo de investigación

Tres dimensiones, obtuvieron los promedios de calificación más alto, como son: expresión informal positiva, con 8,08; liderazgo con 8,74 y trabajo gratificante con un promedio de 9,17. Éstas se encuentran dentro del rango cualitativo FAVORABLE.

El restante 67% de las dimensiones, presentaron promedios en la escala cualitativa FAVORABLE, con lo que se evidencia que, aunque el clima organizacional no es completamente gratificante, no hay promedios en la escala de poco o nada favorable.

La moda nos identifica un puntaje de 10,00 como el calificativo de más repeticiones en cada una de las dimensiones con excepción de comportamiento sistemático (5,00) y claridad organizacional (7,00). Esto, junto con una desviación estándar promedio de 2,8, evidencia que una gran porción de los encuestados siente un clima organizacional muy

favorable, pero que, al conjugarse con otras calificaciones menores, se obtuvo un promedio en una escala cualitativa inferior.

4.2 Evaluación del clima organizacional por dimensiones

A continuación, se presenta un análisis detallado de cada dimensión mostrando en que consiste cada una de ellas, cual es el supuesto o condición ideal y su comportamiento de acuerdo a las respuestas obtenidas. Seguidamente se identifican las causas que impidieron que los diferentes factores se manifestaran de forma deseable y las posibles soluciones que plantean los empleados de la empresa a través del cuestionario.

4.2.1 Dimensión claridad organizacional

Supuesto: Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 7. Resultados de Claridad organizacional

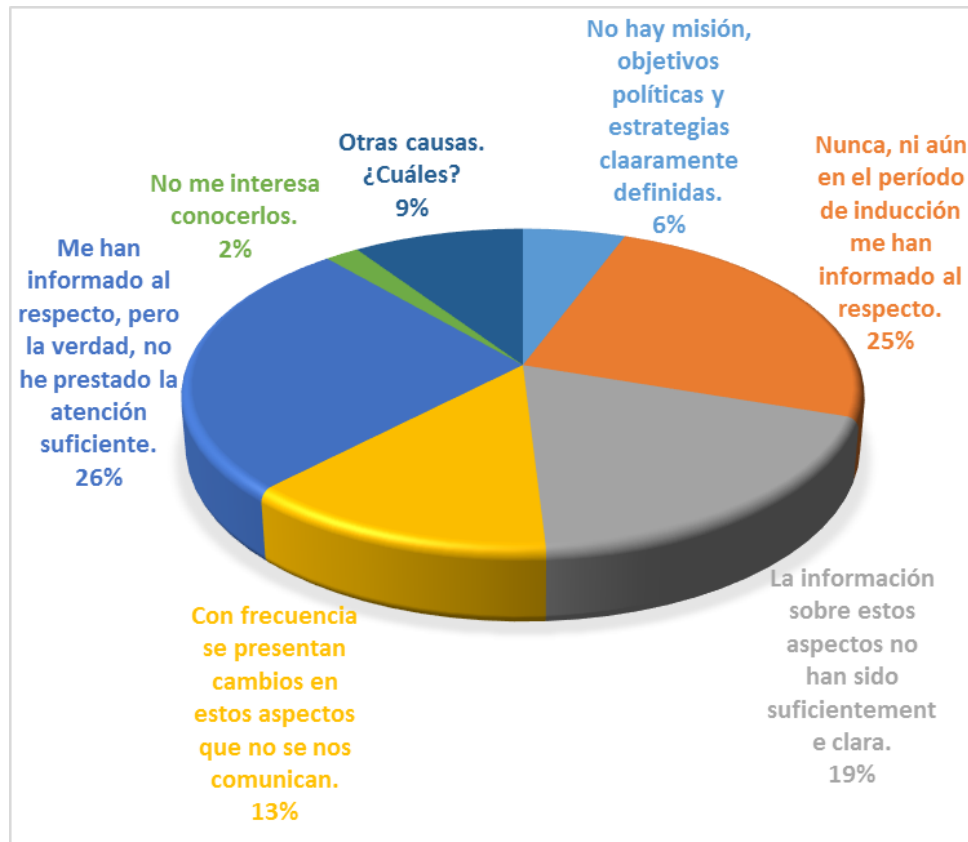
	Media aritmética	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa
Claridad organizacional	6,34	7	2,71	Medianamente Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de calificación de esta dimensión es de 6,34 por lo cual su calificación cualitativa es MEDIANAMENTE FAVORABLE, con una moda de 7 y una desviación estándar de 2,71 lo cual refleja que la percepción que tienen los encuestados sobre dicho factor es muy similar y no se presenta gran dispersión.

Análisis de las causas

Gráfica 2. Análisis de causas – Claridad organizacional



Fuente: propia – grupo de investigación

El 26,42% de los encuestados manifiestan que, aunque fueron informados, no prestaron la atención suficiente; el 24,53% presenta como causa, que no se les informó al respecto, ni siquiera en el periodo de inducción. El 18,87% dice que la información no ha sido suficientemente clara y el 13,21% coinciden en afirmar que “Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican”.

Soluciones propuestas

En la tabla 8 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

Tabla 8. Soluciones de Claridad organizacional

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Actualización constante en los diferentes ámbitos. Capacitaciones continuas
2	Al momento de firmar el contrato, deberían entregarlos impresos al personal
3	Brindar comunicación suficiente a través de reuniones con el personal que labora en la institución.
4	Compromiso del personal de las entidades en profundización y empoderamiento de las políticas institucionales.
5	Comunicar y socializar los cambios que la administración vaya realizando para que haya más compromiso por parte de los funcionarios.
6	Deberían tener mejor comunicación con las secretarías
7	Difusión - Talleres - facilitar acceso a la información.
8	Inducción tanto de personal de planta como de contratista.
9	Información clara y precisa, además que se aplique a la realidad.
10	Los directivos encargados del tema deben comunicar a los subalternos todo lo referente al tema.
11	Más comunicación entre las dependencias y la administración y los empleados
12	Socialización didáctica.
13	Socializar en reuniones, colgar en carteleras informativas.
14	Socializar los temas antes mencionados con el fin de crear sentido de pertenencia
15	Una mejor inducción al momento de ingresar a la organización.

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.2 Dimensión Estructura organizacional

Supuesto: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la agilización e integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 9. Resultados de Estructura organizacional

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Estructura Organizacional	6,95	10	2,36	Medianamente Favorable

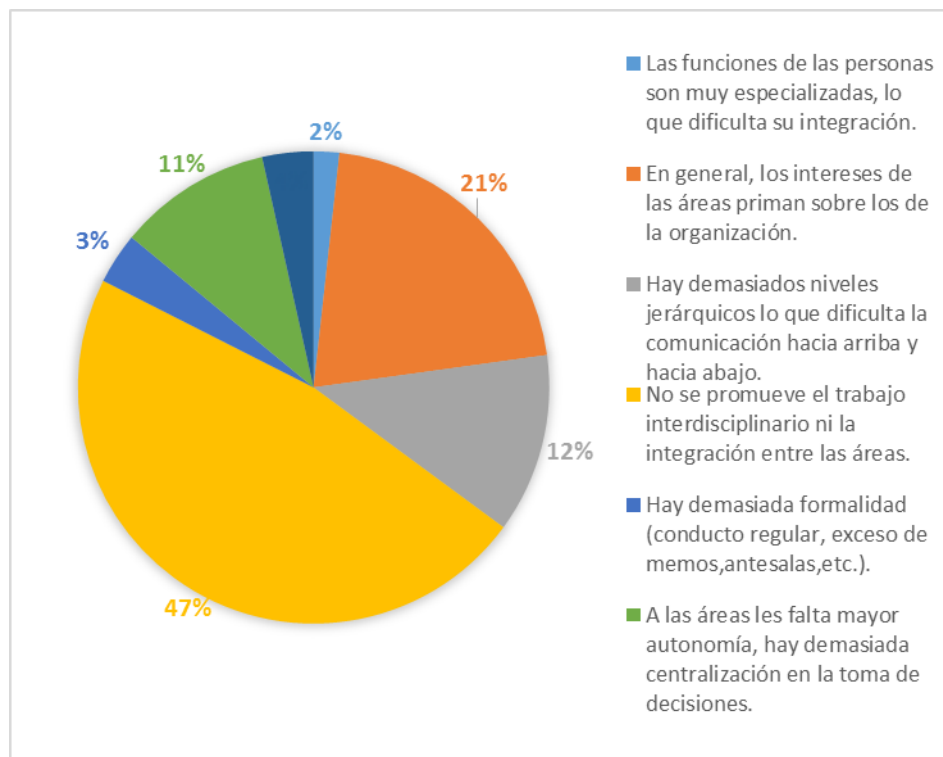
Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de calificación de esta dimensión es de 6,95 por lo cual, su calificación cualitativa es medianamente favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,36. A pesar de que una gran porción (62%) de los encuestados afirmaron que dicha dimensión se manifiesta de forma favorable o muy favorable, aún hay personas (8%) que manifiestan que la estructura organizacional no permite realmente la integración de individuos y grupos, calificando dicho factor con un valor entre 0 y 3. Dicha apreciación es bastante contradictoria a lo que opinan la gran mayoría de las personas.

Análisis de causas

En esta ocasión, el 47,37% de las personas que calificaron el factor Estructura Organizacional con menos de 10 (es decir, el 78% del total de encuestados), concordaron en que “No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.”, esta fue la causa de mayor respuesta, seguido con un 21,05% por la causa “En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización”.

Gráfica 3. Análisis de causas – Estructura organizacional



Fuente: propia – grupo de investigación

Para el 12,28% “Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificultan la comunicación hacia arriba y hacia abajo” y para el 11% “A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones”.

Soluciones propuestas

En la tabla 10 se presentan las soluciones planteadas por los colaboradores para mejorar el factor de estructura organizacional:

Tabla 10. Soluciones para Estructura organizacional

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Mejor organización.
2	Realizar jornadas de integración con más frecuencia con todo el personal.
3	Realizar tareas recreativas frecuentemente donde las funciones se relacionen y se incentiven.
4	Es algo práctico, hoy se le llama hablar el mismo lenguaje.
5	Contratar personal que crea en los programas del alcalde y que no busque un área particular - reunir más al personal y hacer dinámicas grupales.
6	Mejorar la comunicación.

- 7 Que todas las dependencias trabajen en equipo y por un mismo objetivo.
- 8 Cumplir cabalmente con las funciones que le corresponden, sin imposiciones pero si respetando.
- 9 En la evaluación de personal se debería realizar como es, para que los funcionarios realicen como debe ser el trabajo.
- 10 Que se promueva el trabajo interdisciplinario y la integración de las áreas.
- 11 Disminuir la diferencia entre personal de planta y contratista
- 12 Que se permita o sea más asequible la toma de decisiones.
- 13 Deberían evaluar periódicamente el éxito o fracaso de los procesos y procedimientos que esto permite evidenciar las falencias y mejorar la productividad

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.3 Dimensión Participación

Supuesto: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 11. Resultados de Participación

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Participación	7,74	10	2,58	Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

Como se puede observar en la tabla y gráficos anteriores, el promedio de calificación de esta dimensión es de 7,74 por lo cual su calificación cualitativa es favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,58.

Similar al caso anterior, el 35% de los encuestados consideran que la participación se manifiesta de forma plenamente gratificante y el 45% la califica como un factor favorable

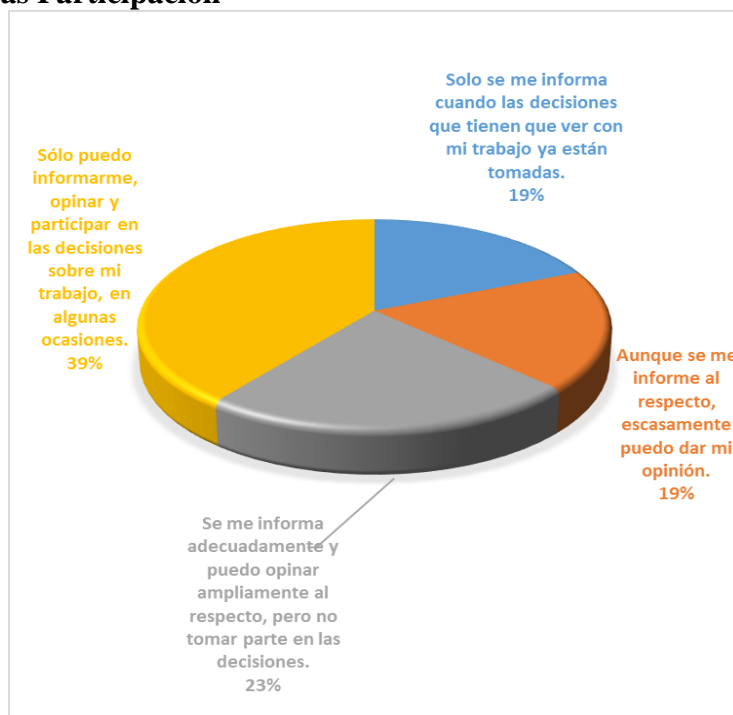
en la organización. Sin embargo, el 8% de los encuestados, consideran que esta dimensión se manifiesta de forma no deseada, calificándola entre 0 y 3.

Por lo anterior, se puede inferir en términos generales que los trabajadores de la Alcaldía del Municipio de Garzón pueden opinar y son escuchados por los superiores, y en muchas ocasiones (la gran mayoría) forman parte de las decisiones que se toman en la organización.

Análisis de causas

El 39,53% de las personas que calificaron el factor Participación con menos de 10 (es decir, el 26% del total de encuestados, ver grafica 4), concordaron en que “Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones”, esta fue la causa de mayor respuesta.

Gráfica 4. Causas Participación



Fuente: propia – grupo de investigación

Otras causas manifestadas por los colaboradores son: “Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones (23,26%)”; “Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión” y “Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas”, cada una con un 18,60%.

Posibles soluciones

En la tabla 12 se presentan las soluciones planteadas por los colaboradores para mejorar la dimensión de participación:

Tabla 12. Soluciones de Participación

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Mejorar la comunicación.
2	Hacer reuniones para integrar al personal y hacerles saber que si valen sus opiniones para la organización.
3	Con respecto al trabajo se debería tenerse en cuenta para toma de decisiones y el mejoramiento en el mismo a todos los funcionarios ya sean de planta o contratista.
4	Que se tome las decisiones en común acuerdo con todo el personal
5	Los directivos deben tener mayor integración y dejar participar a los subalternos.
6	Recibir las opciones con el fin de ser tomada como parte de la decisión
7	Que cada jefe de cada área realice comités internos con su equipo de trabajo para escuchar a sus trabajadores.
8	Reuniones de trabajo por secretaría con participación del alcalde.
9	Poder intervenir, ser escuchado y debatir.
10	Que se tomen decisiones en conjunto con los involucrados.
11	El tipo de contratación al empleado

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.4 Dimensión Instalaciones

Supuesto: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 13. Resultado de Instalaciones

	Media aritmética	Moda	Desviación estándar	Calificación Cualitativa
Instalaciones	6,26	10	3,39	Medianamente Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

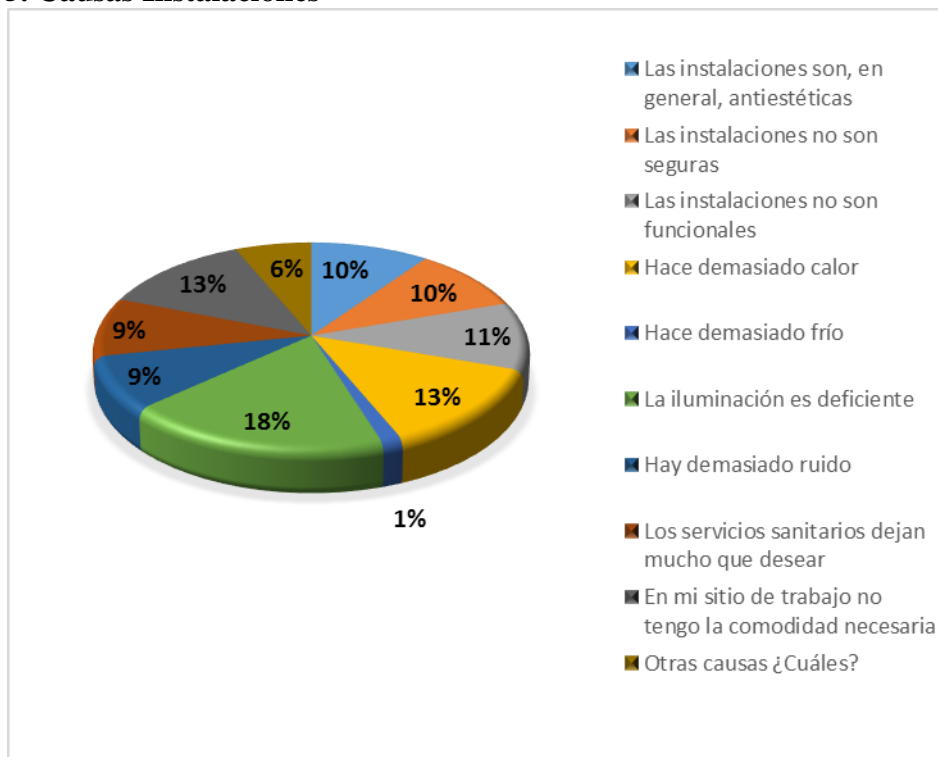
Como se puede observar en la tabla 13, la calificación promedio de esta dimensión es de 6,26 por lo cual su calificación cualitativa es Medianamente favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 3,39, la cual refleja la homogeneidad intermedia de los resultados.

