



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 1

Neiva, 5 de Diciembre de 2018

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Orlando Vásquez Cruz con C.C. No. 1.075.241.703 Francisco Luis Castro Perdomo con C.C. No. 12.114.249, Autores de la tesis y/o trabajo de grado **CLIMA ORGANIZACIONAL, MEDICIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE NEIVA - HUILA**, presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar al título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN 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.

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:

Firma:

Vigilada Mineducación



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: CLIMA ORGANIZACIONAL, MEDICIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE NEIVA - HUILA

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
VÁSQUEZ CRUZ	ORLANDO
CASTRO PERDOMO	FRANCISCO LUIS

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
FIERRO CELIS	FERNANDO

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD: FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

PROGRAMA O POSGRADO: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD: NEIVA **AÑO DE PRESENTACIÓN: 2018 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 243**

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: NO

MATERIAL ANEXO:

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

Vigilada mieducación



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

1. Clima organizacional
2. Calidad en el servicio
3. Bienestar
4. Medición
5. Liderazgo
6. Relación Simbiótica
7. Retroalimentación

Inglés

1. Organizational climate
2. Quality in service
3. Well-being
4. Measurement
5. Leadership
6. Symbiotic relationship
7. Feedback

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El presente estudio tiene como objetivo principal medir el clima organizacional de la Alcaldía del Municipio de Neiva y analizar su relación con la dimensión Calidad en el servicio, propuesta en la carta iberoamericana como acción para garantizar el bienestar de los empleados y los ciudadanos.

La investigación se realizó empleando el modelo de medición propuesto por el señor Hernán Álvarez Londoño, el cual propone 24 variables de medición (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, Imagen de la Organización); adicionalmente y tomando los principios de la carta iberoamericana se plantea una dimensión más a la medición (Calidad en el Servicio).

Las características de la investigación propuesta determinan un tipo de estudio explicativo no experimental en la medida que permite identificar las causas por las cuales los empleados de la alcaldía de Neiva perciben de una manera u otra el Clima Organizacional de la entidad. Respecto a la recolección de la información y posterior análisis, se emplearon herramientas estadísticas que permitieron una confiabilidad positiva en los resultados.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The present study has as main objective to measure the organizational climate of the Office of the Mayor of the municipality of Neiva and analyze their relationship with the dimension quality in the service, proposed in the Ibero-American Charter as action to ensure the well-being of employees and citizens.



The investigation was realized using the model of measurement proposed by mister Hernán Álvarez Londoño, who proposes 24 variables of measurement (Clarity Organizacional, He Structures Organizacional, Participation, Facilities, Systematical Behavior, Symbiotic Relation, Leadership, Consensus, Gratifying Work, Personal Development, Elements of Work, Interpersonal Relations, Good Service, Conflict resolution, Positive Informal Expression, Labor Stability, Performance Evaluation, Feedback, staff selection, induction, the image of the Organization); additionally, and taking the principles of the Ibero-American Charter raises a further dimension to the measurement (Quality of Service).

The characteristics of the proposed research determine a type of explanatory study non-experimental in the measure that allows to identify the causes for which the employees of the city of Neiva perceive in one way or another the organizational climate of the entity. With regard to the collection of the information and subsequent analysis used statistical tools that allowed a reliability positive in the results.

APROBACIÓN DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma:

Nombre Jurado: Cesar Augusto Perdomo Guerrero

Firma:

Nombre Jurado: Hernando Gil Tovar

Firma:

**CLIMA ORGANIZACIONAL, MEDICIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN
LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE NEIVA - HUILA**

Presentado por:

Francisco Luis Castro Perdomo
Orlando Vásquez Cruz

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

NEIVA, HUILA

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
INDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN	11
1. CAPITULO UNO: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1. Descripción del Problema	12
1.2. Antecedentes del Problema	16
1.3. Justificación.....	17
1.4. Amplitud del problema.....	18
1.5. Delimitación del Problema y alcances del proyecto	19
1.6. Pregunta de la investigación.....	19
1.7. Objetivos	20
1.7.1 General.....	20

1.7.2	Específicos.....	20
PARTE UNO: MARCO REFERENCIAL		21
2. CAPITULO DOS: CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y ENFOQUES TEÓRICOS		22
2.1.	Antecedentes	22
2.1.1.	Reseña de algunos estudios de medición y planes de mejoramiento del Clima Organizacional.	22
2.1.2.	-Trilogía Administrativa.....	38
2.2.	Clima Organizacional	40
2.2.1	Clima Organizacional	40
2.2.2.	Teorías Administrativas.....	50
2.2.3.	Marco Conceptual	55
2.2.4.	Marco Normativo.....	62
2.3	Modelos de Medición de Clima Organizacional.	65
2.3.1	Cuestionario de Litwin y Stringer	66
2.3.2	El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional.	68
2.3.3	Modelo de medición de Jhon Sudarsky Test de Clima Organizacional (Tecla)(1977a)	69
2.3.4	Modelo de Octavio García (1987).....	70
2.3.5	Método de Pritchard y Karasick	70

2.3.6 Modelo de Fernando Toro	71
2.3.7 Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez – Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)	72
2.3.8 Instrumento para el diagnóstico del Clima Organizacional – Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez.....	72
2.4 Síntesis del contexto Teórico General.....	73
3. CAPITULO TRES: MODELO DE HERNAN ALVAREZ LONDOÑO	76
3.1 Evaluación del Modelo de Hernán Álvarez	76
3.2 Ventajas y Desventajas	77
3.3 Factores o Variables del Modelo	79
3.4 Matriz de Análisis Teórico del Modelo	84
3.5 Nueva dimensión en el modelo: Calidad en el Servicio	103
3.5.1 Calidad en el Servicio	105
4. CAPITULO CUATRO: ALCALDÍA MUNICIPAL DE NEIVA.....	107
4.1 Antecedentes.....	107
4.2 Misión.....	108
4.3 Visión.....	109
4.4 Principios del plan de Desarrollo.....	109
4.5 Valores	109

PARTE DOS: INVESTIGACIÓN EMPIRICA.....	111
5. CAPITULO CINCO: MARCO METODOLOGICO	112
5.1. Tipo de Investigación	113
5.2. Población y Muestra.....	113
5.2.1. Población	113
5.2.2. Muestra.....	114
5.3. Métodos de Investigación	117
5.4. Validez de la Investigación	118
5.5. Proceso Metodológico para el cumplimiento de cada objetivo.	120
5.5.1. Cumplimiento de los objetivos.....	120
5.5.2. Conclusiones y recomendaciones.....	123
PARTE TRES: ANALISIS DE RESULTADOS	125
6. CAPITULO SEIS: ANALISIS DE LA INFORMACION	126
6.1 Aplicación de la encuesta.....	126
6.2. Instrumento	127
6.3. Analisis General de los factores.....	128
6.3.1. Clima Organizacional.....	128
6.3.2. Calidad en el Servicio	130
6.4. Análisis individual de los factores	131

6.4.1 Factor: Claridad Organizacional	132
6.4.2 Factor: Estructura Organizacional.....	136
6.4.3 Factor: Participación	140
6.4.4 Factor: Instalaciones	144
6.4.5. Factor: Comportamiento Sistemático.	148
6.4.6 Factor: Relación Simbiótica.....	151
6.4.7 Factor: Liderazgo	154
6.4.8 Factor: Consenso	157
6.4.9 Factor: Trabajo Gratificante.....	161
6.4.10 Factor: Desarrollo Personal.....	163
6.4.11 Factor: Elementos de Trabajo.....	167
6.4.12 Factor: Relaciones Interpersonales.....	170
6.4.13 Factor: Buen servicio	172
6.4.14 Factor: Solución de Conflictos	174
6.4.15 Factor: Expresión Informal Positiva.....	176
6.4.16 Factor: Estabilidad Laboral	178
6.4.17 Factor: Valoración	180
6.4.18 Factor: Salario	182
6.4.19 Factor: Agilidad.....	183

6.4.20 Factor: Evaluación del Desempeño	185
6.4.21 Factor: Feedback	187
6.4.22 Factor: Selección del Personal	189
6.4.23 Factor: Inducción	190
6.4.24 Factor: Imagen de la Organización.....	192
6.5. Análisis de la información: Entrevista Estructurada (Ver Anexo 4)	194
6.6. Análisis de la información: Observación Directa (Ver Anexo 5).....	195
PARTE IV: PLAN DE INTERVENCIÓN	197
7. CAPITULO SIETE: PLAN DE MEJORAMIENTO	198
7.1 Resumen de los Factores a Intervenir.	199
7.2. Factores a Intervenir por su baja percepción	201
7.2.1 Estructura Organizacional.....	201
7.2.2 Participación	201
7.2.3 Comportamiento Sistemático	202
7.2.4 Consenso	202
7.2.5 Desarrollo Personal.....	203
7.2.6 Elementos de trabajo.....	203
7.2.7 Instalaciones	204
7.3 Acciones o actividades de Mejoramiento	204

7.3.1 Actividades de Reinducción.....	204
7.3.2 Creación de espacios de Dialogo.	205
7.3.3 Revisar los Canales de comunicación.....	205
7.3.4 Fortalecimiento del Buzón de sugerencias.	206
7.3.5 Actividades de integración.....	207
7.3.6 Evaluación del desempeño que fomente el compromiso con los calificados.	207
7.3.7. Programa de reconocimientos e incentivos	208
7.3.8 Instalaciones y elementos de trabajo	208
PARTE CINCO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	209
8. CAPITULO OCHO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	210
BIBLIOGRAFÍA GENERAL REFERENCIADA	212
Anexos	216
Anexo 1. Listado de Dependencias.....	216
Anexo 2. Organigrama Alcaldía municipal de Neiva Huila.	217
Anexo 3. Encuesta Estructurada.	218
Anexo 4. Guía para Entrevista.....	236
Anexo 5. Guía de Observación Directa.	238

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Recuento de Investigaciones sobre Clima Organizacional.	36
Tabla 2. Recuento Cronológico de las Definiciones de Clima Organizacional.	44
Tabla 3. Matriz de Analisis Teórico	84
Tabla 4. Dependencias y tamaño de la muestra a encuestar	116
Tabla 5. Evaluación y validez de la investigación.	118
Tabla 6:Resultados Clima Organizacional	128
Tabla 7: Variables a intervenir	129
Tabla 8: Resultados Calidad en el Servicio	130
Tabla 9: Resultados Calidad en el Servicio	131
Tabla 10: Factor: Claridad Organizacional	132
Tabla 11:Causas: Factor Claridad Organizacional	133
Tabla 12: Factor: Estructura Organizacional	136
Tabla 13:Causas Factor Estructura Organizacional	137
Tabla 14: Factor: Participación	141
Tabla 15: Causas Factor Participación	142
Tabla 16: Causas Factor Instalaciones	145

Tabla 17: Causas Factor Comportamiento Sistemático.....	148
Tabla 18: Causas Comportamiento Sistemático.....	149
Tabla 19:Factor Relación Simbiótica.....	152
Tabla 20:Causas Factor Relación Simbiótica.....	152
Tabla 21: Factor: Liderazgo	154
Tabla 22: causas: Factor Liderazgo	155
Tabla 23: Factor Consenso.....	157
Tabla 24:Causas: Factor Consenso	158
Tabla 25: Factor: Trabajo Gratificante.....	161
Tabla 26: Causas: Factor Trabajo Gratificante	162
Tabla 27:Factor Desarrollo Personal.....	164
Tabla 28:Causas Factor Desarrollo Personal.....	165
Tabla 29: Elementos de Trabajo	167
Tabla 30: Causas Factor Elementos de Trabajo.....	168
Tabla 31: Factor: Relaciones Interpersonales.....	170
Tabla 32: Causas Factor Relaciones Interpersonales.....	171
Tabla 33: Factor: Buen servicio.....	172
Tabla 34: Causas Factor Buen servicio.....	172
Tabla 35: Factor Solución de Conflictos.....	174
Tabla 36: Causas: Factor Solución de Conflictos	175
Tabla 37: Factor: Expresión Informal Positiva	176
Tabla 38: Causas Factor Expresión Informal Positiva	177

Tabla 39: Factor Estabilidad Laboral	178
Tabla 40: Causas Factor Estabilidad Laboral	179
Tabla 41: Factor Valoración	180
Tabla 42: Causas Factor Valoración	181
Tabla 43: Factor: Salario	182
Tabla 44: Causas Factor Salario	182
Tabla 45: Factor Agilidad	184
Tabla 46: Causas Factor Agilidad	184
Tabla 47: Factor: Evaluación del Desempeño	185
Tabla 48: Causas factor: Evaluación del Desempeño	186
Tabla 49: Factor: Feedback	187
Tabla 50: Causas: Factor Feedback	188
Tabla 51: Factor: Selección del Personal	189
Tabla 52: Causas: Factor Selección del Personal	189
Tabla 53: Factor Inducción	190
Tabla 54: Causas: Factor Inducción	191
Tabla 55: Factor Imagen de la Organización	192
Tabla 56: Causas Factor Imagen de la Organización	193
Tabla 57: Resumen de los Factores a Intervenir	199

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Resultados Clima organizacional	129
Grafico 2: Causas Factor Claridad Organizacional	134
Grafico 3:Factor: Estructura Organizacional	137
Grafico 4: Causas Factor Participación	142
Grafico 5:Causas Factor Instalaciones	146
Grafico 6: Causas factor Comportamiento Sistemático	150
Grafico 7: Cusas Factor Relación Simbiótica	153
Grafico 8: Causas Factor Liderazgo	156
Grafico 9:Causas Factor Consenso	159
Grafico 10:Causas Factor Trabajo Gratificante	163
Grafico 11: Causas Factor Desarrollo Personal	165
Grafico 12: Causas Factor Elementos de Trabajo	169
Grafico 13: Causas Factor Buen servicio	173
Grafico 14: Causas Factor Solución de Conflictos	175
Grafico 15: Causas: Factor Expresión Informal Positiva	177
Grafico 16: Causas Factor participación	179
Grafico 17: Causas Valoración	181
Grafico 18: Causas Factor Salario	183

Grafico 19: Causas Factores Agilidad.....	185
Grafico 20: Causas: Factor Feedback.....	188
Grafico 21: Causas: Factor Selección del Personal	190
Grafico 22: Causas Factor Inducción	192

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Listado de Dependencias.....	216
Anexo 2. Organigrama Alcaldía municipal de Neiva Huila.	217
Anexo 4. Guía para Entrevista.....	236
Anexo 5. Guía de Observación Directa.	238

RESUMEN

El Clima Organizacional se ha convertido en un tema de suma importancia para los directivos de cualquier organización. El mantener un óptimo ambiente y lugar de trabajo crea en los empleados un compromiso para ayudar en su crecimiento y productividad. Las instituciones del sector público no son ajenas a esta realidad, ellas tienen como objetivo principal buscar el bienestar de la comunidad y esto se logra solamente si dentro de la misma organización reina un ambiente que permita desarrollar sus funciones.

El presente estudio tiene como objetivo principal medir el clima organizacional de la Alcaldía del Municipio de Neiva y analizar su relación con la dimensión Calidad en el servicio, propuesta en la carta iberoamericana como acción para garantizar el bienestar de los empleados y los ciudadanos.

La investigación se realizó empleando el modelo de medición propuesto por el señor Hernán Álvarez Londoño, el cual propone 24 variables de medición (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, Feedback, Selección del Personal, Inducción, Imagen de la Organización); adicionalmente y tomando los principios de la carta iberoamericana se plantea una dimensión más a la medición (Calidad en el Servicio).

Las características de la investigación propuesta determinan un tipo de estudio explicativo no experimental en la medida que permite identificar las causas por las cuales los empleados de la alcaldía de Neiva perciben de una manera u otra el Clima Organizacional de la entidad. Respecto a la recolección de la información y posterior análisis, se emplearon herramientas estadísticas que permitieron una confiabilidad positiva en los resultados.

1. CAPITULO UNO: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

En la actualidad los cambios constantes que sufre una entidad pública respecto a su gestión y administración recaen directamente en sus directivos. Es así, que la implementación de políticas o principios básicos traen una gran responsabilidad, y es por ello, que cada directivo, o jefe de dependencia buscará que sus empleados se adapten y transformen su cultura existente a una cultura competitiva, productiva e innovadora.

La Administración Municipal de la ciudad de Neiva, como toda entidad Pública, está sujeta a la normatividad que regula el empleo público y de carrera administrativa. La Ley 909 de 2004, es un ejemplo claro de esta regulación. Esta ley tiene por objeto “regular el sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública” (Congreso, 2004).

Esta última parte del objeto, permitirá que cada entidad pública se rija bajo unos principios básicos los cuales velaran por la calidad de vida laboral de los empleados, sus competencias

laborales, el clima organizacional, la estructura organizacional, los puestos de trabajo, la selección de personal, la motivación laboral, entre otros.

En ese orden de ideas, en la alcaldía de Neiva se han presentado dos hechos importantes: el primero sucedido en el año 2016 en donde la Alcaldía de Neiva firmó el Decreto 590 de 2016, en cual se presenta una modificación de la estructura organizacional de la Alcaldía Municipal. En él se reglamenta las funciones de cada dependencia, y se dictan otras disposiciones referentes al tema (Alcaldía, 2016). Para la aplicación de este decreto se necesitó de una reestructuración, generando que dentro de la institución el clima organizacional se alterara, presentándose diversos problemas entre los funcionarios.

El segundo hecho, que origino esta investigación radica en que el año inmediatamente anterior la Alcaldía de Neiva fue auditada por El Modelo Integrado de planeación y gestión (MIPG), la cual es la encargada de hacer seguimiento y evaluar la gestión institucional de las entidades públicas, en términos de calidad e integridad del servicio para generar valor público, encontrando problemas en ciertos principios básicos que garantizan la calidad laboral de los empleados de esta entidad.

Por lo anterior se hace de vital importancia hacer una investigación que permita evaluar la percepción que tienen los empleados en cuanto al clima organizacional de la entidad con el fin de identificar la problemática y corregir de inmediato.

La Alcaldía de Neiva ha sido una organización muy tradicional y conservadora; se ha acogido a los procedimientos que dicta la ley en referencia al talento humano; acción que directamente afecta el ambiente de trabajo, es decir el clima organizacional, y la percepción que tienen los empleados a este tema.

El Clima Organizacional es uno de los conceptos que se utilizan para referir las características que forman una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben o experimentan cada empleado respecto de la misma. Tiene una vinculación estrecha con la interacción de las personas ya sea actuando de forma grupal o individual, con la estructura de la organización y con los procesos (Segredo, 2013). Es decir, influye de manera directa en las conductas de las personas, su desempeño en el cumplimiento de sus funciones y por consiguiente en el crecimiento de la misma.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los directivos en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos y teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo de esta investigación es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible.