En general, la gran mayoría de los colaboradores consideran el lugar y elementos de trabajo como favorable (32%) y muy favorable (32%) con una participación del 64%. El 32% lo consideran como medianamente favorable y un 17% lo considera poco, o no favorable.

Análisis de causas

En el análisis se observa que el 32% de los encuestados se sienten plenamente satisfechos con las instalaciones y elementos de trabajo. Sin embargo, el 68% afirmaron tener alguna causa que no permite que dicho factor se manifieste plenamente. En la gráfica 5 se evidencian las posibles causas.

Gráfica 5. Causas Instalaciones



Fuente: propia – grupo de investigación

Las causas son variadas y tienen un índice de elección homogéneo, que oscilan entre el 9 y el 13% en su mayoría. Se destaca por poco, con un 18% la causa “la iluminación es deficiente”, seguida por “hace mucho calor” con un 13,38% y “en mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria” con un 12,68%. Es de resaltar que, aunque solo 43 personas calificaron las instalaciones con puntajes diferentes a 10, se encontraron 142 respuestas, que abarcan todas las opciones dadas en el cuestionario, evidenciando una dificultad latente en cuanto a la comodidad del sitio de trabajo.

Soluciones propuestas

En la tabla 14 se presentan las soluciones planteadas por los colaboradores para mejorar la dimensión de instalaciones:

Tabla 14. Soluciones a Instalaciones

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Realizar un estudio real de las condiciones físicas de la entidad en apoyo de las ARL y que se toman las medidas pertinentes.
2	Asignar el presupuesto para las adecuaciones.
3	Se debe comprar - suministrar escritorios y sillas adecuadas para el trabajo de oficina y equipos óptimos para la seguridad de la información y el bienestar humano.
4	Como esto es en edificio muy viejo poco funcional y costoso arreglarlo, mejor una edificación nueva.
5	Yo diría que cambiar de instalaciones hacer más oficinas nuevas y modernas y urgente.
6	Implementación PGIRASA con contratación transporte residuos peligrosos, instalación servicios sanitarios oficina planta baja con puerta a la calle para vacunación de perros y gatos.
7	Se necesita higiene, lavamanos, baterías sanitarias, destinar un recurso para mejorar los baños.
8	Se necesita aire, hace mucho calor.
9	Que haya mayor iluminación

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.5 Dimensión Comportamiento sistemático

Supuesto: El comportamiento sistemático se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización.

A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 15. Resultados de Comportamiento sistemático

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Comportamiento Sistemático	6,48	5	2,65	Medianamente Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

Como se puede observar, la calificación promedio de esta dimensión es de 6,48 por lo cual su calificación cualitativa es medianamente favorable, con una moda de 5 y una desviación estándar de 2,65.

En general, la gran mayoría de los colaboradores consideran que esta dimensión se manifiesta de forma favorable (37%) y muy favorable (17%) con una participación del 54%. El 14% lo consideran como poco o no favorable. Lo anterior permite evidenciar que aunque la Alcaldía del municipio de Garzón promueve el trabajo en equipo como estrategia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, hace falta trabajar en la integración entre áreas y la motivación hacia el cumplimiento misional.

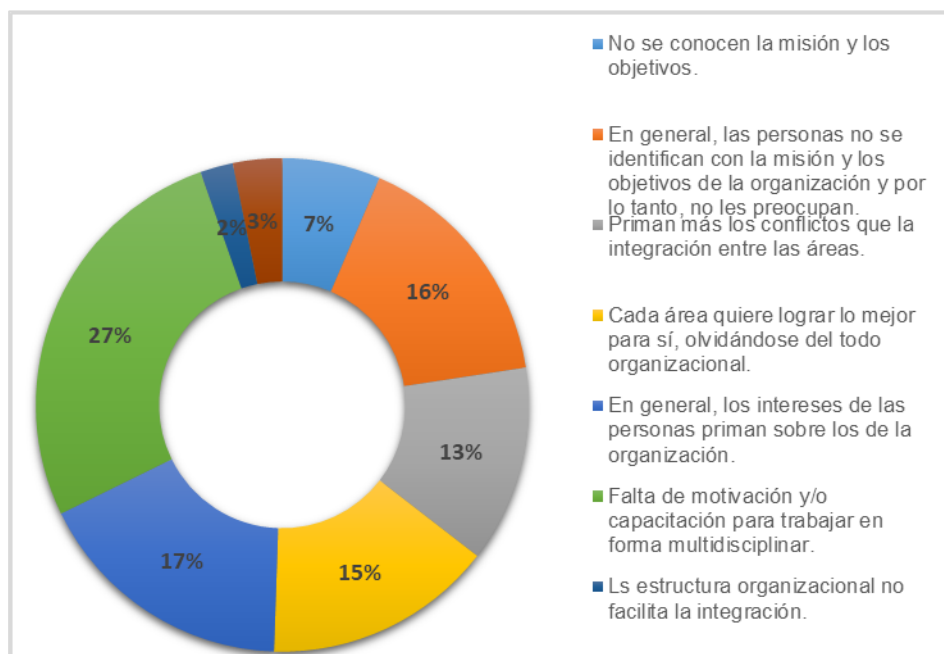
Análisis de causas

En la gráfica 6, se puede evidenciar que la causa “falta de motivación y capacitación para trabajar en forma multidisciplinar” fue la más asociada al problema, por un 27% de los encuestados que calificaron la dimensión con un puntaje diferente a 10. Un 17,2% ve como causa “En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización” y un 16,1% señalo como causa “En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupan”.

Otras causas escogidas por los colaboradores, según su orden de importancia, fueron:

- Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional
- Priman más los conflictos que la integración entre las áreas
- No se conocen la misión y los objetivos
- La estructura organizacional no facilita la integración

Gráfica 6. Causas comportamiento sistemático



Fuente: propia – grupo de investigación

Posibles soluciones

En la tabla 16 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que éste se manifieste de forma plenamente gratificante:

Tabla 16. Soluciones de Comportamiento sistemático

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Todos debemos tener unos mismos objetivos socializarlos y en conjunto llevarlos a cabo.
2	Adquirir sentido de pertenencia con la entidad y mejorar 100% atención al usuario.
3	La integración por partes del núcleo central para promover el trabajo interdisciplinario y en equipo conociendo todos y cada uno de los procesos y metas de la entidad
4	Se debe motivar más a los funcionarios
5	Que haga mayor unión entre los compañeros y tolerancia entre los mismos
6	Buscar estrategias para que los funcionarios se comprometan verdaderamente con los objetivos de la empresa.
7	Actividades de grupo y mayor integración

8	Más inversión a capacitaciones
9	Fortalecimiento trabajo en equipo.
10	Divulgar a todos los funcionarios los objetivos y hacer que sepan lo importante que es para todos cumplirlos.
11	Un mejor manejo de jefes sobre el personal y una actividad donde se dejen conflictos atrás.
12	Promover integración entre áreas.

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.6 Dimensión Relación simbiótica

Supuesto: La relación simbiótica es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes.

A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 17. Resultados de Relación simbiótica

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Relación Simbiótica	6,8	10	2,97	Medianamente Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

Como se puede observar en la tabla anterior, la calificación promedio de esta dimensión es de 6,8 por lo cual su calificación cualitativa es medianamente favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,97.

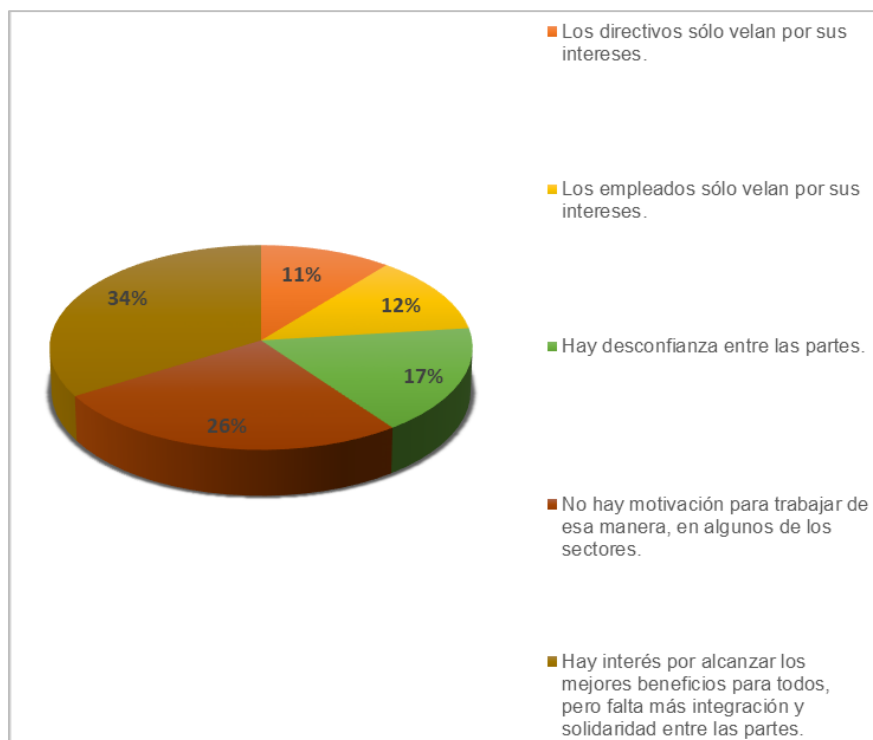
En general, la mayoría de los colaboradores consideran que esta dimensión se manifiesta de forma aceptable, ubicando la calificación entre medianamente favorable y favorable con una participación del 62%. El 14% lo consideran como malo, con calificaciones entre no favorable y poco favorable y un 24% lo considera excelente. Lo anterior permite evidenciar que a la Alcaldía de Garzón aún debe trabajar en el engranaje

del trabajo entre dependencias, mancomunando esfuerzos hacia una misma meta, de manera que la organización se mueva como un todo.

Análisis de causas

Para los colaboradores, la causa más asociada al problema es que “Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes”, con una participación del 33,85% de los que calificaron por debajo de 10 esta dimensión. Le sigue con un 26,15% “No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores”, según como se señala en la gráfica 7.

Gráfica 7. Causas relación simbiótica



Fuente: propia – grupo de investigación

Otras causas identificadas, fueron:

- Hay desconfianza entre las partes (16,92%)
- Los empleados solo velan por sus intereses (12,31%)

- Los directivos solo velan por sus intereses (10,77%)

Posibles soluciones

En la tabla 18 se presentan las soluciones creadas y planteadas por los colaboradores para mejorar la dimensión de relación simbiótica:

Tabla 18. Soluciones a Relación simbiótica

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Afianzar la confianza en la organización
2	Los compromisos de los empleados y amor por la organización
3	Realizar actividades de integración entre funcionarios y directivos
4	Más compromiso, integración y socialización.
5	Afianzar los lazos y el compañerismo, dando a entender la importancia de todos en la organización y sobresalir las buenas acciones.
6	Debe primar el interés colectivo que haya solidaridad
7	Atención a los empleados, darles prioridad a sus necesidades, ya que están desmotivados y por ende no ejercen sus funciones como deberían de ser

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.7 Dimensión Liderazgo

Supuesto: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima Organizacional.

Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 19. Resultados de Liderazgo

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Liderazgo	8,74	10	2,43	Favorable

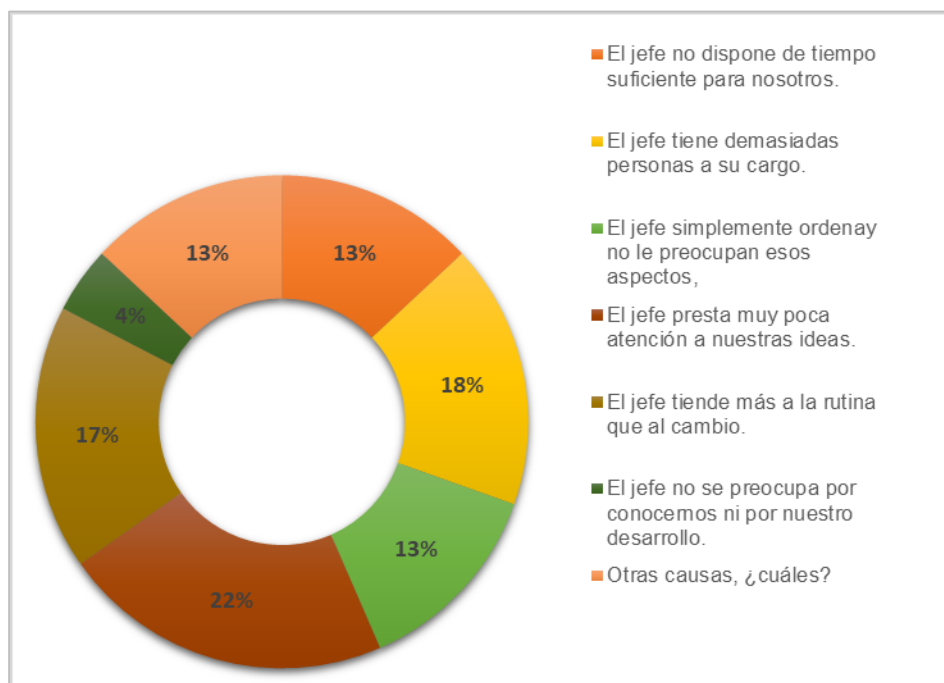
Fuente: propia – grupo de investigación

La calificación promedio de esta dimensión es de 8,74 por lo cual su calificación cualitativa es favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,43, la cual refleja el buen grado de uniformidad en las respuestas escogidas por los encuestados, pues el 90% de ellos manifestó que el liderazgo ejercido por las personas que manejan personal es muy bueno, y solo un 2% considera que es no favorable.

Análisis de causas:

Debido a que esta dimensión no se manifestó plenamente en el 100% de los encuestados, a continuación, en la gráfica 8 se presentan las causas que impidieron que dicho factor se manifestara satisfactoriamente. Dentro de las respuestas con más elecciones está “El jefe presta muy poca atención a nuestras idea” con un 21,74%, seguido con un porcentaje de 17,39% para cada una de las dos afirmaciones siguientes “El jefe tiene demasiadas personas a cargo” y “El jefe tiende más a la rutina que al cambio”.

Gráfica 8. Causas liderazgo



Fuente: propia – grupo de investigación

Otras causas identificadas, en porcentajes menores, fueron:

- El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros (13,04%)
- El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos (13,04%)
- El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo (4,35%)

Posibles soluciones

En la tabla 20 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que éste se manifieste de forma plenamente gratificante:

Tabla 20. Soluciones para Liderazgo

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Todo esto es falta de trabajar en la parte motivacional pero todo el personal - jefes y subalternos.
2	Debería tomar en cuenta a sus empleados para que todo sea más equitativo.
3	Estar más pendiente del trabajo de los empleados y exigir a todos por igual.
4	Reuniones periódicas en cada dependencia
5	Debe haber menos funciones a cargo del jefe, ya que el tiene muchas funciones
6	No hay tiempo ni le interesa la labor de esta organización.
7	Nuestro jefe maneja gran cantidad de persona que no termina de poner atención.
8	Jefe que se interese por los problemas de su dependencia.
9	Más reuniones internas para así poder manifestar las inconformidades y solucionar problemas

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.8 Dimensión de Consenso

Supuesto: Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos están de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas,

concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría.

Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 21. Resultados de Consenso

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Consenso	7,91	10	2,62	Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

La calificación promedio de esta dimensión es de 7,91 por lo cual su calificación cualitativa es favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,62. La información permite nuevamente resaltar la uniformidad de las respuestas escogidas por los encuestados, de los cuales, el 84% dieron una calificación buena a la forma en que la toma de decisiones se manifiesta en la organización. El 11% lo considera aceptable y solo un 6% lo presenta de forma mala o poco favorable.

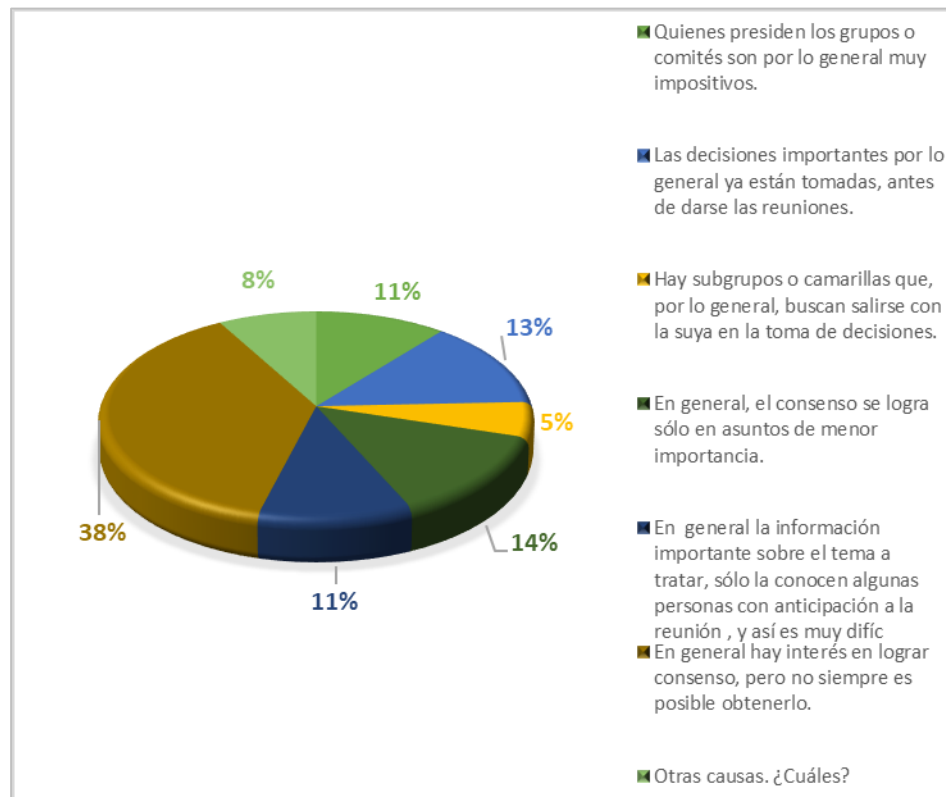
Análisis de Causas:

El 37,84% de los colaboradores consideran que “En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo”, el 27%, alude a que “las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones y afirman que aquellas decisiones de menor importancia son las únicas que llegan a un consenso”, cada uno con porcentajes iguales (13,51%). Estas son las causas que escogieron el 65% de las personas que calificaron esta dimensión con menos de 10 puntos. Se evidenciaron otras causas con porcentajes menores, como:

- Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos (10,81%)

- En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil. (10,81%)
- Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones (5,41%).

Gráfica 9. Causas de Consenso



Fuente: propia – grupo de investigación

Posibles soluciones

En la tabla 22 se presentan las soluciones creadas y planteadas por los colaboradores para mejorar la dimensión de consenso:

Tabla 22. Soluciones de Consenso

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Motivar con transparencia las actividades a desarrollar para lograr unión de ideas y no por imposición.

- 2 Darles más participación a los empleados, en últimas son los que conocen la empresa.
- 3 Dialogar - Dar a conocer posturas.
- 4 Participación de igualdad, evitar la creación de monopolios.
- 5 Debe haber más compromiso de los directivos con los diferentes grupos o comités.
- 6 Tomar puntos de vista en toda ocasión
- 7 Se debe fortalecer dentro de los comité o grupos que las decisiones sean tomadas entre todos, de forma grupal donde se tenga presente el objetivo en común
- 8 Fortalecimiento de canales de comunicación, directivos y entre los mismos funcionarios.
- 9 Deben realizar planificación a la hora de contratar y hacer la debida identificación tanto como el perfil de la persona y cargo requerido

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.9. Dimensión de trabajo gratificante

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 23. Resultados de Trabajo gratificante

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Trabajo gratificante	9,17	10	1,71	Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

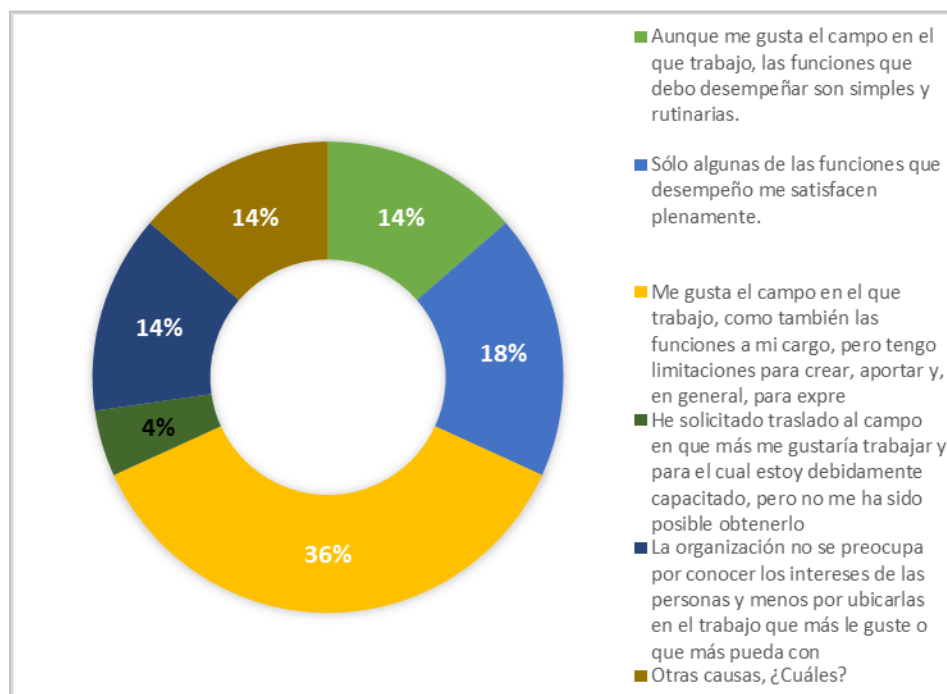
La calificación promedio de esta dimensión es de 9,17 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1,71. De las 65 personas encuestadas, 46 se sienten plenamente satisfechos con su trabajo lo que corresponde al 71% de los encuestados; 18 personas (28%), lo consideraron muy bueno, y

solo una persona siente que su labor es mala. Lo anterior permite inferir que todo el personal de la Alcaldía de Garzón se siente conforme y a gusto con su trabajo disfrutando de sus labores y lo considera interesante para su realización personal.

Análisis de causas:

De las 19 personas que sintieron que el presente factor no se manifiesta de forma plenamente gratificante, es decir con una puntuación de 10, el 36,36% expresa “Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme”; el 18,18% aportó “Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.”. A pesar de que se sienten muy a gusto con el trabajo desempeñado, manifiestan que no lo es totalmente y consideran que las dos causas anteriores son las de mayor impacto. A continuación, en la gráfica 10 se puede ver el número de dichas causas que fueron seleccionadas.

Gráfica 10. Causas trabajo gratificante



Fuente: propia – grupo de investigación

Otras causas destacadas, según su orden de elección son:

- Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias (13,64%).
- La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más le guste o que más pueda contribuir a su realización (13,64%).
- He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo (4,55%).

Posibles soluciones

En la tabla 24 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que éste se manifieste de forma plenamente gratificante:

Tabla 24. Soluciones para Trabajo gratificante

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Dar más participación al personal raso.
2	Un trabajo menos rutinario, innovar que estudien su perfil para ser más eficiente, ubicándolo en el lugar correcto.
3	Consultar con los empleados que áreas de trabajo les favorecen en buen desempeño laboral.
4	Ajustar funciones de acuerdo con el perfil profesional.
5	Disponer de mismos y materiales necesarios para fortalecer el servicio que presta
6	Deben realizar planificación a la hora de contratar y hacer la debida identificación tanto como el perfil de la persona y cargo requerido.

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.10 Dimensión Desarrollo personal

Supuesto: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 25. Resultados de Desarrollo personal

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Desarrollo personal	7,34	10	2,79	Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

La calificación promedio de esta dimensión es de 7,34 por lo cual su calificación cualitativa es favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,79. El 32% calificaron esta dimensión con un 10, y el 37% califica este aspecto entre 7 y 9, es decir, como favorable, lo que significa que para el 69% de los colaboradores, la Alcaldía de Garzón estimula su formación personal y profesional de forma permanente. Para el 10%, esta condición no se cumple, o se cumple de manera incompleta. El 6% de los encuestados calificó esta condición con un no favorable (0).

Análisis de causas:

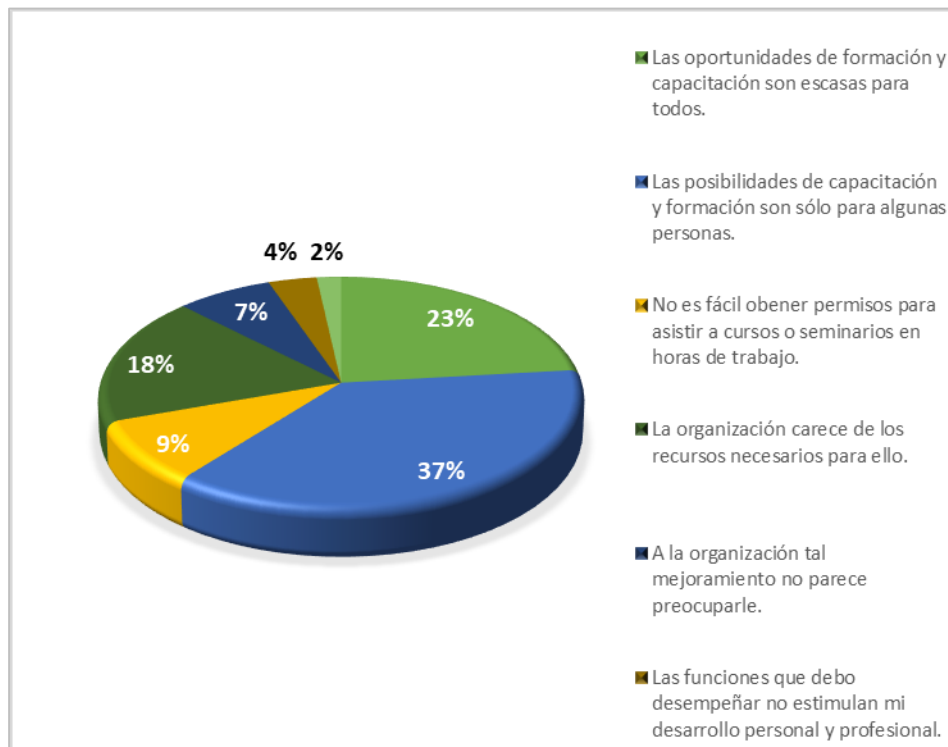
Como se evidencia en la gráfica 11, la razón con más peso según el 37,5% de quienes calificaron esta condición con un puntaje menor a 10, es que “Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas”; en importancia le sigue “Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos” con un 23,21%, lo que evidencia un descontento en la distribución de recursos de capacitación entre los colaboradores, situación que se hace más evidente entre el personal de planta y carrera y el personal que tiene vinculación por contrato de prestación de servicios.

Otras causas destacadas, según su orden de elección son:

- La organización carece de los recursos necesarios para ello (17,9%).

- No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo (8,93%).
- A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle (7,14%).

Gráfica 11. Causas de Desarrollo personal



Fuente: propia – grupo de investigación

Posibles soluciones

En la tabla 26 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que éste se manifieste de forma plenamente gratificante:

Tabla 26. Soluciones para Desarrollo personal

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Se debe analizar el perfil profesional de cada uno y darle la oportunidad de desempeñarse en lo relacionado.

- 2 | Algunas de las capacitaciones que se dan deberían hacerlo a nivel de grupos en horas laborales, porque el resultado de la capacitación es para ponerlo al servicio de la empresa.
- 3 | Hacer convenios para capacitación de calidad, no cursitos de horas.
- 4 | Traer capacitadores a la entidad, ya que menos gastos (transporte) y se podría dirigir a más empleados.
- 5 | Actualización constante en los diferentes ámbitos
- 6 | Deberían tener claro que es necesario capacitar a todo el personal sin excluir a ninguna persona, fortalecer la igualdad
- 7 | Brindar capacitación a todos los empleados: sin importar el tipo de vinculación

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.11 Dimensión de Elementos de trabajo

Supuesto: si el puesto de trabajo tiene todo lo necesario para el buen desempeño de la labor diaria, es estético, cómodo, seguro y funcional, mejor será el clima organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 27. Resultados de Elementos de trabajo

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Elementos de trabajo	6,91	10	2,96	Medianamente Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

Como se puede observar en la tabla 27, la calificación promedio de esta dimensión es de 6,91 por lo cual su calificación cualitativa es medianamente favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,96, la cual refleja la homogeneidad de los resultados. En general, la mayoría de los colaboradores consideran los elementos de trabajo, como buenos y muy favorables con una participación del 63%. El 23% y el 15% lo consideran como favorables y poco favorable respectivamente.

Análisis de causas:

En la gráfica 12 siguiente se puede observar nuevamente una homogeneidad en los porcentajes de las respuestas escogidas, con dos que se destacan de las demás por muy poco. El 19% eligió la causa “En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos”; el 17,86% eligió “No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos” y el 15,48% respondió que “No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos”, como se evidencia en la gráfica 12.

Gráfica 12. Causas de Elementos de trabajo



Fuente: propia – grupo de investigación

Otras causas, según su orden de elección son:

- La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos. 14,2%.

- La distribución de elementos es inadecuada pues no realiza acorde con las necesidades. 13%.
- Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas. 12%.
- La mayoría de los elementos son excelentes. 3,57%.

Posibles soluciones

En la tabla 28 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que éste se manifieste de forma plenamente gratificante:

Tabla 28. Soluciones para Elementos de trabajo

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Realizar un inventario en cada dependencia que verifique el estado del mobiliario y equipos.
2	Identificar las necesidades de cada dependencia.
3	Suministras elementos adecuados para el desempeño laboral de una oficina.
4	Procurar hacer un uso racional de los recursos existentes de la manera que permita la compra de otros.
5	Hay que comprar los elementos mínimos necesarios para funcionar.
6	Mejorar, adecuar espacio de trabajo y suministrar elementos de papelería.
7	Que envíen totalmente los elementos que uno solicita en los pedidos.
8	Asignar presupuesto
9	La empresa debería tener en cuenta de dotar de buenos elementos y los necesarios a los funcionarios para poder ser eficiente en el desarrollo de las actividades.

Fuente: propia – grupo de investigación

4.3.12 Dimensión Relaciones interpersonales

Supuesto: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en

donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima Organizacional.

En la siguiente tabla se presentan los resultados:

Tabla 29. Resultados de Relaciones interpersonales

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Relaciones interpersonales	6,8	10	2,55	Medianamente Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

La calificación promedio de esta dimensión es de 6,8 por lo cual su calificación cualitativa es medianamente favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,55. El 58% de los colaboradores sienten que las relaciones interpersonales que se dan en la Alcaldía del Municipio de Garzón son muy buenas, lo que permite calificarla como favorable y muy favorable. El 8% la considera deficientes y el 34% aceptable.