El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores.

La adecuada gestión de éste, forma un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa.

El interés de evaluar el Clima Organizacional en la Alcaldía de Neiva - Huila, resulta de gran importancia, pues a partir de los resultados que arroje la investigación se podrán identificar falencias en cuanto al ámbito laboral entre los empleados, como también implementar nuevas estrategias de resolución de conflicto para un mejor clima organizacional y lograr un mayor cumplimiento de las metas trazadas o mejoramiento de la productividad.

Por lo anterior la investigación presenta el siguiente interrogante general:

¿Cuál es la percepción que tienen los empleados de la Alcaldía de Neiva, respecto al clima organizacional de la entidad?

Y del interrogante general se derivan los siguientes interrogantes específicos:

- ¿Cuáles son las causas por las cuales la percepción del clima Organizacional no es gratificante en la Alcaldía del Municipio de Neiva - Huila?
- ¿Cuáles son las acciones de mejora propuestas por los empleados para obtener un clima organizacional gratificante?
- ¿Cuál es el plan de mejoramiento conveniente para optimizar la percepción del clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Neiva - Huila?

Con el desarrollo de esta investigación se pretende dar respuesta a estos interrogantes.

1.2. Antecedentes del Problema

El Clima Organizacional se ha convertido en un tema de suma importancia para los directivos de cualquier organización. El mantener un óptimo ambiente y lugar de trabajo crea en los empleados un compromiso para ayudar en su crecimiento y productividad.

Las instituciones del sector público no son ajenas a esta realidad, ellas tienen como objetivo principal buscar el bienestar de la comunidad y esto se logra solamente si dentro de la misma organización reina un ambiente que permita desarrollar sus funciones.

Actualmente la administración municipal de Neiva Huila no presenta estudios en relación al Clima organizacional de la institución. Es así, que para el alcalde como directivo principal y responsable de todos los empleados que de una u otra manera están laborando en esta organización, es de vital importancia hacer una medición del Clima Organizacional puesto que después de una reestructuración organizacional como la vivida por la institución, es importante saber cómo se siente cada empleado de acuerdo a los cambios que su dependencia haya tenido.

Son distintas variables las que se pueden evaluar en esta medición entre ellas están: la estructura organizacional, canales de comunicación, estilos de liderazgo y dirección, convivencia, condiciones locativas, reconocimiento dentro de la institución y demás aspectos de interrelación en el lugar de trabajo, entre otras; su medición permitirán encontrar las falencias que agobian la

institución generando así, la creación e implementación de programas o actividades que lleven a un mejoramiento continuo y por ende un crecimiento productivo reflejándose directamente en la comunidad Neivana.

1.3. Justificación

En la actualidad el clima organizacional es un factor fundamental en el desarrollo de una organización, y su estudio en profundidad, genera un diagnóstico sobre su influencia en el mejoramiento de la gestión directa de la organización. Es decir, el clima organizacional se puede considerar un indicador clave en el proceso a la hora de lograr una gestión positiva y por ende el desarrollo de una empresa.

Son muchos los factores que están presente para lograr que una organización cumpla con su objetivo general, entre ellos y como factor clave son los individuos. Cada persona tiene habilidades y destrezas que pueden ser manejadas de forma positiva para el desarrollo óptimo de sus funciones laborales, esto sumado a los componentes de un buen clima organizacional como lo son la motivación, el trabajo en equipo y el liderazgo, conllevan a generar una buena administración y por ende ayudan al crecimiento de la productividad de la organización.

Esta investigación permitirá dos hechos importantes. El primero, se dará a conocer la situación actual del Clima Organizacional en la entidad, permitiendo a los entes administrativos y gerenciales gestionar políticas que influyan directamente en este aspecto. Acción que traerá como

consecuencia, un crecimiento en su productividad, y por ende en el cumplimiento de las metas establecidas en la organización.

Como segundo hecho, se presenta que tener un conocimiento claro del nivel en que se encuentra el Clima Organizacional en una entidad, proporciona una retroalimentación acerca de los procesos en los que se presentan fallas, permitiendo tomar acciones correctivas en donde se introduzcan cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los empleados, como en la estructura administrativa; todas estas acciones con el único propósito de generar un ambiente de trabajo óptimo alcanzado así los objetivos organizacionales de la institución.

A su vez esta medición podría permitir revisar en qué medida el clima organizacional puede llegar a incidir en el momento de prestar un servicio de calidad a los ciudadanos de Neiva, es por ello que el estudio también permitirá encontrar respuesta a ello.

1.4. Amplitud del problema

Cuando se habla de Clima Organizacional en una institución, sin lugar a dudas se tendría que hablar de una infinidad de conceptos, variables, factores que se relacionan entre sí y que afectan directamente los elementos de cada organización.

Esta investigación se centrará específicamente al concepto como tal de clima organizacional, y a las variables que de una u otra forma afectan a los empleados de la alcaldía de Neiva. Variables como la comunicación, el liderazgo, las relaciones, las perspectivas, el entorno, las funciones,

condiciones del puesto de trabajo, responsabilidad, reconocimiento, orgullo e imagen, entre otras las cuales se explicarán con mayor detenimiento en el marco teórico; y a su vez se estudiará una dimensión más la de Calidad en el Servicio.

1.5. Delimitación del Problema y alcances del proyecto

A efectos de delimitar el problema de investigación, es necesario definir los alcances y las limitaciones. Por consiguiente, la investigación se hará en la ciudad de Neiva, departamento del Huila, siendo el objeto de análisis del estudio la Alcaldía de Neiva - Huila.

En este estudio se pretende evaluar el Clima Organizacional, a partir de la percepción que tienen los empleados de la Alcaldía de Neiva y formular un plan de estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos que permitan mejorarlo. Para esto se aplicarán diferentes herramientas que permitan la obtención de la información.

1.6. Pregunta de la investigación

¿Cuál es la percepción que tienen los empleados públicos de la Alcaldía de Neiva, respecto al clima organizacional de la entidad?

El objetivo principal de la pregunta de investigación es medir el Clima Organizacional a partir de la percepción que tienen los empleados sobre en la entidad objeto de estudio.

Y a su vez se presentan las preguntas específicas:

- ¿Cuáles son las causas por las cuales los empleados no califican plenamente gratificante el Clima Organizacional en la Alcaldía de Neiva – Huila?
- ¿Cuáles son las soluciones que los empleados de la Alcaldía de Neiva – Huila, proponen como medidas de corrección y mejoramiento?
- ¿Cuál es la propuesta con estrategias de mejoramiento del clima organizacional para la Alcaldía de Neiva – Huila?

1.7. Objetivos

1.7.1 General

Medir el Clima Organizacional de la alcaldía de Neiva – Huila, a partir de la percepción de sus empleados públicos.

1.7.2 Específicos

- Analizar las causas por las cuales los empleados no perciben plenamente gratificante el Clima Organizacional en la Alcaldía de Neiva – Huila.
- Identificar las soluciones que los empleados de la Alcaldía de Neiva – Huila, proponen como medidas de corrección y mejoramiento.
- Presentar una propuesta con estrategias de mejoramiento del clima organizacional para la Alcaldía de Neiva – Huila.

PARTE UNO: MARCO REFERENCIAL

2. CAPITULO DOS: CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y ENFOQUES TEÓRICOS

2.1. Antecedentes

Esta revisión bibliográfica sirve para establecer los antecedentes del tema a investigar, reseñando algunas investigaciones de relevancia en el tema investigado en este caso la evaluación y el plan de mejoramiento del Clima Organizacional en una institución. A su vez aporta información importante para la consolidación y cumplimiento de los objetivos de la investigación, amplía el panorama que se tiene del problema y ayuda a precisar que metodología aplicar para la misma; así mismo que instrumentos se deberían utilizar para obtener la información de una manera eficaz.

Adicional a lo anterior, la revisión bibliográfica permite obtener información de la realidad que vive la institución objeto de estudio. El estudio de la institución en este caso la Alcaldía de Neiva, servirá para conocer interiormente la organización permitiendo a los tesisistas tener un amplio panorama y claridad de que se va a encontrar en la organización con respecto a su entorno.

2.1.1. Reseña de algunos estudios de medición y planes de mejoramiento del Clima Organizacional.

A continuación, se presentan las diferentes investigaciones encontradas en la revisión bibliográfica que se ha realizado en referencia a la medición y el análisis del Clima Organizacional.

Para efectos de un mejor análisis se dividirán en tres escalas, Mundial, Nacional y Local; a su vez se expondrán las investigaciones realizadas en el país, con respecto al sector objeto de estudio.

➤ **Pérez & Perea (2016)** Bajo la investigación titulada ***“El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos”***. Los investigadores valoraron la importancia del Clima Organizacional para el desarrollo de los sistemas organizativos y reflexionaron sobre las diferentes formas de determinación. A su vez analizaron las dimensiones propuestas por Litwin & Stringer (1968), fundamentando la propuesta de una de las autoras y detallando las técnicas de exploración, a través del Diagnóstico Organizacional, unido al Inventario del clima organizacional mediante cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.