Análisis de causas:

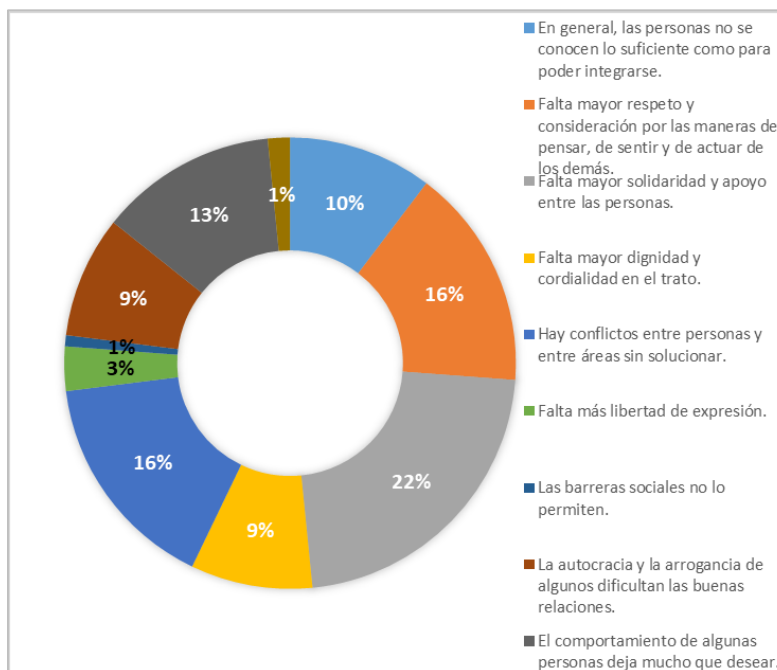
En esta ocasión las opiniones se encuentran divididas, y el 22,22% de los colaboradores piensan que “Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas”; el 15,87% considera que “Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar” y con el mismo porcentaje “Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás”, como se evidencia en la gráfica 13.

Otras causas asociadas a la dimensión fueron:

- El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear, 12,7%.
- En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse, 10,3%.

- Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato, 8,7%.
- La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones, 8,7%.

Gráfica 13. Causas de Relaciones interpersonales



Fuente: propia – grupo de investigación

Posibles soluciones

En la tabla 30 se presentan las soluciones creadas y planteadas por los colaboradores para mejorar la dimensión de consenso:

Tabla 30. Soluciones para Relaciones personales

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Mayor comunicación para mejorar la convivencia y por ende ser solidario.
2	Curso de relaciones interpersonales y de comportamiento social.
3	Realizar actividades propias que permitan la interacción personal.
4	Implementar frecuentemente tardes recreativas
5	Programas de bienestar acorde a esta problemática.

- 6 | Sensibilizar a los funcionarios de la importancia de ser humanos y solidarios para laborar de una manera servicial.
- 7 | Las capacitaciones sobre este tema tan importante deberían ser constantes además de contar con un profesional en el tema.
- 8 | Respeto ante todo por el otro, no pasar encima y humillar por tener un cargo superior o creer que lo tiene.
- 9 | Implementación de psicología organizacional dentro de la entidad que permita el conocimiento, manejo y control de las situaciones climáticas organizacionales
- 10 | Se debe realizar un proceso de presentación del personal

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.13 Dimensión del buen servicio

Supuesto: La idea de Calidad, expresada como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente; toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

En la tabla siguiente se presentan los resultados:

Tabla 31. Resultados del buen servicio

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Buen servicio	7,45	10	2,76	Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

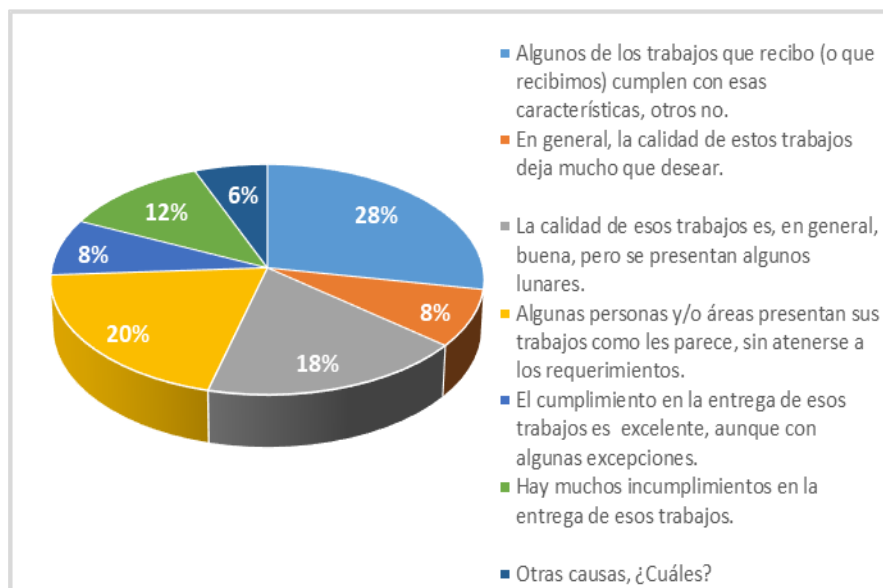
La calificación promedio de esta dimensión es de 7,45 por lo cual su calificación cualitativa es favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,76. El 81% de los colaboradores sienten que la calidad del servicio hacia el cliente interno es favorable o

muy favorable. El 13% la considera aceptable, el 5% no muy buena y otro 2% la considera pésima.

Análisis de causas:

Para el 28% de los que consideran que esta dimensión no es plenamente gratificante, la causa primordial es la calidad del trabajo realizado argumentando que “Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no”; el 20% dice que “Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos” y el 18% opina que “La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares”, como se evidencia en la gráfica 14.

Gráfica 14. Causas del buen servicio



Fuente: propia – grupo de investigación

Otras respuestas encontradas son:

- Hay muchos incumplimientos en la entrega de esos trabajos, 12%.
- En general, la calidad de estos trabajos deja mucho que desear, 8%.

- El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones, 8%.

Posibles soluciones

En la tabla 32 se presentan las soluciones creadas y planteadas por los colaboradores para mejorar la dimensión de buen servicio:

Tabla 32. Soluciones para buen servicio

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Realizar actividades que generen sentido de pertenecía con la empresa y responsabilidad.
2	Mas capacitación en ley 80 y otras áreas del estado.
3	Capacitar en elaboración de estudios proyectos, oficios entre otros.
4	Entregar trabajos correctamente y a tiempo, son en bien de la comunidad que nos sostiene.
5	Nombramiento de personas capacitados para ejercer los cargos
6	Incentivar y motivar a los funcionarios a realizar el trabajo de la mejor manera acorde con lo establecido.
7	Promover el autocontrol y el sentido de pertenencia.
8	Mejorar canal de comunicación
9	Afianzar y establecer las articulaciones entre dependencias y recalcar la importación de esta
10	Deben implementar una verdadera supervisión en los contratos y provisionalidades (Todos los funcionarios)

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.14 Dimensión de solución de conflictos

Supuesto: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 33. Resultados de Solución de conflictos

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Solución de conflictos	7,45	10	2,85	Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

La calificación promedio de esta dimensión es de 7,45 por lo cual su calificación cualitativa es favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,85. El 66% de los colaboradores sienten que se soluciona oportuna y satisfactoriamente los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos que se dan en la Alcaldía de Garzón. El 28% considera que la solución de situaciones conflictivas no es la ideal calificándola como medianamente favorable. Y el 7% considera que esta dimensión se presenta de manera deficiente, calificándola como poco y no favorable.

Análisis de causas:

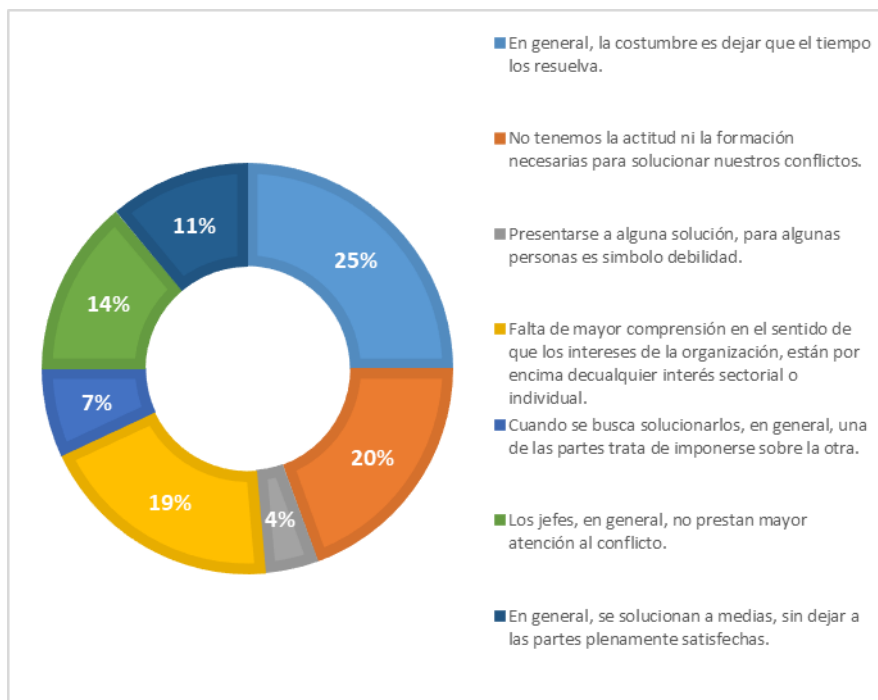
Para el 61% de los colaboradores, esta dimensión no es 100% gratificante, aludiendo diferentes causas entre las que se encuentran, “En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva, 25%; “No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos”, 19% y con el mismo porcentaje “Falta de mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual”, como se evidencia en la gráfica 15.

Otras causas encontradas con menores porcentajes son:

- Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto, 14%.
- En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas, 11%.

- Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra, 7%.
- Presentarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad, 4%.

Gráfica 15. Causas de Solución de conflictos



Fuente: propia – grupo de investigación

Posibles soluciones

En la tabla 34 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que éste se manifieste de forma plenamente gratificante:

Tabla 34. Soluciones para Solución de conflictos

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Más trabajo en grupo - bienestar- grupal los paseos
2	Correctos funcionamientos de comités de convivencia, jefe de personal atiende mejor estos temas.

3	La empresa debe contar con un profesional que trate y ayude en estos temas porque en el momento no hay quien solucione nada.
4	Mejorar notablemente la actitud y deseo de solucionar problemas.
5	Capacitaciones sobre manejo de conflictos laborales en todos los núcleos
6	Realizar reuniones extraordinarias si así se requiere para solucionar conflictos de inmediato
7	Fortalecer acciones que armonicen el ambiente
8	Dialogar con la persona directa
9	No deja pasar conflictos, es decir, solucionarlos en el momento adecuado.
10	Amor a la organización
11	Buscar espacios por parte de los jefes al reunir a sus trabajadores para tocar el tema para la solución de los problemas de cada oficina.
12	Promover talleres de integración y capacitaciones en resolución de conflictos.
13	Escuchar, socializar y solucionar los conflictos.

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.15 Dimensión de expresión informal positiva

Supuesto: La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales.

En la siguiente tabla se presentan los resultados:

Tabla 35. Resultados de Expresión informal positiva

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Expresión informal positiva	8,08	10	2,53	Favorable

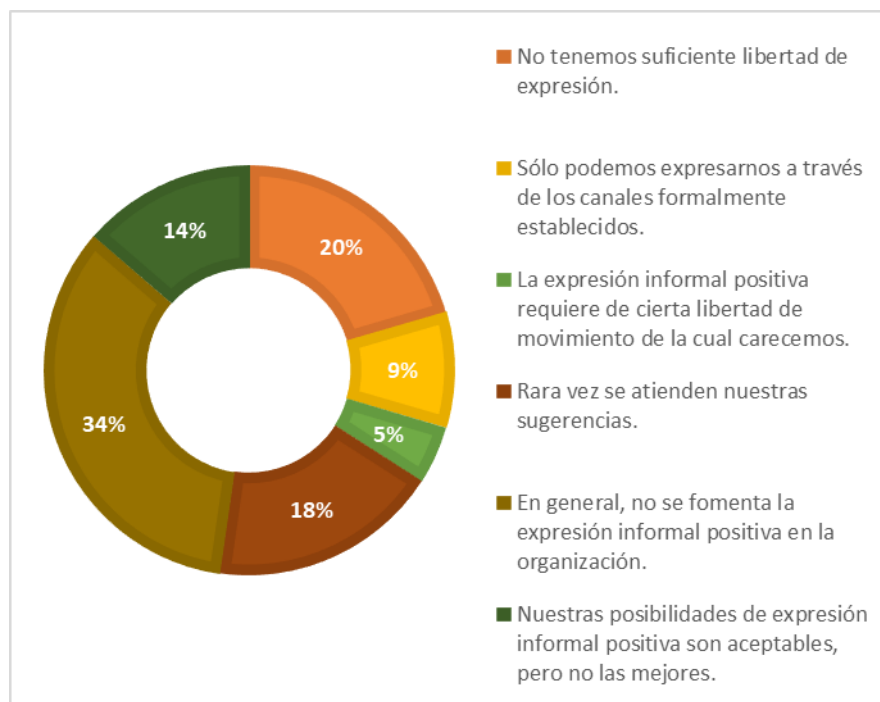
Fuente: propia – grupo de investigación

La calificación promedio de esta dimensión es de 8,08 por lo cual su calificación cualitativa es favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,53. El 47% de los colaboradores consideran que pueden expresarse libremente en la Alcaldía de Garzón, lo que permite calificarla como excelente. El 38% considera que esta dimensión se presenta de una manera favorable y el 11% medianamente favorable. Para el 5% esta dimensión no cumple con sus expectativas, por lo que la calificó con poco o no favorable.

Análisis de causas:

Dentro de las causas expresadas por los colaboradores que sienten que esta condición no se desarrolla de manera excelente (53%), el 34% expresó que se debe a que en la Alcaldía de Garzón, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización. El 20% expresó “No tenemos suficiente libertad de expresión” y el 18% expresó que “Rara vez se atienden nuestras sugerencias”, como se evidencia en la gráfica 16 a continuación:

Gráfica 16. Causas de Expresión informal positiva



Fuente: propia – grupo de investigación

Otras causas evidenciadas en las respuestas son:

- Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores, 14%.
- Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos, 9%.
- La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos, 5%.

Posibles soluciones

En la tabla 36 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que éste se manifieste de forma plenamente gratificante:

Tabla 36. Soluciones para Expresión informal positiva

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Los jefes deben hablar con los subalternos sobre todo el jefe mayor - nunca lo vemos.
2	Involucrar a todos los funcionarios y escuchar sus opiniones sería una buena forma de buscar soluciones a la organización.
3	Permitir hacer sugerencias, pero que esto no implique represalias.
4	Mejores canales de comunicación entre dependencias y con el jefe de la entidad.
5	Debemos tener una línea recta entre todas las funciones
6	Buscar un sitio y expresarse
7	Tomar en cuenta la opinión de los demás.
8	Establecer espacios en la organización donde permitan expresar a los funcionarios de manera formal.
9	Fortalecer canales de comunicación.
10	Permitir a los subalternos dar sugerencias que mejoren la organización
11	Atención al talento humano. Toda esta gestión debe realizar el jefe de talento humano

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.16 Dimensión de Estabilidad laboral

Supuesto: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima Organizacional.