Esta investigación llega a tres conclusiones importantes: en la primera los autores concluyen que el conocimiento acerca del Clima Organizacional proporciona información de los procesos que determinan los comportamientos organizativos, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura de la organización. En la segunda, afirman que estos estudios son fundamentales en el desarrollo de los sistemas organizativos pues permiten conocer las características del medio ambiente laboral percibido directa o indirectamente por los trabajadores y su repercusión en el comportamiento. Y finalmente la tercera argumentan que, a través de percepciones de la realidad y el condicionamiento de los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, influye en la conducta de sus miembros.

➤ **Quiñonez, Pérez, Campos, & Cuellar (2016)** ***“Clima Organizacional en una Institución de Educación Superior Mexicana”***. El objetivo principal de este trabajo investigativo era estudiar la relación entre el clima organizacional y el área de trabajo, tiempo laborando, tipo de contratación y categoría del personal de una institución de educación. En cuanto a la metodología empleada presentan un estudio cuantitativo, descriptivo, transversal, realizado en 201 trabajadores de una institución de educación

superior en Jalisco, México. Para la medición del clima organizacional aplicaron el instrumento laborado por Koys & DeCotiis (1991) y diseñaron una encuesta para recuperar las variables sociolaborales tales como el área de trabajo, tiempo laborando, tipo de contratación y categoría laboral. utilizaron estadística descriptiva con tablas de contingencia y estadística no paramétrica con el análisis de correspondencias simples entre las variables del estudio. En cuanto al resultado los autores afirman que el 80% de los trabajadores de la coordinación de tecnologías para el aprendizaje presentaron un índice global muy alto de clima organizacional. El 95,8% de los trabajadores académicos presentaron índices globales de alto a muy alto; El 100% de los trabajadores que reportaron tener menos de 1 año laborando presentaron índices globales de alto a muy alto. Y para concluir afirmaron que los trabajadores independientemente del área de trabajo, tiempo laborando, tipo de contratación y categoría laboral reportan un nivel de índice global de clima organizacional de alto a muy alto, lo que resulta positivo para la Institución.

➤ *Alarcón & Cea (2014)*. En su investigación denominada “***Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas***”, los autores proponen un Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional basado en medir, además de las percepciones, las expectativas que tienen los individuos respecto del ambiente en que se desenvuelven. En paralelo desarrollan y validan un Instrumento de Medición, que estima los niveles de percepciones y de expectativas, para construir un indicador de Clima Organizacional a partir de las brechas entre ambos. Este instrumento aporta información relevante para la toma de decisiones en gestión organizacional, ya que permite identificar las brechas percibidas por los miembros de la organización respecto del ambiente interno en que se desarrollan las actividades, permitiendo una focalización adecuada de las acciones de mejora en este aspecto. A partir del estudio de la teoría de clima organizacional clásica y la realización de entrevistas con psicólogos organizacionales, adoptan las dimensiones del Clima Organizacional que aparecen con mayor frecuencia en los estudios, y en torno a éstas construyen un instrumento que mide las brechas existentes entre las percepciones y expectativas de los individuos para cada una de ellas realizaron una aplicación piloto, que les permitió realizar un análisis de confiabilidad por medio del

Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951), Posteriormente, realizaron los análisis de validez de contenido, criterio y constructo, utilizando las herramientas estadísticas de correlación entre variables de Personas. Del instrumento original, compuesto por dos encuestas y un total de 48 ítems cada una, evaluados por una escala de Likert de 7 ítems, derivando así, un instrumento que consta de dos encuestas de 27 ítems cada una, evaluadas en una escala de Likert de 5 puntos. Los resultados obtenidos permitieron sostener que el instrumento desarrollado satisface las pruebas de confiabilidad y presenta correlaciones significativas, que reflejan su validez para medir las variables de percepciones y expectativas. Al final como conclusión obtienen la definición del instrumento y los indicadores para el nivel de expectativas y para el nivel de percepciones, que en conjunto construyen el indicador de Clima Organizacional, que da cuenta de la dimensión de la brecha entre las percepciones que tienen los miembros respecto del ambiente al interior de la organización y sus expectativas respecto del mismo

➤ **Hernández, Méndez & Contreras (2014).** Esta investigación titulada *“Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia”*, estableció como objetivo central el analizar en el ámbito laboral mexicano un modelo que contextualizara al clima organizacional y lo vinculara con la cultura organizacional. Los autores eligieron al modelo de valores en competencia (MVC) de Cameron & Quinn (2011), por ser tal vez el marco de referencia con mayor evidencia empírica en lo que respecta a la cultura organizacional. El MVC propone una estructura de cuadrantes de valores para las organizaciones: 1) enfoque interno, flexibilidad (organización familiar o clan); 2) enfoque interno, estabilidad y control (organización jerárquica); 3) enfoque externo, flexibilidad (organización adhocrática); y 4) enfoque externo, estabilidad y control (organización de mercado o metas). Asimismo, este modelo sostiene que las organizaciones presentan una mezcla de valores de todos los cuadrantes. Los resultados, en términos generales, fundamentaron dicho modelo en una muestra heterogénea de doce organizaciones de la región central de México (1424 casos). Por otra parte, construyeron una primera versión de un instrumento que pretende medir el

clima organizacional en función del MVC, el cual demostró capacidad de discriminar entre organizaciones y ser en términos generales válido y confiable

➤ **Segredo (2013)** “*Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*”. Esta investigación realiza una aproximación conceptual al tema, permitiendo demostrar la importancia del clima en la gestión del cambio en los sistemas organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

➤ **(Segredo, 2011).** “*La gestión universitaria y el clima organizacional*” Este artículo valora la importancia del clima organizacional en la gestión universitaria en Educación Médica; reflexiona sobre diferentes formas de determinación de este clima y de cómo mejorarlo. Entre estas formas de determinación hace énfasis en los estudios realizados en salud pública y especifica la exploración del clima organizacional a través de cinco dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación. Se destaca la valoración del clima organizacional como una valiosa herramienta diagnóstica en la gestión del cambio, para una mayor eficiencia en las instituciones

➤ **Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo (2011).** “*Clima y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño: En UNAB Organización Estatal Chilena*”. El objetivo principal de esta investigación era determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas. Aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwin & Stringer (1968) y de satisfacción laboral JDI (Smith, Kendall, & Hulin, 1969) y JIG (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul, 1989) a un total de 96 trabajadores de un organismo público de la Región del Maule. Los cuestionarios fueron contestados de forma individual y en un solo

momento. Esta aplicación fue realizada junto al proceso de evaluación anual de desempeño de la institución. En esta evaluación se aplicó un cuestionario confeccionado por la institución cuyo objetivo era evaluar tres dimensiones del desempeño de los funcionarios (comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento y productividad).

Como conclusión presentan que efectivamente se evidencia que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. Y que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el Rendimiento y la Productividad

Continuando con esta revisión de la literatura y estado del arte, ahora se presentarán los estudios realizados en el país en diferentes sectores económicos.

➤ **Paz, Marín, & Naranjo (2014) “Clima Organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales”.** En su investigación plantean determinar procesos de intervención del clima organizacional de la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales con base en su caracterización. Para ello se plantea un diseño descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 84 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) para medir Clima Organizacional. Como conclusión se obtuvo que 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

➤ **Hernández & Rojas (2011).** *“Proponían la creación de un Instrumento de Medición de Clima Organizacional para una Industria Farmacéutica”* Esta tesis tenía como objetivo crear un instrumento de medición del clima organizacional para una empresa farmacéutica, que permita diagnosticar las percepciones y sentimientos que tienen los trabajadores sobre las estructuras, procesos y condiciones de su medio laboral. En cuanto a la metodología diseñaron 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. A modo de conclusión los autores afirmaron que se llegó a cumplir el objetivo principal se cumplió, puesto al final de la aplicación de las acciones planificadas se logró obtener un instrumento que permitiera medir el Clima Organizacional en una empresa Farmacéutica.

➤ **Chavez & Martínez (2010).** *“Medición y Analisis del Clima Organizacional en la Empresa Avícola Los Cámbulos Ltda”*. Esta investigación tuvo como objetivo principal la Implementación de una herramienta que permitiera la medición y el análisis del Clima Organizacional en la empresa AVICOLA LOS CÁMBULOS, con el fin de formular un plan de acción y mejoramiento para la organización. Para ello emplearon como herramienta de medición una encuesta adaptada tomando como base los instrumentos como: IMCOC (instrumento de medición compuesto por 45 preguntas y 7 variables base que parten del aspecto teórico de las relaciones humanas), TECLA (cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, que incluye varias preguntas de control), 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. Al final y tras el análisis de la información recolectada se evidencio 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.

➤ **Trujillo (2009).** *“Medición de Clima Organizacional en Coomeva EPS integrados IPS mediante el Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento”*. Esta

investigación tuvo como objetivo evaluar el clima organizacional de 157 personas que actualmente trabajan en las áreas de odontología, Medicina, enfermería y administrativa de COOMEVA EPS IINTEGRADOS IPS de la sede de Bello y la sede del hospital Pablo Tobón Uribe, mediante el diseño de una prueba piloto que fue sometida a juicio de 3 expertos, esto se realizó con el fin de determinar la adecuada construcción del instrumento y así lograr medir el estado actual del clima en estas dos sedes, para posteriormente lograr describir las variables que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro en esta entidad de salud, pues lograr que la organización cuente con un clima organizacional sano provee a la empresa de una útil herramienta, con la cual logrará competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve, en este caso; la atención en Salud. A modo de Conclusión que, de acuerdo a los resultados obtenidos a través de esta investigación, la dimensión del clima organizacional de COOMEVA EPS INTEGRADOS, necesita atención inmediata por su porcentaje de insatisfacción más alto. El autor a firma que es de vital importancia que el plan de acción que se propone se implemente en el menor tiempo posible

En la escala del área local se encontraron las siguientes investigaciones:

➤ ***García (2017) “Modelo de gestión para mejorar el clima organizacional en el Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila”.***

Este proyecto de investigación partió de la necesidad de conocer ¿Cómo es el clima laboral del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila? Por lo tanto, tuvo como objetivo general Identificar el estado actual del Clima Laboral en El Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito, mediante una encuesta aplicada, para analizar los resultados y proponer un Modelo de Gestión el cual permitirá aumentar la productividad y satisfacción en los servidores del centro de formación. Para conocer las dimensiones del clima en el Centro de Formación se desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva ya que midió las condiciones del clima laboral y

describió sus niveles de presentación en 144 servidores de la Institución que voluntariamente quisieron participar en contestar el instrumento.