En la tabla siguiente se presentan los resultados:

Tabla 37. Resultados de Estabilidad laboral

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Estabilidad laboral	6,57	10	3,24	Medianamente Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

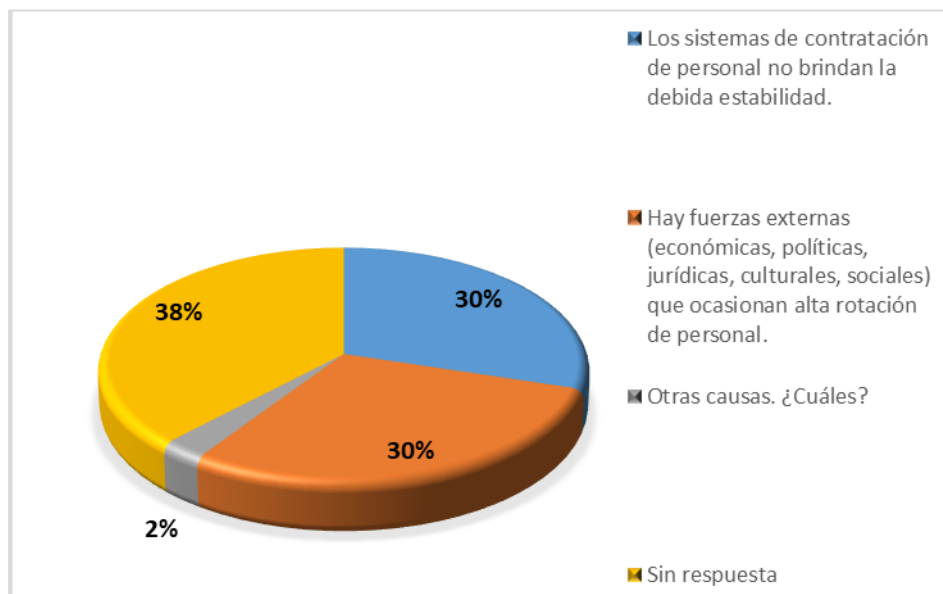
La calificación promedio de esta dimensión es de 6,57 por lo cual su calificación cualitativa es medianamente favorable, con una moda de 10 y una de las desviaciones estándar más altas de las 24 dimensiones, con un sigma de 3,24, que indica una dispersión mayor en las calificaciones, que se evidencia en la siguiente distribución: El 34% de los colaboradores se sienten plenamente satisfechos con la estabilidad laboral que ofrece la Alcaldía de Garzón; El 22% la considera muy buena; el 27% buena y un último 17% la considera deficiente.

Análisis de causas:

En esta ocasión las opiniones están divididas en dos causas de mayor elección, cada una con un 30%: “Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad” y “Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal”. El 38% simplemente no respondió este punto y un

2% (2 personas) respondieron con otras opciones como el tipo de contratación y problemas por políticas estatales. En la gráfica 17 se evidencia la división de opiniones:

Gráfica 17. Causas de Estabilidad laboral



Fuente: propia – grupo de investigación

Una de las causas latentes a tener en cuenta, es que el 62% del personal de la Alcaldía de Garzón tiene un contrato por prestación de servicios, que no ofrece ventajas a nivel laboral y que normalmente tiene una duración menor a un año, aunado a que, en cada cambio de gobierno, hay rotación de personal que se ve en mayor proporción en los contratistas, incidiendo esto, en el aumento del sentimiento de inestabilidad de los colaboradores.

Posibles soluciones

En la tabla 38 se presentan las soluciones creadas y planteadas por los colaboradores para mejorar la dimensión de estabilidad laboral:

Tabla 38. Soluciones para Estabilidad laboral

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Hacer todo lo necesario para brindar un trabajo estable.
2	Buscar alternativas para que el personal pueda acceder a cargos dentro de la entidad como concurso de méritos permanentes y creación de cargos dentro de la misma
3	Se debe tener una estabilidad laboral para los contratistas ya que se necesita el servicio
4	Fortalecer los sistemas de contratación de personal.
5	Contratación a término definido
6	Eliminar la prestación de servicios.

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.17 Dimensión de Valoración

Supuesto: El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos.

A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 39. Resultados de Valoración

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Valoración	5,8	10	3,45	Medianamente Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

La calificación promedio de esta dimensión es de 5,8, la más baja del total de dimensiones, arrojando una calificación cualitativa aceptable. La moda es igual a 10 y la desviación estándar más alta del total, presentando una sigma de 3,45.

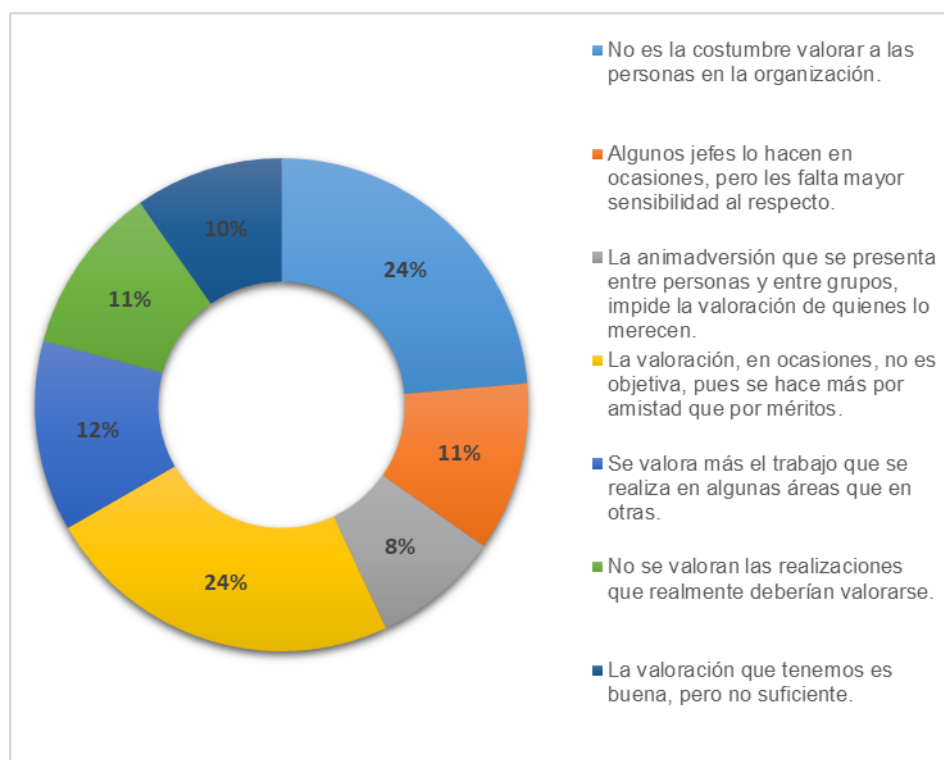
Solo el 20% considera que la Alcaldía de Garzón le ofrece plenamente, el reconocimiento y distinción por su esfuerzo, calificándola de manera excelente. El otro

80% se divide en un 31% que califica la valoración como favorable; un 20% como medianamente favorable, el 16% como poco favorable y un 13% como no favorable.

Análisis de causas

El 24% del 80% que calificó esta dimensión por debajo de 10, piensa que en gran medida la valoración del personal es de tipo subjetivo, es decir, por amistad más que por los méritos del trabajo desarrollado. En igual porcentaje, los colaboradores piensan que no se acostumbra a valorar a las personas dentro de la organización, como se evidencia en la gráfica 18.

Gráfica 18. Causas de Valoración



Fuente: propia – grupo de investigación

Otras causas aludidas con porcentajes menores, pero de distribución homogénea:

- Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras, 13%.

- Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto, 11%.
- No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse, 11%.
- La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente, 10%
- La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen, 8%.

Vale la pena analizar las respuestas y las calificaciones de esta dimensión de Valoración, unida a la anterior de Estabilidad laboral, que evidencian el punto álgido en el clima organizacional de la Alcaldía de Garzón, pues se presenta entre los colaboradores la sensación de poca estabilidad y bajo reconocimiento a su trabajo, lo que puede resultar en una baja moral personal y escaso sentido de pertenencia con la organización, haciendo poco favorables las condiciones laborales y escasa la disposición para alcanzar las metas trazadas por la organización.

Posibles soluciones

En la tabla 40 se presentan las soluciones creadas y planteadas por los colaboradores para mejorar la dimensión de valoración:

Tabla 40. Soluciones para Valoración

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Crear incentivos para mejorar el desempeño laboral y reconocer a los mejores.
2	Se debe estudiar cómo están haciendo las valoraciones y modificar algunos incentivos
3	Debe de estimular a los funcionarios por su trabajo, para que ellos tengan más sentido de pertenencia
4	Premiar al mejor empleado mensualmente y al final del año remunerarlo.
5	Deberían hacer reconocimiento a las personas que tienen compromiso en la entidad

- 6 | crear estímulos a personal de planta y contratista
 7 | Incentivar a la persona con estabilidad laboral dependiendo de su compromiso

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.18 Dimensión de Salario

Supuesto: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima Organizacional.

En la tabla siguiente se presentan los resultados:

Tabla 41. Resultados de Salario

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Salario	7,25	10	3,12	Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

La calificación promedio de esta dimensión es de 7,25 por lo cual su calificación cualitativa es favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 3,12. El

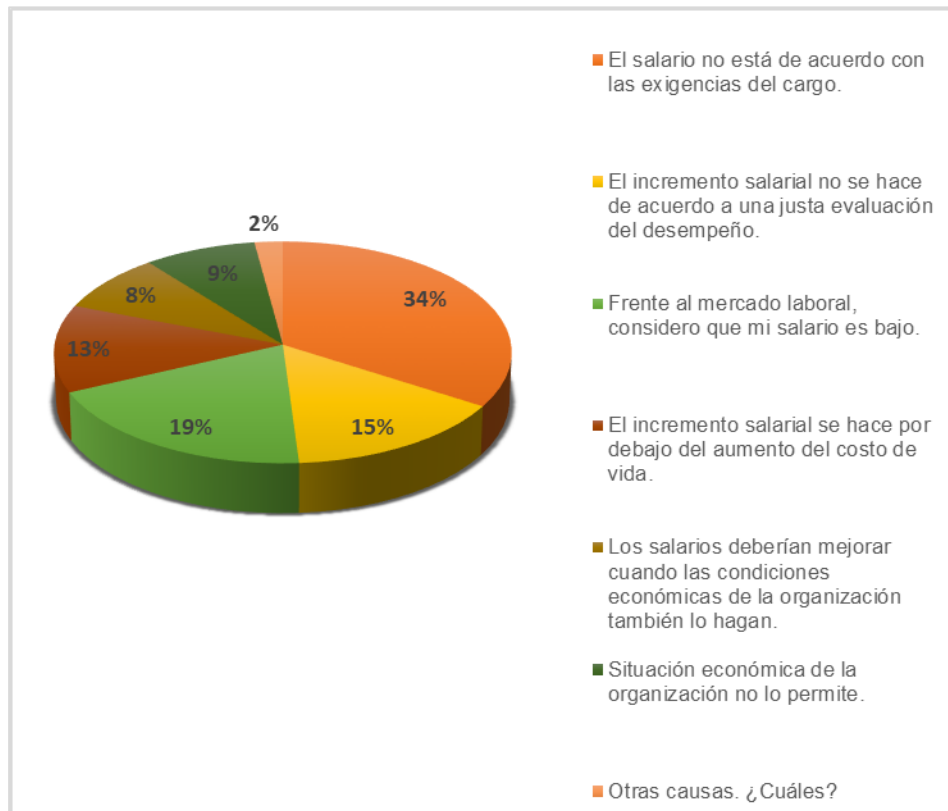
42% de los colaboradores sienten que el salario que reciben es una justa retribución por su trabajo, lo que permite calificarla como excelente. El 23% la considera muy buena y el 18% bueno. En contraste existe un 14% que considera su retribución como deficiente y un 3% como mala, calificándola con un 0.

Análisis de causas:

El 58% de los encuestados, afirmaron no estar plenamente satisfechos con esta dimensión.

El 34% de estas personas, sienten que el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo y un 19% considera que, frente al mercado laboral, su remuneración es baja. En el gráfico 19 se observa lo mencionado.

Gráfica 19. Causas de Salario



Fuente: propia – grupo de investigación

También se evidencian otras casusas como:

- El incremento salarial no se hace de acuerdo con una justa evaluación del desempeño, 15%.
- El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida, 13%.
- Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan, 9%.
- Situación económica de la organización no lo permite, 9%.

Posibles soluciones

En la tabla 42 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que éste se manifieste de forma plenamente gratificante:

Tabla 42. Soluciones para Salario

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Propuestas al gobierno para incrementar los salarios justamente.
2	Mayor incremento salarial de acuerdo con los factores de exigencia y responsabilidad de cada uno de los empleados
3	Que se realice un estudio de cargos laborales a fin de restablecer el salario de acuerdo a la responsabilidad de cargo.
4	Que el salario sea adecuado a la realidad.
5	Deberían establecer un análisis de acuerdo con la experiencia y estudios de la persona
6	Que las remuneraciones se realicen teniendo en cuenta el perfil educativo y además su desempeño
7	El pago debería ser acorde a la tabla que tiene en la entidad dependiendo del perfil, pues se presenta que no todos los técnicos ganan lo mismo, igual tecnólogo y profesionales

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.19 Dimensión de Agilidad

Supuesto: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima Organizacional.

En la tabla se presentan los resultados:

Tabla 43. Resultados de Agilidad

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Agilidad	7,58	10	2,87	Favorable

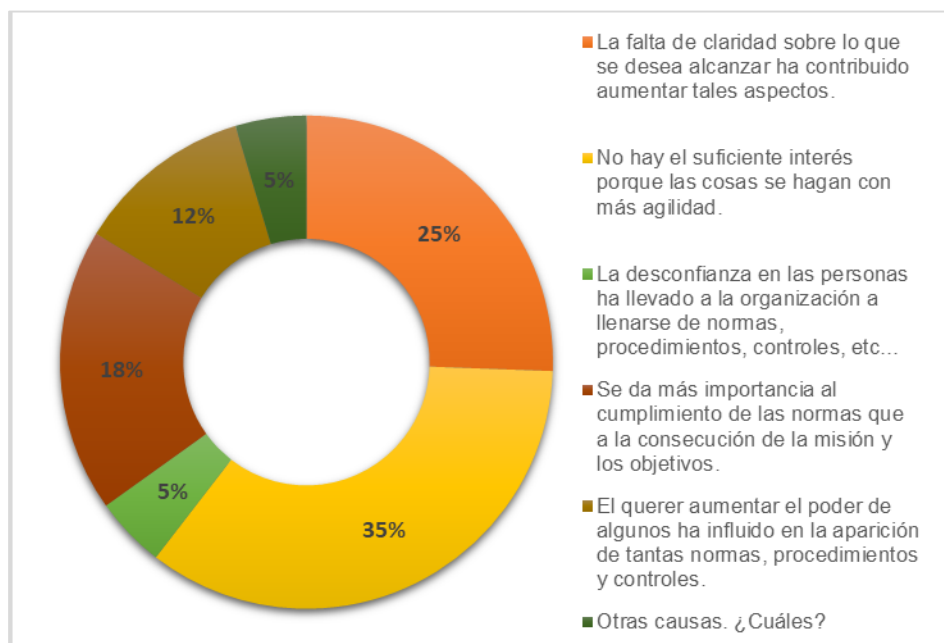
Fuente: propia – grupo de investigación

La calificación promedio de esta dimensión es de 7,58 por lo cual su calificación cualitativa es favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,87. El 44% de los colaboradores creen plenamente que las normas, procedimientos, manuales y controles que se tienen en la Alcaldía de Garzón, son los estrictamente necesarios, lo que permite calificarla como excelente. El 30% la considera buena y el 16% aceptable. Para el 11% esta dimensión no se desarrolla de manera eficaz.

Análisis de causas:

Para el 35% de los colaboradores que calificaron esta dimensión por debajo de 10, creen que es por falta de interés que no se llevan los procedimientos con agilidad. Para el 26% la causa es “La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos”. Esto se presenta en la gráfica 20.

Gráfica 20. Causas de Agilidad



Fuente: propia – grupo de investigación

Otras causas son las siguientes:

- Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos, 19%.
- El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles, 12%.
- La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc., 5%.

Posibles soluciones

En la tabla 44 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que éste se manifieste de forma plenamente gratificante:

Tabla 44. Soluciones para Agilidad

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Reconocer la agilidad en la entrega de trabajos y valoren el esfuerzo realizado.
2	Que todos los funcionarios conozcan todos los procedimientos que se realizan en la organización.
3	Modificar o eliminar los procedimientos que al aplicarlos retardan el trabajo.
4	Simplificar trámites internos, ajustados a la norma.
5	Socialización y capacitación para aumentar tales aspectos.
6	Incentivar y fortalecer la confianza en la organización

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.20 Dimensión de Evaluación de desempeño

Supuesto: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 45. Resultados de Evaluación de desempeño

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Evaluación de desempeño	6,95	10	3,38	Medianamente Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

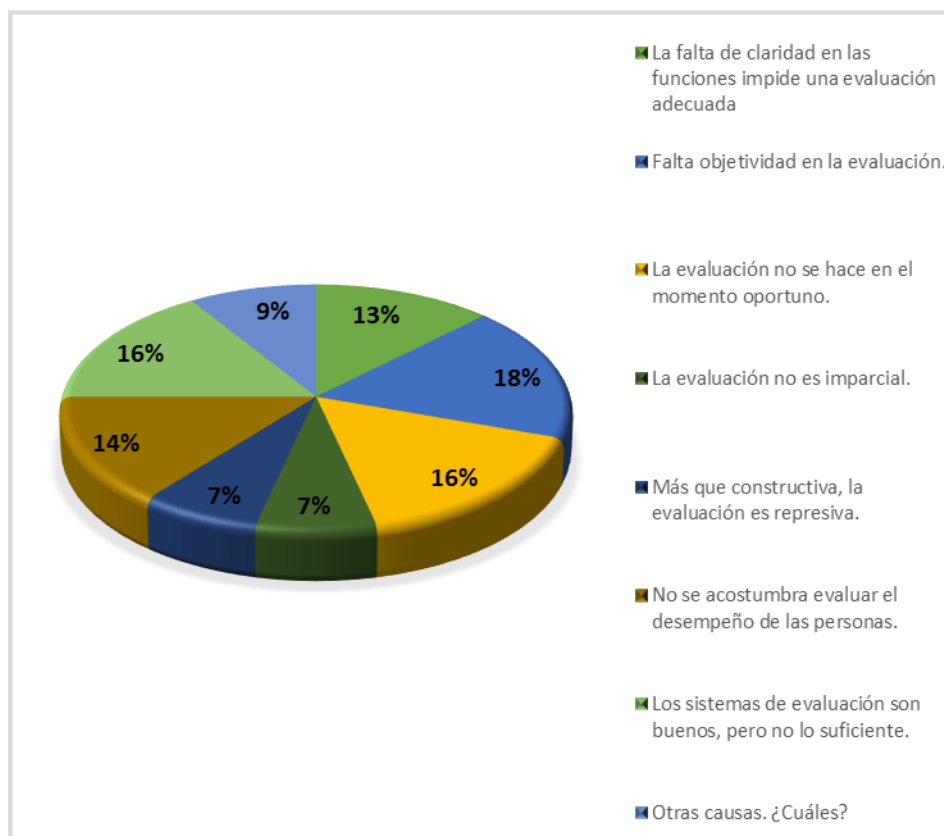
La calificación promedio de esta dimensión es de 6,95 por lo cual su calificación cualitativa es medianamente favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 3,38, una de las más altas de las 24 dimensiones. El 46% de los colaboradores sienten que son adecuados los sistemas de evaluación de desempeño en la Alcaldía de Garzón. El 17% la considera buena y el 24% la considera aceptable. El 12% considera poco y nada favorable las evaluaciones de desempeño realizadas en la Alcaldía.

Análisis de causas:

En este caso, las respuestas están divididas en siete causas diferentes, con porcentajes de elección homogéneos entre cada uno, como se evidencia en la gráfica 21.

Las causas elegidas por los colaboradores que calificaron la evaluación de desempeño por debajo de 10 son: “Falta objetividad en la evaluación”, 18%; “Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente”, 16%; “La evaluación no se hace en el momento oportuno”, 16%; “No se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas”, 14%. “La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada”, 13%. Y por último con un porcentaje de 7% cada una “La evaluación no es imparcial” y “Más que constructiva, la evaluación es represiva”.

Gráfica 21. Causas de Evaluación de desempeño



Fuente: propia – grupo de investigación

Posibles soluciones

En la tabla 18 se presentan las soluciones creadas y planteadas por los colaboradores para mejorar la dimensión de evaluación de desempeño:

Tabla 46. Soluciones para Evaluación de desempeño

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Debería haber un método de evaluación para todos, independiente del tipo de vinculación.
2	En muchas oficinas el empleado se evaluaba, pero no hay evaluación por parte del jefe inmediato. Tener mayor responsabilidad al momento de evaluar a sus empleados.
3	Falta más seguimiento a los procesos.
4	Mayor responsabilidad y objetividad.

- 5 | Los funcionarios se autoevalúan en muchas ocasiones y los jefes solo terminan debe existir más compromiso.
- 6 | Asignar clara y concretamente las funciones al empleado y ser evaluado por estas y no otras que no le corresponden.
- 7 | Difusión en la información sobre lo que se va a evaluar, los tiempos en que se realiza
- 8 | Se debe asignar tareas específicas y evaluar con base a ellas

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.21 Dimensión de Retroalimentación

Supuesto: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima Organizacional.

En la tabla siguiente se presentan los resultados:

Tabla 47. Resultados de Retroalimentación

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Retroalimentación	6,15	10	3,38	Medianamente Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

La calificación promedio de esta dimensión es de 6,15 por lo cual su calificación cualitativa es medianamente favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 3,38. El 27% de los colaboradores consideran que existe una buena comunicación entre dirigentes y subordinados, permitiendo un clima laboral plenamente gratificante en la Alcaldía de Garzón. El 27% la considera buena, el 24% aceptable, el 14% la considera deficiente y el 8% lo calificó como no favorable, es decir con 0.

Análisis de causas:

Para el 29% de los colaboradores que calificaron por debajo de 10 esta condición, expresan que se debe básicamente al desconocimiento de la importancia de la retroalimentación. El 25% opina que “a muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación”; Para el 18% la causa es la falta de capacitación adecuada para hacerlo, como se evidencia en la gráfica 22.

Gráfica 22. Causas de Retroalimentación



Fuente: propia – grupo de investigación

Otras causas elegidas por los colaboradores son:

- No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales, 12%.
- Sólo lo hacemos de vez en cuando, 6%.

- Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica, 6%.
- Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva, 4%.

Posibles soluciones

En la tabla 48 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que éste se manifieste de forma plenamente gratificante:

Tabla 48. Soluciones de Retroalimentación

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	las personas no les gusta la retroalimentación por egoísmo, se debe procurar la información y sensibilización a las personas a que lo hagan para mejorar las actividades.
2	Capacitaciones, convivencias, integraciones.
3	Dar a conocer debidamente este aspecto, pues es muy complicado.
4	Capacitar al personal sobre el tema y buscar los canales dentro de la dependencia para hacerlo

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.22 Dimensión de Selección de personal

Supuesto: Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 49. Resultados de Selección de personal

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Selección de personal	6,91	10	2,78	Medianamente Favorable

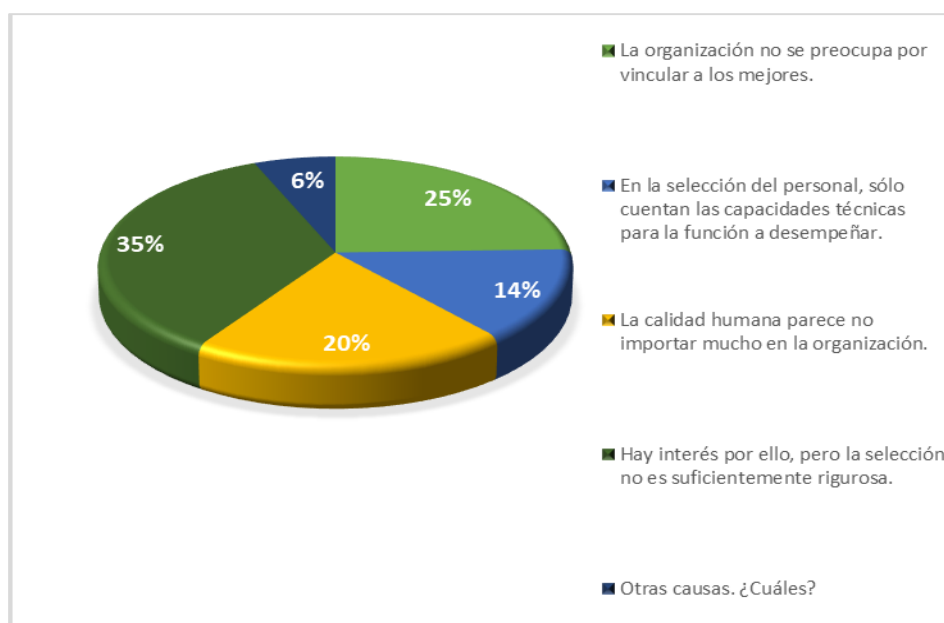
Fuente: propia – grupo de investigación

La calificación promedio de esta dimensión es de 6,91 por lo cual su calificación cualitativa es medianamente favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,78. El 31% de los colaboradores cree plenamente que un buen proceso de selección permite escoger el personal idóneo para desempeñar la labor de manera óptima y que, en la Alcaldía de Garzón, se lleva a cabo de manera plena, por lo que fue calificada como excelente. El 28% la considera buena; el 33% aceptable y un 8% creen que la selección de personal en la Alcaldía no se da de manera óptima, calificándola como poco o no favorable.

Análisis de causas:

El 69% de los colaboradores consideran que esta dimensión no es plenamente favorable por lo que la calificaron por debajo de 10. Para el 35% de estos, la causa radica en la falta de rigurosidad del proceso de selección. El 24% siente que la organización no se preocupa por vincular a los mejores, siendo estas dos causas las más destacadas como se evidencia en la gráfica 23.

Gráfica 23. Causas Selección de personal



Fuente: propia – grupo de investigación

Otras causas elegidas por los colaboradores son:

- La calidad humana parece no importar mucho en la organización, 20%.
- En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar, 14%.

Posibles soluciones

En la tabla 50 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que éste se manifieste de forma plenamente gratificante:

Tabla 50. Soluciones para selección de personal

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Escoger buenas hojas de vida - implementar periodo de prueba para todos los nuevos
2	Capacitar debidamente
3	Realizar evaluaciones para determinar quiénes son las personas idóneas para operar el cargo
4	¡Que se vinculen los mejores!
5	Vinculación con pruebas de conocimiento.
6	Deberían evaluar la calidad humana de las personas.
7	Revisar los perfiles de los cargos y capacitar a los responsables de grupos de trabajos.
8	Deben contratar una persona idónea para la selección y evaluación del personal

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.23 Dimensión de Inducción

Supuesto: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

En la siguiente tabla se muestran los resultados:

Tabla 51. Resultados de Inducción

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Inducción	6,14	10	2,96	Medianamente Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

La calificación promedio de esta dimensión es de 6,14 por lo cual su calificación cualitativa es medianamente favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,96. Solamente el 19% de los colaboradores cree plenamente que una buena inducción sirve para ejercer su cargo de manera óptima, destacando así su calidad humana y que en la Alcaldía de Garzón son realmente las mejores, por lo que permite calificarla como excelente. El 33% la considera buena, el 31% aceptable y el 17% no optima o deficiente como proceso.

Análisis de causas:

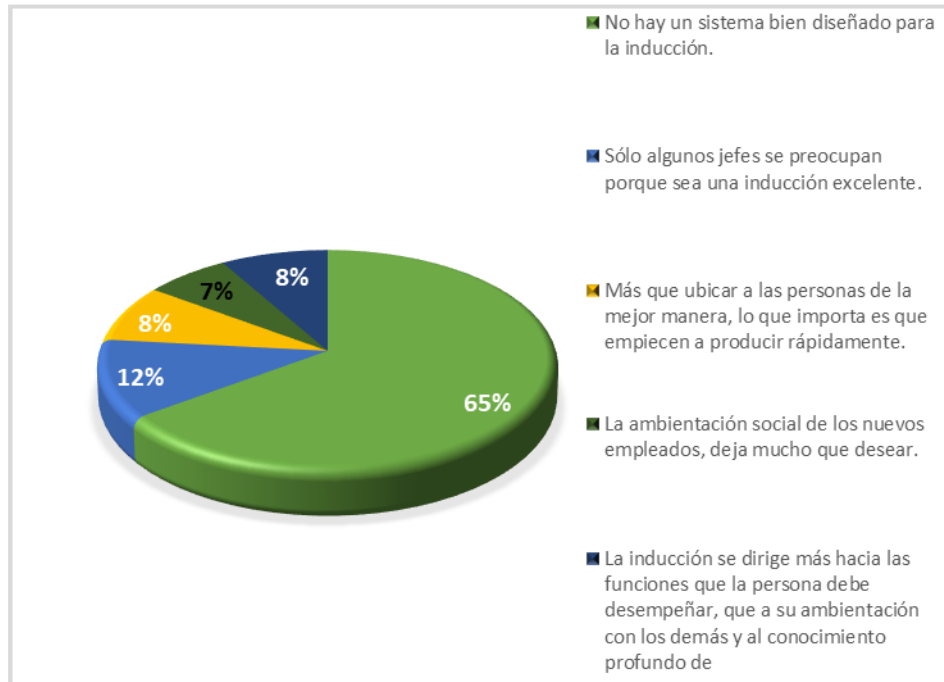
De ese 81% que no considera plenamente óptimo el proceso de inducción que realiza la Alcaldía de Garzón, el 65% lo atribuye a que no hay un sistema bien diseñado para inducción. Esto se evidencia en la gráfica 24.

Otras causas enlistadas con porcentajes bastante menores a la anteriormente nombrada son:

- Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente, 12%.
- Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente, 8%.

- La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización, 8%.
- La ambientación social de los nuevos empleados deja mucho que desear, 7%.

Gráfica 24. Causas de Inducción



Fuente: propia – grupo de investigación

Esta dimensión en concordancia con la anterior, de *Selección de personal* y con la primera de *Claridad organizacional*, evidencia una dificultad en los procesos de personal, referente a la elección de personal idóneo para cada labor específica y su introducción a la organización, tanto en sus funciones como en la teleología organizacional percibiéndose un vacío en el proceso que los colaboradores ven de manera negativa, lo que impide el desarrollo de un clima organizacional gratificante.

Posibles soluciones

En la tabla 52 se presentan las soluciones creadas y planteadas por los colaboradores para mejorar la dimensión de inducción:

Tabla 52. Soluciones para Inducción

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Capacitar y dar bienvenida a los nuevos funcionarios.
2	Fortalecer la inducción al puesto de trabajo y funciones.
3	Implementar un sistema de inducción adecuado, además promover bienvenida a los nuevos funcionarios
4	Preparar al personal en el puesto a desempeñar.
5	Al funcionario nuevo se le debe hacer el respectivo acompañamiento y darle el conocimiento necesario para que sus labores tengan éxito.

Fuente: propia – grupo de investigación

4.2.24 Dimensión de Imagen de la Organización

Supuesto: Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de esta, mejor será el clima Organizacional.

En la tabla siguiente se presentan los resultados:

Tabla 53. Resultados de Imagen de la organización

	Media Aritmética	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Imagen de la organización	7,6	10	3,19	Favorable

Fuente: propia – grupo de investigación

La calificación promedio de esta dimensión es de 7,6 por lo cual su calificación cualitativa es favorable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 3,19. El 51% de los colaboradores sienten que la imagen de la Alcaldía de Garzón es realmente una de las mejores, lo que permite calificarla como excelente. El 29% la considera buena, el 17% aceptable y solamente un 4% la considera mala.

Análisis de causas:

En esta ocasión, un 49% opina que la imagen de la Alcaldía no es excelente, calificándola por debajo de 10, por diferentes causas que tienen las opiniones divididas en porcentajes muy homogéneos. De estos, el 22% lo atribuye a que “Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones”; el 20% dice que “La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias”. El 17% expresa que “No hay preocupación por mejorar de manera constante”, siendo estas tres las más destacadas, como se evidencia en la gráfica 25.

Gráfica 25. Causas Imagen de la organización



Fuente: propia – grupo de investigación

Para explicar las falencias en esta dimensión, se exponen otras causas como:

- Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen, 15%.

- El trato de las personas, en general, deja mucho que desear, 11%.
- Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades, 7%.
- La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema, 4%.
- Creo que la organización no sabe exactamente para donde va, 2%.

Posibles soluciones

En la tabla 54 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que éste se manifieste de forma plenamente gratificante:

Tabla 54. Soluciones para Imagen de la organización

<i>Item</i>	<i>Soluciones propuestas</i>
1	Mejorar aspectos desde talento humano (Integración, convivencia y calidad humana.
2	Depende de cada uno de los funcionarios mejorar para alcanzar las metas propuestas en la entidad.
3	utilizar todos los métodos que convencen a mejorar la imagen de la organización, porque está muy deteriorado
4	Orientación permanente a la comunidad sobre lo que se viene trabajando, informándole los procesos que se deben seguir para ello
5	Deben atender bien a los usuarios ya que dependen de ellos
6	Se debe preocupar por una adecuada prestación del servicio al ciudadano.
7	Fortalecer, campañas de socialización y control.