El instrumento utilizado fue una encuesta elaborada por el investigador y que está conformada por 32 preguntas estructuradas en 7 dimensiones: la comunicación, organización, liderazgo, condiciones de trabajo, remuneración, trabajo en equipo y motivación. Teniendo en cuenta a la hora del análisis, dos áreas fundamentales como lo son los funcionarios administrativos (planta y contratistas) e instructores contratistas.

Los resultados encontrados muestran que, en el área de administrativos, el clima laboral que se percibe al interior del Centro de Formación, es de un ambiente moderadamente bueno, no obstante, este es muy cambiante debido a los múltiples factores externos que se viven actualmente. Los servidores se sienten motivados y satisfechos trabajando en la entidad, las relaciones interpersonales en general son buenas, no obstante, se deben reforzar mediante capacitación enfocada al trabajo en equipo. Por otro lado, en el área de instructores contratistas, se evidencia la necesidad de potencializar todas las dimensiones desde una base descentralizada y más participativa. El proceso de inducción a personas nuevas, muestra algunas deficiencias, que deben ser atendidas, ya que dicho proceso es el punto de partida hacia el conocimiento general y específico de la entidad, generando así, sentido de pertenencia. Existe un gran descontento a nivel general, ya que no se percibe la presencia de un programa de bienestar social que involucre a todo el equipo de trabajo. Dichos resultados orientan el planteamiento de un plan de mejoramiento centrado en la gestión del talento humano y del ejercicio del liderazgo en la institución (García, 2017)

➤ **Medina, Castañeda, & Duran (2016).** *“Medición y plan de mejoramiento del clima laboral de los empleados y directivos de la Federación Nacional de Arroceros - Fedearroz Huila; partiendo del diagnóstico del clima organizacional”* En esta investigación los autores partieron del cuestionamiento ¿Cómo afecta el bajo clima laboral en la Federación Nacional de Arroceros – FEDEARROZ Huila; en la funcionalidad de la empresa y cuál debe ser su estrategia de mejoramiento? Es así que se plantearon como

objetivo general analizar el grado de satisfacción de los empleados y directivos de Fedearroz zona Huila; partiendo del diagnóstico del clima organizacional. Desarrollaron una investigación como estudio descriptivo de corte transversal con abordaje cuantitativo, ya que evaluaron como eran las características del clima laboral en 30 personas empleadas y pertenecientes a las diferentes áreas que comprenden la oficina de Fedearroz en el Huila. Los resultados que obtuvieron de dicha investigación permitieron la orientación y formulación de una estrategia de mejoramiento, la cual tuvo su origen desde la perspectiva laboral en cada área intervenida de acuerdo al análisis efectuado.

➤ **Berrocal (2015)** *“Medición del Clima Organizacional de la Empresa “Emgesa S.A. Esp – Proyecto Hidroeléctrico El Quimbo” y su Plan de Mejoramiento 2014 – 2015”*. El Objetivo de esta investigación es Medir el clima organizacional de un proyecto Hidroeléctrico. La Metodología empleada se basó en el método cuantitativo y mediante la aplicación de una encuesta, se seleccionaron cuarenta ítems utilizando una escala de medida ordinal. Para cada variable 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.

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 (Objeto de estudio), o entidades del estado en el territorio nacional, en relación al Clima Organizacional

➤ **Ramírez (2016)**. *“Medición del Clima Organizacional en la Alcaldía de Palestina – Pereira”* En ella se tenía como objetivo principal realizar un estudio de clima organizacional para conocer las percepciones que los empleados de la Alcaldía de Palestina tenían de la misma, permitiendo observar las falencias, puntos débiles o puntos positivos dentro de la empresa, y de acuerdo a los resultados diseñar planes de mejora del clima

organizacional. En ella evaluaron ocho variables: condiciones de trabajo, actitud de la alta gerencia, trato del jefe, relaciones de trabajo, satisfacciones psicológicas, comunicación, imagen de la empresa y sueldo y beneficios. Realizó la medición por medio del instrumento de recolección de información encuesta con aproximadamente 80 preguntas, aplicadas a todos los trabajadores de la Alcaldía de Palestina. A modo de conclusión la autora afirma que se observa que el clima organizacional de la Alcaldía en general es bueno debiendo enfocarse en el área de secretaria de gobierno con el fin de lograr una mayor satisfacción, por lo cual se propone un plan de acción para mejorar las falencias en esta área y continuar mejorando el clima de toda la Alcaldía

➤ **Varela & Ruiz (2015).** *“Diagnóstico de Clima Organizacional en la alcaldía del municipio de Santa Fe de Antioquia”* Esta investigación tenía como objetivo general la realización de un análisis del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Santa Fe de Antioquia que le permitiera identificar las características que fluyen en el ambiente laboral e implementar una propuesta de intervención. Para alcanzar este objetivo, utilizaron cuatro herramientas de medición del Clima Organizacional (IMCOC, el cuestionario de Litwin y Stinger, el cuestionario de Likert de Perfil Organizacional y ECO). Esta investigación concluyó que existen varias variables que afectan gravemente la dinámica de la organización estas son principalmente: estilo de dirección, estructura organizacional, desarrollo y formación, conflicto. Así que, según los autores, es necesario crear un plan de intervención, donde se encuentre involucrados todos los miembros de la entidad, creando un ambiente de compromisos por parte de los mismo, haciendo evaluaciones periódicas con las cuales se busca identificar cuales aspectos se han mejorado y como se pueden mejorar los que faltan, teniendo en cuenta que el estilo de dirección es uno de los factores más influyentes en el clima organizacional

➤ **Beltran (2016),** *“Plan de Gestión del Clima Laboral del Empleado Público en la Primavera – Vichada”*. Esta investigación se propuso identificar las condiciones actuales del Clima laboral en La Administración Municipal La Primavera - Vichada y proponer un plan que permitiera el mejoramiento de este. Para esto se desarrolló una investigación

cuantitativa descriptiva, transversal midiendo las condiciones del clima laboral y describiendo sus niveles de representación en 101 personas pertenecientes a las diferentes secretarías y niveles jerárquicos existentes. Mediante encuestas se evaluó el clima laboral de la entidad y las variables de medición desarrolladas fueron apreciadas por los empleados mediante encuesta donde se tuvo en cuenta lo siguiente: 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. Con 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

➤ **Grimaldos (2014).** *“Diagnóstico del clima organizacional de los servidores públicos de la Alcaldía de Medellín”*. Es una investigación de tipo cuantitativo en un nivel descriptivo, ya que permite conocer las características actuales de las variables que conforman el clima organizacional en la Alcaldía de Medellín. La investigación pretende describir situaciones y contextos que se presentan en la Alcaldía de Medellín. El objetivo es conocer las características del ambiente organizacional que se presenta en la Administración Municipal. El instrumento utilizado para la medición de Clima Laboral, fue una encuesta de clima organizacional diseñado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) que mide 16 dimensiones de clima laboral agrupadas en 4 variables que abarcan el funcionamiento de la entidad en su totalidad. El instrumento cuenta con un formato de respuesta (SIEMPRE, CASI SIEMPRE, CASI NUNCA Y NUNCA) con un total de 80

Preguntas. La evaluación del Clima Organizacional, se fundamenta en la medición de la percepción de los servidores del Municipio de Medellín sobre los aspectos que influyen en la motivación y por ende en la productividad de la organización. Mediante técnicas adecuadamente diseñadas se permite a los colaboradores expresar su opinión de cómo funciona la organización en sus distintos aspectos y cómo se sienten en ella. Y se concluyó que en términos generales el clima organizacional del Municipio de Medellín fue evaluado de manera regular con 57% es decir 4 puntos por debajo del año 2012 con 61% pasando de MEDIO - ALTO a MEDIO, es decir que se percibe un clima organizacional por parte del personal con necesidad de intervención, donde la variable mejor puntuada es liderazgo y la menor es la de participación, al igual que en la medición anterior del año 2012.

➤ **Barrera, Castro, & Gamboa (2015), “Medición y caracterización del clima organizacional en la alcaldía San José del Palmar – Chocó”.** En esta investigación, se pretende estudiar el clima laboral en la alcaldía de San José del palmar y realizar una propuesta de intervención que permitiera potencializar los factores inmersos dentro de éste. Para dichos resultados se realizó una revisión conceptual con la pretensión de poder contrastarla con la realidad encontrada. La metodología utilizada fue descriptiva, en donde se evaluó y realizo un diagnóstico para así diseñar una propuesta de intervención para la Alcaldía Municipal de San José del Palmar. Como instrumento de recolección se aplicó el Cuestionario del Medio Ambiente de la empresa (MAL), el cual consta de 24 afirmaciones y una hoja de respuesta. Según los resultados obtenidos del análisis del test, es posible decir que la organización se encuentra con un 75% de cumplimiento en sus labores, lo que quiere decir que en su mayoría las relaciones se encuentran desarrolladas de manera satisfactoria. 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.