Fuente: propia – grupo de investigación

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación se exponen las conclusiones según los objetivos planteados:

5.1 Realizar un diagnóstico del clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Garzón.

El diagnóstico realizado sobre el clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Garzón comprendió la evaluación de 24 dimensiones, con un instrumento que permitió que cada funcionario abordado, pudiera calificar cada dimensión de acuerdo a su experiencia, pudiera expresar sus puntos de vista y exponer unas posibles soluciones a las debilidades que a su concepto se presentan en su lugar de trabajo. La muestra comprendió 65 colaboradores, de los cuales, 23 fueron empleados de planta de la Alcaldía y 42 son contratistas que prestan sus servicios a través de la figura de CPS.

De acuerdo a los resultados generales, el clima organizacional de la Alcaldía del Municipio de Garzón fue calificado como FAVORABLE con un promedio de 7,14. Aunque hay aspectos a mejorar, la media en la mayoría de los casos estuvo en la máxima calificación, lo que implica que los colaboradores sienten, un ambiente de trabajo agradable, con factores puntuales que pueden ser mejores. También se evaluó el resultado con la respectiva desviación estándar, que en el promedio del total de dimensiones arrojó una sigma de 2,84 lo que indica que existe una buena homogeneidad en las respuestas.

5.2 Identificar los factores relevantes del clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Garzón.

En general, las calificaciones de cada una de las dimensiones estuvieron dentro de un rango entre 6 y 8, es decir entre medianamente favorable y favorable, pero hubo casos en los que la calificación salía del rango ya fuera hacia arriba como hacia abajo. Las dimensiones con las calificaciones más bajas fueron:

Tabla 55. Dimensiones con calificación baja

<i>Dimensión</i>	<i>Media aritmética</i>	<i>Moda</i>	<i>Desviación estándar</i>
<i>Claridad Organizacional</i>	6,34	7	2,71
<i>Estabilidad Laboral</i>	6,57	10	3,24
<i>Valoración</i>	5,8	10	3,45
<i>Feedback</i>	6,15	10	3,38
<i>Inducción</i>	6,14	10	2,96

Fuente: propia – grupo de investigación

Vale la pena mencionar, que las calificaciones más bajas presentaron las sigmas de desviación estándar más altos, lo que permite concluir, que el bajo concepto no está generalizado y hay una distribución heterogénea en las calificaciones de estos factores.

Al analizar los factores con bajas puntuaciones y se anudan las causas escogidas por los colaboradores encuestados, se puede concluir que una de las razones más fuertes de que el clima organizacional de la Alcaldía de Garzón no sea plenamente gratificante es la falta de garantías e inequidad latente que generan los estilos de contratación de la entidad.

En la Alcaldía la labor desempeñada por personas que ostentan la figura de contrato de prestación de servicios es el 65% del total de colaboradores y solo un 35% son empleados con contrato laboral y algunos con la figura de carrera administrativa. Lo anterior es evidente en las respuestas de varios de los encuestados que manifestaron la inconformidad con respecto a la vinculación laboral por contrato, pues dicen sentir que se le disminuyen los beneficios a la hora de la valoración de su labor, la estabilidad de su posición y demás prebendas económicas y laborales que tiene la figura de contrato laboral.

Otro aspecto importante, es la falta de claridad organizacional, por deficiencias en los procesos de inducción y reinducción en la Alcaldía de Garzón. En las causas analizadas, en su mayoría los colaboradores solicitan capacitaciones sobre muchos temas como

teleología, manejo de conflictos, retroalimentación, entre otros, y que se realice un proceso de inducción adecuado, además de los espacios para educación del personal.

Dentro de los aspectos mejor calificados se encuentran los siguientes:

Tabla 56. Dimensiones con las calificaciones más altas

<i>Dimensión</i>	<i>Media aritmética</i>	<i>Moda</i>	<i>Desviación estándar</i>
<i>Liderazgo</i>	8,74	10	2,43
<i>Trabajo Gratificante</i>	9,17	10	1,71
<i>Expresión Informal Positiva</i>	8,08	10	2,53

Fuente: propia – grupo de investigación

En la evaluación de estas dimensiones, se evidencia que en general el personal le gusta el trabajo que desempeña, que reconoce en su jefe o superior un buen líder que trabaja hombro a hombro con ellos y además que hay garantías para la libre expresión de sus opiniones y sienten que estas son tenidas en cuenta para el buen desarrollo en cada dependencia.

5.3 Formular recomendaciones para la optimización del clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Garzón.

Por facilidad, se agruparon las 24 dimensiones en 5 grandes factores, y el criterio utilizado para tal fin, fue la agrupación por afinidad.

En las tablas 57, 58, 59 y 60 se plasma a continuación el desarrollo del plan de mejoramiento:

Tabla 57. Plan de mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía de Garzón – primera parte

PLAN DE MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL ALCALDÍA DE GARZÓN					
AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	DEBILIDAD Y/U OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
ESTRUCTURA Y AMBIENTE LABORAL	Claridad y estructura organizacional	Mejora de la comunicación y calidad de la información	Establecer programas de capacitación y reinducción a todo el personal	Refrescar el conocimiento que tienen los colaboradores sobre la misión, visión, políticas, objetivos y estrategias del negocio.	1. Realizar reinducciones cada seis meses a todo el personal de la organización.
					2. Realizar visitas gerenciales semestrales en las diferentes áreas y dependencias de la entidad, en donde se informe sobre los resultados, objetivos y estrategias del negocio, logrando de esta forma integrar e involucrar a todos los colaboradores.
					3. Enviar a todo el personal copia del proyecto formal de entidad para que este sea ubicado de forma visible en cada una de las áreas de la organización.
	Instalaciones y elementos de trabajo	Comodidad de las instalaciones de trabajo	Mejorar el ambiente físico laboral	Garantizar a los colaboradores las condiciones adecuadas y seguras para la realización de sus actividades.	1. Mejorar los espacios y adecuar el número de puestos de trabajo de acuerdo a la cantidad de colaboradores de la entidad.
					Dotar cada puesto de trabajo de los elementos necesarios para su funcionamiento.
	Agilidad	Mejoramiento continuo de dicha dimensión.	Actualizar y revisar periódicamente los procedimientos, manuales, controles, etc.	Garantizar que las actividades que realiza la organización se basen en estándares y bajo un criterio	1. Actualizar periódicamente los procedimientos de trabajo establecidos por la organización, con el fin de identificar acciones de mejora, condiciones por mejorar entre otras.

Fuente: propia – grupo de investigación

Tabla 58. Plan de mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía de Garzón – segunda parte

PLAN DE MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL ALCALDÍA DE GARZÓN					
AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	DEBILIDAD Y/U OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL	Estabilidad Laboral	Tipo de contrato laboral del personal. Contratacion a termino de obra.	Evaluar politica de contratacion actual.	Evaluar la posibilidad de contratar al personal a termino fijo y/o indefinido.	1. Hacer una revisión presupuestal y legal para analizar la posibilidad de modificar el tipo de contratacion, para las posiciones que se han ocupado por contratistas pero necesitan personal de tiempo completo. 2. Analizar la posibilidad de rotar al personal por contratos o proyectos marco, los cuales se ejecutan a largo plazo.
	Salario	Bonificacion salarial	Gestionar el desarrollo de una politica de incentivos	Evaluar la posibilidad de incluir dentro del programa de incentivos una bonificacion anual.	1. Analizar económicamente la posibilidad de pagar anualmente un porcentaje en dinero acorde a los resultados de la organización y al desempeño y cumplimiento de las metas individuales.
	Reconocimeinto y evaluacion del desempeño	Es importante fortalecer la evaluacion anual del desempeño y reconocimeinto al personal.	Establecer anualmente programas de evaluacion de desempeño y reconocimeinto del perosnal.	Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivo de continuidad.	1. Establecer metas anuales con el equipo o area de trabajo de forma previamente concertada. 2. Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles. 3. Al establecer dichos objetivos, estos deben ser medibles, limitados en tiempo y de facil seguimiento. 4. Evaluar la posibilidad de recompensar a aquellos colaboradores que superen las expectativas en el cumplimiento de metas.
	Trabajo Gratificante	Es importantes brindar la oportunidad y capacitacion del personal.	Establecer programas de capacitacion y crecimiento personal	Desarrollar la capacidad y el potencial de los colaboradores.	1. Realizar programa mensual de capacitaciones tecnicas y/o administrativas a todo el personal. 2. Establecer planes de carrera para los empleados dentro de la organización para iniciar su proyecto profesional.
		Perfil del cargo	Mantenimeinto y actualizacion.	Definir claramente el perfil del cargo y manual de funciones y responsabilidades.	1. Realizar actualizacion del manual de funciones y perfil de cargo para los diferentes puestos de trabajo

Fuente: propia – grupo de investigación

Tabla 59. Plan de mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía de Garzón – tercera parte

PLAN DE MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL ALCALDÍA DE GARZÓN					
AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	DEBILIDAD Y/O OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
CULTURA ORGANIZACIONAL	Participación	Mejorar participación del personal en las diferentes áreas de operaciones.	Fortalecimiento	Sostener el buen nivel de percepción que tienen los colaboradores sobre la participación.	1. Realizar reunión de dependencias por lo menos una vez al mes con todo el personal. 2. Incentivar a todo el personal para que reporte condiciones inseguras en su ambiente de trabajo, y proponga soluciones. 3. Incentivar a todo el personal para que reporte oportunidades de mejora en lo referente a las actividades de su área.
	Relación simbiótica	Es importante mantener una cultura de apoyo mutuo en la organización.	Fortalecer el sentido de pertenencia y trabajo en equipo.	Establecer una cultura de trabajo mutuo y respetuoso.	1. Brindar capacitación a los colaboradores para fomentar el trabajo en equipo.
	Comportamiento sistemático y relaciones interpersonales	Participación de todo el personal en actividades de integración	Brindar los espacios y facilidades de integración	Fortalecer las buenas relaciones y lazos de fraternidad.	1. Promover actividades de integración gratuita tales como fiestas decembrinas, de mitad de año y otras fiestas nacionales. 2. Facilitar las condiciones para que todo el personal asista a eventos de integración
ESTILO DE DIRECCION	Liderazgo y Toma de Decisiones	Participación de los colaboradores en la toma de decisiones.	Facilitar espacios y reuniones con todo el personal de forma periódica para hacerlos participe e informar de la situación actual de los diferentes proyectos que se ejecutan actualmente	Fortalecer aun más la percepción que los empleados tienen sobre el liderazgo y toma de decisiones de los superiores.	1. Realizar reuniones mensuales o quincenales con todo el personal para informar sobre el estado de los diferentes proyectos en ejecución. 2. Aprovechar estos espacios para dar la oportunidad a los colaboradores de manifestar sus inquietudes, sugerencias o requerimientos. 3. Diseñar un programa de generación de ideas, propuestas de mejoramiento, en donde el personal participe y se analice las mejores y se incentive la participación.

Fuente: propia – grupo de investigación

Tabla 60. Plan de mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía de Garzón – cuarta parte

PLAN DE MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL ALCALDÍA DE GARZÓN					
AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	DEBILIDAD Y/U OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
RELACIONES SOLCIALES	Calidad de servicio al cliente interno	Procesos de entrega y recibo de servicios	Actividades de Fortalecimiento	Garantizar que los diferentes procesos que se llevan a cabo en la organización se realicen bajo las condiciones estipuladas en los procedimientos.	1. Garantizar que se desarrollen los respectivos informes de servicio para cada una de las áreas de la organización (compras, recursos humanos, etc), especificando novedades e imprevistos, servicio no conforme, acciones de mejora.
	Comunicación y retroalimentación	Fortalecer la participación e involucrar a todos los colaboradores.	Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación	Lograr que el colaborador esté enterado de las actividades que la empresa está realizando.	1. Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas. 2. Proponer actividades de expresión de opinión: un buzón de sugerencias y comentarios interno en cada dependencia. 3. Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.
	Libertad de expresión y relaciones interpersonales.	Fortalecer los programas de bienestar social para los empleados.	Mejorar el ambiente laboral y de bienestar entre los trabajadores.	Retomar los programas de actividades recreativas y deportivas para los colaboradores de Soforesta Ltda.	1. Continuar generando espacios de recreación como actividades deportivas tales como fútbol, voleibol, entre otras.
				Brindar espacios de integración para los colaboradores y sus familias.	1. Consolidar junto con los empleados las actividades a realizar para cada año tales como festejos de amor y amistad, San Pedro, fin de año, entre otras. 2. Organizar salidas de integración familiar como son asados, actividades pedagógicas, paseos, entre otras.
	Conflictos de intereses.	Solución de conflictos entre compañeros	Generar espacios y programas de resolución de conflictos dentro de la organización.	Brindar los mecanismos y herramientas necesarias para facilitar el diálogo y solución de inconvenientes interpersonales.	1. Crear un grupo de resolución de conflictos formado por profesionales del área de recursos humanos. 2. Establecer los medios necesarios para garantizar la comunicación por parte de los empleados que quieran reportar un conflicto.

Fuente: propia – grupo de investigación

Bibliografía

- Álvarez, H. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Cali: Universidad del Valle. Colombia.
- Barrera Peláez, E. P., Castro Gallo, L. M., & Gamboa Chaverra, L. (2015). *Medición y caracterización del clima organizacional en la alcaldía San José del Palmar – Chocó*.
- Bedard, R. (1995). *Los fundamentos filosóficos del Management*. Montreal, HEC.
- Beltran Mendoza, M. S. (2015). *Plan de Gestión del Clima Laboral del Empleado Público en la Primavera – Vichada*.
- Bolaños, A. R. (2015). *Formulación del Plan de Bienestar Social Laboral en la Alcaldía de Isnos Departamento Del Huila*.
- Chavez Hernández, D., & Martinez Gonzalez, N. (2005). *Medición y Análisis del Clima Organizacional en la Empresa Avícola Los Cámbulos Ltda*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos. Quinta edición*. Mc Graw Hill.
- Departento Administrativo de la Función Pública. (11 de 09 de 2017). *Superintendencia de Industria y Comercio*. Obtenido de Diario Oficial No.50.353:
<http://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/092017/DECRETO-1499-DEL-11-DE-SEPTIEMBRE-DE-2017.pdf>
- Dessler, G., & Dessler, G. (1979). *Organización y administración: enfoque situacional*.
- Fernández, P., & Díaz, P. (2003). entajas e inconvenientes de métodos cuantitativos y no.
Cuadernos Monográficos Candidus 1.

- García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, núm. 42. Universidad del Valle Colombia.
- García Villamizar, G. E. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*.
- García, M., & Zapata D, A. (2008). *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional*. Santiago de Cali Colombia: Universidad del Valle.
- García, O. (1987). Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional. *Revista Tecnología Administrativa. Volumen V. Número 12*.
- Gellerman, S. (1960). *People, problems, and profits: the uses of psychology in management*. McGraw-Hill.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1962). *The organizational climate of schools (Vol. 11)*. Midwest Administration Center, University of Chicago.
- Hernández García, V., & Rojas, M. F. (2011). *Propuesta de Creación de un Instrumento de Medición de Clima Organizacional para una Industria Farmacéutica*.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación. 5ta Edición*. México: McGrawHill.
- Likert, R., & Gibson, J. (1986). *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.
- Litwin, G., & Stringer Jr, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, Un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario.
- Paz Delgado, A. L., & Marin Betancour, S. M. (2014). *Clima Organizacional dela IPS*. Universidad Autónoma de Manizales.

- Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Puche Berrocal, P. S. (2015). *Medición del Clima Organizacional de la Empresa “Emgesa S.A. Esp. – Proyecto Hidroeléctrico El Quimbo” y su Plan de Mejoramiento 2014 – 2015*.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional. Decimo Tercera Edicion*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- Toro A, F. (1992). *Desempeño y Productividad. Segunda Edición. Colombia*. CINCEL Ltda.
- Torres Leon, J. A. (2013). *Análisis del Clima Laboral y Adaptación al cambio organizacional del personal adscrito al Plan Nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali*.
- Trujillo Valencia, S. M. (2009). *Medición de Clima Organizacional en Coomeva EPS integrados IPS mediante el Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento*.
- Varela Chaviarriaga, K. Y., & Ruiz Curequia, D. C. (2015). *Diagnóstico de Clima Organizacional en la alcaldía del municipio de Santa Fe de Antioquia*.
- Vargas Buitrago, J. J. (2010). *Propuesta de mejoramiento del Clima Laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal*.
- Vidaure, R. (2009). *Tesis de grado, “Diagnostico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones del Salvador”*. Obtenido de Repositorio UJMD:
<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/03/MPO/ADVD0001155.pdf>

Zapata, A., Ávila, H., Caicedo, A., & González, C. (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y el management*. Cali: ECOE EDICIONES.

Zuluaga, M., & Giraldo, M. (2001). *Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública*.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Instrumento cuestionario

CLIMA ORGANIZACIONAL					
DIMENSIONES	COMPONENTE	ELEMENTOS	INDICADORES	FUENTES	PREGUNTAS
Medición Clima organizacional	Cultural	Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Relación simbiótica	Se aplica la misma fuente de información la cual consiste en aplicación de instrumento (cuestionario) a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Garzón.	¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?
			Liderazgo		¿Su jefe inmediato es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?
			Consenso		¿Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?
			Trabajo gratificante		¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?
			Desarrollo personal		¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?
			Relaciones interpersonales		¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?
			Expresión informal positiva		¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?
			Valoración		¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc... se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?
			Agilidad		¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc... que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?
			Retroalimentación		¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir retroalimentación, con alguna frecuencia?
	Imagen de la organización	¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?			
	Social	Factores sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Claridad Organizacional	¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?	
			Estructura Organizacional	¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?	
Participación			¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y		

				objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?	
			Comportamiento Sistémico	¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales?	
			Buen servicio	¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita (n) y oportunos?	
			Solución de conflictos	¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?	
			Evaluación del desempeño	¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?	
			Selección del personal	¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?	
			Inducción	¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?	
	Económico	Factores económicos determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Instalaciones	¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?	
			Elementos de trabajo	¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?	
			Estabilidad laboral	¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?	
			Salario	¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?	
	Identificación causas no satisfacción	Cultural	Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Relación simbiótica	<p>Se aplicará la misma fuente de información la cual consiste en aplicación de instrumento (cuestionario) a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Garzón.</p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 en la escala, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Los empresarios sólo velan por sus intereses. b. Los empleados sólo velan por sus intereses. c. Hay desconfianza entre las partes. d. No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores. e. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. f. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>

			Liderazgo	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:</p> <p>a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.</p> <p>b. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.</p> <p>c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.</p> <p>d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.</p> <p>e. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.</p> <p>f. El jefe tiende más a la rutina que al cambio.</p> <p>g. El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
			Consenso	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos.</p> <p>b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones.</p> <p>c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.</p> <p>d. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.</p> <p>e. En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.</p> <p>f. En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
			Trabajo gratificante	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.</p> <p>b. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.</p> <p>c. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.</p> <p>d. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.</p> <p>e. He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el</p>

				<p>cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.</p> <p>f. La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
			Desarrollo personal	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos.</p> <p>b. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.</p> <p>c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.</p> <p>d. La organización carece de los recursos necesarios para ello.</p> <p>e. A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.</p> <p>f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
			Relaciones interpersonales	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.</p> <p>b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.</p> <p>c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas</p> <p>d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.</p> <p>e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar</p> <p>f. Falta más libertad de expresión.</p> <p>g. Las barreras sociales no lo permiten.</p> <p>h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.</p> <p>i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.</p> <p>j. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
			Expresión informal positiva	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No tenemos suficiente libertad de expresión.</p> <p>b. Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.</p>

				<p>c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.</p> <p>d. Rara vez se atienden nuestras sugerencias.</p> <p>e. En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.</p> <p>f. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.</p> <p>g. Mi jefe inmediato no la permite.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
			Valoración	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No es la costumbre valorar a las personas en la organización.</p> <p>b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.</p> <p>c. La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.</p> <p>d. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.</p> <p>e. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.</p> <p>f. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.</p> <p>g. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
			Agilidad	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido aumentar tales aspectos.</p> <p>b. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.</p> <p>c. La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc..</p> <p>d. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.</p> <p>e. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.</p> <p>f. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
			Retroalimentación	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.</p>

				<p>b. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.</p> <p>c. Se desconoce, en general, la importancia del feedback (retroalimentación).</p> <p>d. Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.</p> <p>e. Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.</p> <p>f. Sólo lo hacemos de vez en cuando.</p> <p>g. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
			Imagen de la organización	<p>24.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.</p> <p>b. No hay preocupación por mejorar de manera constante.</p> <p>c. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.</p> <p>d. El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.</p> <p>e. Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.</p> <p>f. Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.</p> <p>g. La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.</p> <p>h. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.</p> <p>i. La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.</p> <p>j. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Social	Factores sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Claridad Organizacional	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.</p> <p>a. No hay misión, objetivos políticos y estrategias claramente definidos.</p> <p>b. Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.</p> <p>c. La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.</p> <p>d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.</p> <p>e. Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.</p> <p>f. No me interesa conocerlos.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
			Estructura Organizacional	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a</p>

				<p>continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.</p> <p>b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.</p> <p>c. Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.</p> <p>d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.</p> <p>e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).</p> <p>f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles?</p>
			Participación	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique q continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:</p> <p>a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.</p> <p>b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.</p> <p>c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.</p> <p>d. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.</p> <p>e. Otras causas. ¿Cuáles?</p>
			Comportamiento Sistémico	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No se conocen la misión y los objetivos.</p> <p>b. En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupan.</p> <p>c. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.</p> <p>d. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.</p> <p>e. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.</p> <p>f. Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.</p> <p>g. La estructura organizacional no facilita la integración.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles?</p>
			Buen servicio	<p>13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las</p>

				<p>causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.</p> <p>b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.</p> <p>c. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.</p> <p>d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.</p> <p>e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.</p> <p>f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
			Solución de conflictos	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.</p> <p>b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.</p> <p>c. Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.</p> <p>d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización están por encima de cualquier interés sectorial o individual.</p> <p>e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.</p> <p>f. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.</p> <p>g. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
			Evaluación del desempeño	<p>20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada</p> <p>b. Falta objetividad en la evaluación.</p> <p>c. La evaluación no se hace en el momento oportuno.</p> <p>d. La evaluación no es imparcial.</p> <p>e. Más que constructiva, la evaluación es represiva.</p> <p>f. No se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas.</p> <p>g. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>

			Selección del personal	<p>22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. La organización no se preocupa por vincular a los mejores.</p> <p>b. En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.</p> <p>c. La calidad humana parece no importar mucho en la organización.</p> <p>d. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.</p> <p>e. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
			Inducción	<p>23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No hay un sistema bien diseñado para la inducción.</p> <p>b. Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.</p> <p>c. Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.</p> <p>d. La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.</p> <p>e. La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.</p> <p>f. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Económico	Factores económicos determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Instalaciones	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.</p> <p>b. Las instalaciones no son seguras.</p> <p>c. Las instalaciones no son funcionales.</p> <p>d. Hace demasiado calor.</p> <p>e. Hace demasiado frío.</p> <p>f. La iluminación es deficiente.</p> <p>g. Hay demasiado ruido.</p> <p>h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.</p> <p>i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.</p> <p>j. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
			Elementos de trabajo	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p>

				<p>a. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos</p> <p>b. La mayoría de los elementos son excelentes.</p> <p>c. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.</p> <p>d. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.</p> <p>e. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.</p> <p>f. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.</p> <p>g. La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
			Estabilidad laboral	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.</p> <p>b. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.</p> <p>c. La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.</p> <p>d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.</p> <p>e. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
			Salario	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.</p> <p>b. El incremento salarial no se hace de acuerdo con una justa evaluación del desempeño.</p> <p>c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.</p> <p>d. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.</p> <p>e. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.</p> <p>f. Situación económica de la organización no lo permite.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
Identificación mejoras propuestas personal	Cultural	Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Relación simbiótica	<p>Se aplica la misma fuente de información la cual consiste en aplicación de instrumento (cuestionario)</p> <p>¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?</p> <p>a. _____</p>
			Liderazgo	

				a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Garzón.	deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____
			Consenso	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
			Trabajo gratificante	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
			Desarrollo personal	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
			Relaciones interpersonales	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
			Expresión informal positiva	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
			Valoración	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
			Agilidad	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
			Retroalimentación	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
			Imagen de la organización	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
Social	Factores sociales determinantes	Claridad Organizacional		¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se	

		del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)		deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____
		Estructura Organizacional	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
		Participación	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
		Comportamiento Sistémico	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
		Buen servicio	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
		Solución de conflictos	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
		Evaluación del desempeño	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
		Selección del personal	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
		Inducción	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
		Económico	Factores económicos determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Instalaciones
		Elementos de trabajo	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se	

				deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
			Estabilidad laboral	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
			Salario	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? a. _____	
Plan de mejoramiento clima organizacional	Cultural	Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Relación simbiótica	Análisis de aplicación de encuestas	¿Cuál es la propuesta de acción de mejora más conveniente para elevar la satisfacción del presente indicador?
			Liderazgo		
			Consenso		
			Trabajo gratificante		
			Desarrollo personal		
			Relaciones interpersonales		
			Expresión informal positiva		
			Valoración		
			Agilidad		
			Retroalimentación		
	Imagen de la organización				
	Social	Factores sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Claridad Organizacional		¿Cuál es la propuesta de acción de mejora más conveniente para elevar la satisfacción del presente indicador?
			Estructura Organizacional		
			Participación		
			Comportamiento Sistémico		
			Buen servicio		
			Solución de conflictos		
			Evaluación del desempeño		
			Selección del personal		
	Inducción				
	Económico	Factores económicos determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Instalaciones		¿Cuál es la propuesta de acción de mejora más conveniente para elevar la satisfacción del presente indicador?
Elementos de trabajo					
Estabilidad laboral					
Salario					

Anexo 2. INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El formulario que se presenta a continuación consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, nuestro ambiente de trabajo o clima organizacional.

En cada factor Usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de 0 a 10, en donde el 0 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable. Usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.

En la segunda pregunta, Usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se le plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si Usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta Usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y conveniente, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en nuestra organización.

Nota: Recuerde que el poder contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la organización. Con todo respeto le sugerimos, entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno

de los factores que aparecen a continuación:

1 CLARIDAD ORGANIZACIONAL

¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10 Los conozco profundamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

No hay misión, objetivos políticas y estrategias claramente definidas.

Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.

La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.

Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.

Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.

No me interesa conocerlos.

Otras causas. ¿Cuáles? _____

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: ____

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?

No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10 Lo permite excelente

2.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:

Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.

En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.

Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.

No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.

Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).

A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.

Otras causas. ¿Cuáles? _____

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: _____

PARTICIPACIÓN

¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La tengo siempre

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.

Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.

Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.

Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.

Otras causas. ¿Cuáles? _____

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: _____

INSTALACIONES

¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?

No estoy a gusto 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
10 estoy muy a gusto

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Las instalaciones son, en general, antiestéticas.

Las instalaciones no son seguras.

Las instalaciones no son funcionales.

Hace demasiado calor.

Hace demasiado frío.

La iluminación es deficiente.

Hay demasiado ruido.

Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.

En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.

Otras causas. ¿Cuáles? _____

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto,

las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: ____

COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

El comportamiento sistémico se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización.

Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales.

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10 Lo hacen siempre

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

No se conocen la misión y los objetivos.

En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupan.

Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.

Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.

En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.

Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.

La estructura organizacional no facilita la integración.

Otras causas. ¿Cuáles? _____

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: ____

RELACIÓN SIMBIÓTICA

La simbiosis es la relación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común).

Cree usted que directivos y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8

9 10 Lo creo plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Los directivos sólo velan por sus intereses.

Los empleados sólo velan por sus intereses.

Hay desconfianza entre las partes.

No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores.

Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.

Otras causas. ¿Cuáles? _____

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

LIDERAZGO

¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10 Lo es plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe

llegar a ella:

El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.

El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.

El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.

Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.

El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.

El jefe tiende más a la rutina que al cambio.

El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo.

Otras causas. ¿Cuáles? _____

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: _____

CONSENSO

La decisión por consenso es aquella que se va construyendo entre todos. Cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás. Los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican

¿Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?

Nunca se busca el consenso 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Siempre se busca el consenso

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos.

Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.

En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.

En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.

En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.

Otras causas. ¿Cuáles? _____

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: _____

TRABAJO GRATIFICANTE

¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
10 Lo estoy plenamente

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:

Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.

Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.

Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.

No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.

He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.

La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.

Otras causas. ¿Cuáles? _____

9.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: _____

DESARROLLO PERSONAL

¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma Permanente?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10 Lo hace siempre

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos.

Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.

No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.

La organización carece de los recursos necesarios para ello.

A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.

Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.

Otras causas. ¿ Cuáles? _____

10.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: _____

ELEMENTOS DE TRABAJO

¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10 Lo permiten plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos

La mayoría de los elementos son excelentes.

No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.

Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.

No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.

La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.

La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.

Otras causas. ¿ Cuáles? _____

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

RELACIONES INTERPERSONALES

¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 10 Lo son plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.

Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.

Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas

Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.

Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar

Falta más libertad de expresión.

Las barreras sociales no lo permiten.

La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.

El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.

Otras causas. ¿ Cuáles? _____

12.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: _____

BUEN SERVICIO

¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita (n) y oportunos?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10 Lo son plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.

En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.

La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.

Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.

El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.

Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.

Otras causas. ¿Cuáles? _____

¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? _____

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
10 Se solucionan satisfactoriamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.

No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.

Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.

Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.

Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.

Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.

En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.

Otras causas. ¿Cuáles? _____

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA

La expresión informal positiva es aquella que los individuos o los grupos realizan de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La expresión informal positiva fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales. ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10 Las tengo plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

No tenemos suficiente libertad de expresión.

Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.

La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.

Rara vez se atienden nuestras sugerencias.

En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.

Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.

Mi jefe inmediato no la permite.

Otras causas. ¿ Cuáles? _____

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

ESTABILIDAD LABORAL

¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 10 Lo hace plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.

Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.

La acumulación de cierto número de años en la organización es motivo de despido.

Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.

Otras causas. ¿ Cuáles? _____

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: _____

VALORACIÓN

¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc... se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
10 se les valora plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

No es la costumbre valorar a las personas en la organización.

Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.

La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.

La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.

Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.

No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.

La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.

Otras causas. ¿ Cuáles? _____

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones para alcanzar la situación ideal o deseable: _____

SALARIO

¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 10 Lo creo plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.

El incremento salarial no se hace de acuerdo con una justa evaluación del desempeño.

Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.

El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.

Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.

Situación económica de la organización no lo permite.

Otras causas. ¿Cuáles? _____

¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? _____

AGILIDAD

Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 10 Lo creo plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.

No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.

La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc...

Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.

El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.

Otras causas. ¿Cuáles? _____

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 10 Lo son plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada

Falta objetividad en la evaluación.

La evaluación no se hace en el momento oportuno.

La evaluación no es imparcial.

Más que constructiva, la evaluación es represiva.

No se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas.

Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.

Otras causas. ¿Cuáles? _____

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)

El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. Si esta opinión es positiva, la persona que recibe el FEEDBACK, al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente preocupará

mantenerlo o mejorarlo aún más; pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamientos más acordes, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que los demás mejoren y a que mejoren también las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos.

¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La tengo siempre

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.

No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.

Se desconoce, en general, la importancia del feedback.

Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.

Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.

Sólo lo hacemos de vez en cuando.

No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.

Otras causas. ¿Cuáles? _____

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: _____

SELECCIÓN DEL PERSONAL

¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 10 Lo creo plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

La organización no se preocupa por vincular a los mejores.

En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.

La calidad humana parece no importar mucho en la organización.

Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.

Otras causas. ¿Cuáles? _____

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: _____

INDUCCIÓN

¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 10 Lo creo plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

No hay un sistema bien diseñado para la inducción.

Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.

Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.

La ambientación social de los nuevos empleados deja mucho que desear.

La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.

Otras causas. ¿Cuáles? _____

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: _____

IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Excelente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.

No hay preocupación por mejorar de manera constante.

Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.

El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.

Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.

Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.

La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.

Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.

La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.

Otras causas. ¿Cuáles? _____

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: ____