➤ **Bolaños (2015), “Formulación del Plan de Bienestar Social Laboral en la Alcaldía de Isnos Departamento Del Huila”.** El objetivo principal de esta investigación

es formular el Plan de Bienestar Social Laboral de la alcaldía de Isnos Departamento del Huila, que le permita fortalecer la capacidad de Gestión. En cuanto a la metodología utilizada el tipo de investigación elegido fue descriptivo, debido a que querían identificar los factores críticos a través de la descripción de conductas y comportamientos de los empleados de la Alcaldía de Isnos (determinando el estado del clima organizacional) y formular el Plan de Bienestar Social Laboral para mejorarlo. 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.

➤ **Vargas (2010).** *“Propuesta de mejoramiento del Clima Laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal”*. La investigación tiene como objetivo principal la identificación de las condiciones actuales del Clima Laboral en La Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal y proponer un plan que permita el mejoramiento de este. Se desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva, transversal ya que midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación en 133 personas pertenecientes a las diferentes secretarías y niveles jerárquicos existentes. El instrumento utilizado fue “Clima 18” que mide 18 factores o variables que evaluaron el clima laboral. Las variables de medición desarrolladas fueron aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas. Los resultados orientan el planteamiento de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados con ellos.

➤ **Córdoba & Tejada (2015)**, Este análisis fue publicado bajo el nombre de **“Análisis del Clima Laboral de los Servidores Públicos en el Sector Central de la Defensoría del Pueblo”**. La investigación toma como referencia el nivel central de la Defensoría del Pueblo que durante los últimos años ha tenido una vinculación de funcionarios provocada

por la reestructuración que se hizo en la entidad. Se establece una línea de investigación, en donde los autores buscan determinar cuál ha sido el impacto de la reestructuración en clima laboral en la Defensoría del Pueblo estableciendo objetivos concretos para obtener respuestas que contribuyan a mejorar la situación laboral de los servidores públicos de la entidad. Una vez analizados los resultados obtenidos se presenta un Plan de Mejoramiento como herramienta administrativa, que busca de manera integral y detallada, materializar los procedimientos, las acciones, los ajustes y las metas que los guiarán

A continuación, se presenta un recuento de todas las investigaciones mencionadas anteriormente.

Tabla 1: Recuento de Investigaciones sobre Clima Organizacional.

Autor	Título	Objetivo	Variables
<i>Pérez & Perea (2016)</i>	<i>“El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos”.</i>	Valorar la importancia del Clima Organizacional para el desarrollo de los sistemas organizativos y reflexionar sobre las diferentes formas de determinación.	Motivación, Liderazgo Reciprocidad Participación
<i>Quiñonez, Pérez, Campos, & Cuellar (2016)</i>	<i>“Clima Organizacional en una Institución de Educación Superior Mexicana”.</i>	Estudiar la relación entre el clima organizacional y el área de trabajo, tiempo laborando, tipo de contratación y categoría del personal de una institución de educación.	El área de trabajo Tiempo laborando Tipo de contratación Categoría laboral.
<i>Alarcón & Cea (2014).</i>	<i>“Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas”.</i>	Proponen un Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional basado en medir, además de las percepciones, las expectativas que tienen los individuos respecto del ambiente en que se desenvuelven.	A partir del estudio de la teoría de clima organizacional clásica y la realización de entrevistas con psicólogos organizacionales, adoptan las dimensiones del Clima Organizacional que

			aparecen con mayor frecuencia en los estudios, y en torno a éstas construyen un instrumento que mide las brechas existentes entre las percepciones y expectativas de los individuos
Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo (2011).	<i>“Clima y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño: En UNAB Organización Estatal Chilena”</i> .	Determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas.	comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento productividad
Beltran (2016),	<i>“Plan de Gestión del Clima Laboral del Empleado Público en la Primavera – Vichada”</i> .	Propuso identificar las condiciones actuales del Clima laboral en La Administración Municipal La Primavera - Vichada y proponer un plan que permitiera el mejoramiento de este.	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 Reglas.
<i>García (2017)</i>	<i>“Modelo de gestión para mejorar el clima organizacional en el Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila”.</i>	Identificar el estado actual del Clima Laboral en El Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito, mediante una encuesta aplicada	Comunicación, Organización, Liderazgo, Condiciones de trabajo, Remuneración, Trabajo en equipo Motivación.

Fuente: Elaboración propia basada en bibliografía consultada.

2.1.2. -Trilogía Administrativa

La administración desde sus inicio con la teoría administrativa de Taylor (1971), siempre ha buscado el bienestar de la organización y por ende de sus empleados. Esta teoría dio un paso gigantesco para que los empleados fueran valorados y tomados como parte de la organización, que aporta al conocimiento y a la prosperidad de la misma.

Más tarde los principios de Fayol (1971), Mintzberg (1973) y otras teorías administrativas reforzarían lo anteriormente mencionado, se pasó en gran medida a darle una mayor importancia al empleado, a su entorno, a su bienestar, a brindarle una seguridad eliminando en lo posible todos los riesgos y problemas que puedan surgir en el cumplimiento de sus funciones.

Cuando se habla de la trilogía administrativa se habla de tres ejes fundamentales que garantizan el bienestar de cada empleado y por ende de la organización, estos ejes son los siguientes, producción y creación, la protección y seguridad; y gobierno e intereses generales.

En cuanto a la producción y creación la Alcaldía de Neiva ha venido adelantando una serie de programas entre las diferentes dependencias con el fin de generar investigación y desarrollo para la solución de las problemáticas sociales que presentan cada una. Lo anterior con el fin de brindar al empleado un bienestar satisfactorio que le permita confiar en su organización, confiar en sus compañeros de trabajo y confiar en sí mismos.

En cuanto a la protección y la seguridad, al garantizarle a un empleado su bienestar social origina que este se sienta seguro en la organización y sienta sentido de pertenencia hacia esta. Esto es lo que la alcaldía de Neiva está brindándole a sus empleados. Mediante la creación de una cultura de responsabilidad, de compromiso, de prudencia, de corrección de errores; garantiza la seguridad interna y protege la autonomía, la legitimidad y el sistema institucional.

Y como último pilar base se tiene el gobierno y los intereses generales. El garantizar unas políticas basadas en el buen gobierno la alcaldía de Neiva garantiza a sus empleados que la empresa siempre este a la vanguardia de sus necesidades y de las necesidades de la institución como tal; esto a su vez garantiza que haya una repartición equitativa de los recursos con el fin de cumplir a cabalidad los objetivos misionales.

2.2. Clima Organizacional

2.2.1 Clima Organizacional

2.2.1.1. *Concepto*

Aunque el concepto de Clima Organizacional fue introducido por primera vez en el ámbito organizacional por Gellerman en 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 (Gellerman, 1960). Es Lewin (1951) en su Teoría de la Motivación a quien se le atribuye el surgimiento del concepto (Bonoma & Zaltman, 1981).

Posteriormente cuatro años más tarde es Cornell (1955) quien presenta un aporte inicial al concepto afirma en su estudio que, “el clima organizacional es una mezcla de interpretaciones o percepciones que se hacen las personas de sus trabajos o funciones en relación a los demás compañeros de trabajo”.

En 1960, una vez se ha introducido el concepto de Clima organizacional al ámbito de las Organizaciones llega MacGregor, planteando que el reflejo de las creencias de los directivos puede crear dos climas organizacionales dentro de una organización. Por un lado, se presenta un clima en donde los empleados son coaccionados para trabajar, o solo trabajan por dinero sin aportar en gran medida a la organización (Teoría “X”); ò el clima en donde el empleado desarrolla una

madurez y una creatividad generando un ambiente de confianza en su capacidad de tomar decisiones para el beneficio de la empresa (Teoría “Y”) (Douglas McGregor, 1960).

Dos años más tarde Halpin & Croft (1962), marcan definitivamente el inicio y desarrollo del concepto de clima organizacional e inician el camino para los demás autores y estudios que han girado alrededor de este concepto. Estos autores plantean que el clima organizacional es la opinión que el empleado se hace de la organización. Tomando como elemento fundamental del clima organizacional el espíritu, es decir su equivalente, la percepción, la cual es la que tiene el empleado sobre sus necesidades sociales, si son realmente satisfechas y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. A su vez estos autores plantearon otro factor clave, la consideración; hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su jefe inmediato es respaldado o distante.

Forehand & Von Haller (1964), aportan una definición desde un enfoque estructuralista afirmando que “el clima organizacional es percibido como un atributo, multidimensional, que está formado por un conjunto de características que describen la organización, las cuales la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización”.

Como se mencionó anteriormente a partir Halpin & Croft (1962) se abrió paso a más estudios en donde el tema principal era todo lo referente al clima organizacional, es así que surgen otros estudios como los presentados por Litwin & Stringer (1968), Sudarsky (1977a), Dessler &

Dessler (1979), Likert & Gibson (1986), Álvarez (1995), Goncalves (2000), García (2003), Méndez (2006), Chiavenato (2011), Segredo (2013).

Litwin & Stringer (1968), describen al clima organizacional como: “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 dada”.

Sudarsky (1977b), define el clima organizacional como un “concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y las prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones; se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas”.

Dessler & Dessler (1979), basado en Halpin y Crofts desde el punto de vista subjetivo: describen el clima organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización. Es decir, que el clima organizacional es la percepción que el empleado tiene de las acciones que realiza los directivos para garantizar el cumplimiento o satisfacción de sus necesidades, generando un sentimiento de la labor cumplida.

Likert & Gibson (1986), plantean que “el clima organizacional describe 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), define el clima organizacional, como “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; por lo tanto, en su creatividad y productividad”.

Goncalves (2000), considera que “el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento”. Estas percepciones sirven como guía para determinar cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider & Reichers, 1983)

García (2003), Define el clima organizacional como aquellas percepciones que el individuo tiene de la organización. Estas percepciones son generadas por el individuo debido a la interacción con factores como autonomía organizacional, su estructura, las recompensas, las consideraciones por parte de los directivos, así como cordialidad de los mismos, el apoyo para su crecimiento profesional, entre otras.

A continuación se presenta un recuento cronológico de definiciones de clima organizacional realizada por García (2011).

Tabla 2. Recuento Cronológico de las Definiciones de Clima Organizacional.

AÑO	AUTOR (ES)	DEFINICIÓN
1968	Litwin & Stringer Jr,	A firmaron que el clima organizacional encierra 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.
1979	Dessler & Dessler	Sugieren que 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, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja
1977	Sudarsky	A firma que el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, la gestión en sí de una organización, se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.
1986	Likert & Gibson	Plantean que 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.

(1995)	Álvarez	Define el clima organizacional como 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
(2000)	Goncalves	Expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.
(2003)	García	El clima organizacional para representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.
(2006),	Méndez	Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa
(2011)	Chiavenato	A firma que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.
2013	Segredo	Un concepto más actual lo trae quien afirma que el clima organizacional es el ambiente donde se manifiestan las habilidades o conflictos que encuentra un trabajador para aumentar o disminuir su

		desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son los conflictos que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de los objetivos de la organización y por ende su desarrollo.
--	--	---

Fuente: Basado en García (2011)

Una vez expuesto los diferentes conceptos que se han generado en estos últimos años en relación al concepto de Clima Organizacional, se puede apreciar que todos los autores coinciden en que el clima organizacional es la percepción que tiene el empleado, (que en la cadena administrativa hace parte del talento humano de una organización), del medio en donde desarrolla sus funciones. Por esto es importante que todas aquellas organizaciones que tienen como objetivo principal ser competitivas y buscar cada día una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, procure generar en sus empleados experiencias agradables que les permitan o les generen una percepción positiva de su espacio de trabajo.

2.2.1.2 Características del clima organizacional

Según Goncalvez (1997) en su artículo “*Dimensiones del Clima Organizacional*”, a fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las características anteriormente mencionadas nacen a partir de las percepciones y respuestas que el empleado en su interacción con el entorno y con los factores que este tiene. Cuando se habla de factores encontramos los derivados del liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

2.2.1.3 Tipos de Clima Organizacional

Según Vargas (2010) Citando a Díaz (2008), define los tipos de climas existentes en las organizaciones de la siguiente forma:

- **Clima tipo autoritario – explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.
- **Clima tipo autoritario – paternalista.** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- **Clima tipo participativo – consultivo:** es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer Las necesidades de prestigio y de estima.
- **Clima tipo participativo – en grupo.** Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entren la dirección y

le personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima laboral. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación (Vargas, 2010).

2.2.1.4 Importancia del Clima Organizacional.

En la actualidad todas las organizaciones tienen una meta en común, alcanzar sus objetivos misionales y ser altamente competitivas en el sector en el que se desarrollan. Para lograr esto, las organizaciones sin lugar a dudas necesitan de sus empleados como eje principal para alcanzar este propósito.

Estos empleados deben contar con un buen ambiente de trabajo que le permita desarrollar libremente sus conocimientos para cumplir satisfactoriamente sus funciones. Y es allí donde los estudios de clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de

comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones.

Todo con el fin de generar un ambiente de trabajo bajo las mejores condiciones que permitan alcanzar más fácilmente los objetivos trazados, y lograr por supuesto un crecimiento y por ende un buen desarrollo en su competitividad.

2.2.2. Teorías Administrativas.

A continuación se presentan las diferentes teorías administrativas que sirven como base para el desarrollo de esta investigación. En su mayoría el objetivo por el cual se eligieron es porque una vez estudiadas se encuentran que son la base inicial o crecimiento del concepto de Clima Organizacional.

2.2.2.1 Teoría de la Administración Científica

Surge en 1903, siendo Taylor (1911) su principal exponente y recibiendo el nombre de Administración Científica debido a la racionalización que su autor le dio a la utilización de métodos científicos que permitieran corregir los problemas que impedían que las organizaciones fueran productivas. Entre los métodos utilizados se destaca la observación y la medición, elementos que le permitían conocer, comprender, describir, explicar y predecir el comportamiento de sus trabajadores en sus puestos de trabajo y las operaciones fabriles, buscando mejorar la eficiencia y la productividad laboral.

Estos métodos permitieron conocer los tiempos y los movimientos requeridos para cada tarea, las aptitudes humanas requeridas para realizarlas y permitió establecer salarios en función de la producción. A su vez obligo a los directivos de la época a humanizar la administración de empresas pues según concluyo el autor después de la aplicación de los métodos, si cualquier directivo quisiera alcanzar una buena administración, debería tener bajos costos de producción y sueldos justos para sus empleados; a la vez debería garantizar las adecuadas condiciones laborales, de mantener al día lo procesos debidamente estandarizados, atender al entrenamiento efectivo de los empleados en las actividades a desempeñar y finalmente debería proporcionar un ambiente cordial entre el directivo y el empleado.

2.2.2.2 Teoría de la Administración Clásica.

El principal exponente de esta teoría fue el señor Fayol (1971), que al igual que su antecesor su objetivo era la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Para lograrlo propuso catorce principios y dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, entre la cuales están las funciones de seguridad relacionadas con los bienes de los trabajadores y las funciones administrativas, que coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa.

Estas últimas acciones reflejan una vez más la importancia que va tomando el garantizar el bienestar de los empleados, con el fin de mejorar la productividad de la organización. Pues los empleados una vez que percibían que sus necesidades se estaban cubriendo sintieron un mayor compromiso por cumplir con las tareas asignadas a un menor tiempo.

2.2.2.3 Teoría de las Relaciones Humanas

Los principales defensores de esta teoría fue el señor Mayo (1949). Esta teoría es sin duda la que mayores elementos apporto para lograr humanizar la administración. La necesidad de humanizar y democratizar la administración; el desarrollo de las llamadas ciencias humanas; las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Lewin (1951); y las conclusiones del experimento de Hawthorne; fueron los hechos que originaron el surgimiento de esta teoría.

En esta teoría el empleado pasa a ser el elemento principal de la organización, cubrir sus necesidades se convierte en la acción principal de cada directivo. Puesto que Mayo plantea que el nivel de producción está determinado por las normas sociales y expectativas que rodean a los trabajadores; argumenta que “ la influencia del grupo de trabajo tiene relación directa con el desempeño de los mismos y por lo tanto las actividades deben plantearse sobre dinámicas de grupos, otro punto que abarca esta teoría es la recompensa o desaprobación social del grupo de trabajo influye notablemente en el desempeño del colaborador de acuerdo a la calidad y cantidad de recompensa recibida”

2.2.2.4 Teoría del comportamiento organizacional. Por Simon (1957), Douglas

McGregor (1960), Likert & Gibson (1986), Argyris (1982).

Los aportes más importantes que presenta esta teoría van encaminados a fortalecer el cuidado hacia el empleado, es así que, hechos como la consideración de los periodos de descanso, la comodidad física de los empleados, la consideración posible de manejar horarios de trabajo razonables, además de la tipificación del trabajo mediante la caracterización de las tareas y carga laboral, además de procurar o mantener ambientes de trabajo, son entre otros las mayores prioridades de cada directivo.

Lo anterior se logra mediante un estricto programa a seguir, en donde cada proceso debe estar debidamente estructurado a través de la definición y aplicación de políticas estables y previsibles, de condiciones de trabajo seguras, de evaluación, de la remuneración y beneficios, estabilidad del empleo, evaluación de ascensos entre otros, así como el desarrollo de las personas al interior de la organización.

2.2.2.5 La teoría X y Y de D McGregor (1960)

Esta teoría concibe por un lado que los individuos son como animales y está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la suposición de la mediocridad de las masas, que asume que el hombre corriente es indolente por naturaleza, trabaja lo menos posible, carece de ambiciones, no le gustan las responsabilidades, prefiere que se le dirija, es intrínsecamente egoísta, indiferente a las necesidades de la organización

Mientras que por el otro lado La teoría considera que los empleados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzaran siempre por lograr los mejores resultados para la organización, el desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como el juego o el reposo y no es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los resultados, todo debido al sentimiento de agradecimiento y de confort que adquiere un empleado cuando sus directivos cubren todas sus necesidades y le brindan un excelente lugar de trabajo.

Esta teoría al igual que las anteriormente mencionadas, es una base teórica para el desarrollo de esta investigación, puesto que su principal objetivo es el crear un ambiente o clima organizacional gratificante, acción que traerá grandes beneficios a la productividad de la organización.

2.2.2.6 La teoría de la Motivación y Clima Organizacional de los profesores Litwin & Stringer (1968)

Proponen nueve factores que a criterio de ellos, son en gran medida fundamentales para generar un gratificante clima organizacional y son entre estos, la estructura que determina las relaciones dentro de la empresa, la responsabilidad de la empresa hacia los empleados y viceversa, las retribuciones y recompensas, el desafío que propone el puesto de trabajo, los estándares a los que se quiere llegar (de formación) los tipos de conflictos que se generan y cómo se gestionan y la identidad de la empresa.

Estos nueve factores se aplican a las dos partes que intervienen en la relación (empleado – cliente), porque para lograr un buen clima organizacional, debe existir una responsabilidad y un compromiso de ambas partes.

2.2.3. Marco Conceptual

En este apartado se expondrán los conceptos que son claves para el desarrollo de la investigación:

Clima Organizacional

Para efectos de este trabajo, el concepto de clima se define como la percepción que los empleados se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Percepción

La percepción es un proceso activo-constructivo en el que el perceptor, antes de procesar la nueva información y con los datos archivados en su conciencia, construye un esquema informativo anticipatorio, que le permite contrastar el estímulo y aceptarlo o rechazarlo según se adecue.

Medición

Se define la medición, como la asignación de números a las características de los objetos, personas o eventos, según ciertas reglas, con el fin de que estos números representen las propiedades del concepto en el objeto o persona bajo estudio.

Modelo de plenamente gratificante.

Modelo desarrollado por el profesor Hernán Álvarez, que permite indagar las causas de que el clima organizacional no se considere plenamente gratificante o agradable en una organización.

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.

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.

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.

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.

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, mejorar el clima organizacional.

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.

Liderazgo

Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

Consenso

Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que pueden dividirlos, mejor será el clima organizacional.

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.

Desarrollo Personal

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

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 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.

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.

Buen Servicio

Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.

Solución de Conflictos

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.

Expresión Informal Positiva

Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

Estabilidad Laboral

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.

Valoración

Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

Salario

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.

Agilidad

Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

Evaluación del Desempeño

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

Feedback

Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos 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.

Selección del Personal

Si la persona 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.

Inducción

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.

Imagen de la Organización

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

Calidad en el Servicio

Cuando se habla de calidad en el servicio hace referencia al proceso que tiene una organización para garantizar el cubrimiento total de las necesidades de sus clientes. Este proceso incluye desde la preparación, el mejoramiento de la organización y el proceso de creación de estrategias, que permitan como se explicó el cubrimiento de las necesidades de cada cliente.

2.2.4. Marco Normativo

La medición y el plan de intervención que se pretende realizar en esta investigación se rige bajo dos normas principales la primera, la ley 9 de 1979 y el decreto número 1083 de 2015; este último originado por las exigencias internacionales en relación a la protección de los empleados vinculados con el Estado o en función pública.

2.2.4.1 Ley 9 de 1979

Con la firma de la Ley 9 de 1979 se establecieron las obligaciones que las organizaciones debían tener hacia sus empleados en relación a la preservación, conservación y mejora de la salud de cada uno, en sus ocupaciones. Por lo cual se establecieron normas que buscaban prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones del trabajo; protegerlos del riesgo que se generaran en el desarrollo de sus funciones, riesgo que pudiesen derivar de cualquier agente contaminante o simplemente procedente de una acción del trabajo realizado.

A su vez la Ley reglamento que la salud de los trabajadores es una condición indispensable para el desarrollo socio-económico del país; su preservación y conservación son actividades de interés social y sanitario en las que participan tanto el Gobierno como los particulares. En ese orden de ideas las organizaciones tanto privadas como las del estado tienen la obligación de garantizar el bienestar de sus empleados, por ello aspectos sobre edificaciones, condiciones ambientales, agentes químicos y biológicos; agentes físicos; los valores límites en lugares de trabajo; la seguridad industrial; la medicina preventiva y saneamiento básico; fueron considerados de gran importancia para lograr este objetivo.

2.2.4.2. Decreto número 1083 de 2015

Este decreto reglamento todo lo relacionado al bienestar tanto físico como psicológico de los empleados del sector de función pública; es así que obliga a las diferentes entidades del estado a Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención, que permitan si es el caso lograr una calificación cien por ciento favorable; a su vez

permite evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional. Adicionalmente identifica la cultura organizacional y define los procesos para la consolidación de la cultura deseada. Fortalece el trabajo en equipo. Adelanta programas de incentivos; entre otros aspectos de gran importancia para garantizar la tranquilidad y el bienestar de los empleados.

Estas dos normas son la base fundamental para el desarrollo de esta medición y permitirá tener un fundamento legal para la realización de la misma.

2.3 Modelos de Medición de Clima Organizacional.

En los últimos años y con la evolución del conocimiento con respecto a la medición del Clima Organizacional, han surgido una serie de modelos que desde la perspectiva que necesite el investigador se acomodan a sus requerimientos.

Según Álvarez, Mendez (2006) citado por García (2011) “La medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral”

Por consiguiente, el objetivo de la medición del clima organizacional es hacer un análisis sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al Clima Organizacional, específicamente en las dimensiones que cada investigador elija para el desarrollo de su investigación.

Según García y Bedoya (1997), en una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional:

- La primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus empleados;
- La segunda, es hacer entrevistas directas a los empleados.
- La tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los empleados a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

Y es por lo anterior que se presenta una variedad de modelos que se pueden seguir, según los requerimientos de cada investigación. A continuación, se presentarán los más significativos, los más implementados en el País, y los que más han marcado la literatura para la medición del Clima Organizacional:

2.3.1 Cuestionario de Litwin y Stringer

La investigación experimental de Litwin & Stringer Jr (1968), se fijó tres objetivos importantes: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

De acuerdo con Méndez (2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario con 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente desacuerdo.” Este cuestionario fue basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que presenta este modelo son:

Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, y otras limitaciones a las que se ven enfrentados

en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

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

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

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

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

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis esta puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

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

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

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

2.3.2 El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional.

Según lo citado por Brunet (1987) en su trabajo *“El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias”*, Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permiten visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones las cuales proporcionan las respuestas necesarias para el análisis que el investigador realiza:

Métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

Procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

Procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

Procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación, así como la formación deseada.

2.3.3 Modelo de medición de Jhon Sudarsky Test de Clima Organizacional (Tecla)(1977a)

Este modelo o instrumento de medición permite hacer un análisis del Clima organizacional y responde a la pregunta ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la medición, se puede predecir la manera correcta 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

El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control. Las dimensiones planteadas en el estudio son: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario. Además, el autor utilizó como base para su

estudio, la definición de clima de Litwin & Stringer Jr (1968), adicionándole los factores la seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano (Sudarsky, 1977a).

2.3.4 Modelo de Octavio García (1987)

García 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 (O. García, 1987)

2.3.5 Método de Pritchard y Karasick

Pritchard y Karasick (1973), desarrollaron un instrumento de medida del clima compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 dimensiones tenidas en cuenta son: Autonomía, Conflicto y

cooperación, Relaciones sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad, Centralización de la toma de decisiones y Apoyo.

2.3.6 Modelo de Fernando Toro

El modelo presentado por Toro (1992) 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 propuesta recibió el nombre de ECO. 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, 1992).

Los factores o dimensiones que se desarrollaron son los siguientes: 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).

2.3.7 Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez – Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)

Méndez (2006) considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos. Según Méndez (2006) este instrumento ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las empresas que estén interesadas en aplicarlo, preguntas adicionales de variables que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer.

Las dimensiones propuestas en este modelo son: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De Actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información (Mendez, 2006).

2.3.8 Instrumento para el diagnóstico del Clima Organizacional – Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez.

Este modelo de medición fue una actualización al modelo propuesto por el señor Álvarez (1995). El objetivo principal de este modelo 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.

El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información.

Al aplicar este instrumento la información que arroja permite obtener un perfil de diagnóstico sobre el estado general del Clima de la Organización, así mismo permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

2.4 Síntesis del contexto Teórico General

La investigación plantea una problemática en relación a que la organización objeto de estudio sufrió una reestructuración organizacional tras la entrada en vigencia del decreto 590 de 2016. En él, se reglamenta las funciones de cada dependencia, y se dictan otras disposiciones

referentes al tema. Para la aplicación de este decreto se necesitó de un cambio en la organización, generando que dentro de ésta el clima organizacional se alterara, presentándose diversos problemas entre los empleados.

Por lo anterior esta investigación tiene como objetivo general Medir el Clima Organizacional de la Alcaldía de Neiva – Huila. Como objetivos específicos se tienen: Aplicar el Modelo de Hernán Álvarez Londoño como herramienta que permita establecer la medición del clima organizacional en la Alcaldía de Neiva – Huila; identificar las causas por las cuales los empleados no califican plenamente gratificante el Clima Organizacional en la Alcaldía de Neiva – Huila; identificar las soluciones que los empleados de la Alcaldía de Neiva – Huila, proponen como medidas de corrección y mejoramiento; y finalmente Presentar una propuesta con estrategias de mejoramiento del clima organizacional para la Alcaldía de Neiva – Huila.

Después de una revisión bibliográfica en donde se presentaron los estudios previos que existen respecto al tema; se expuso un marco conceptual y se expusieron ampliamente los diferentes modelos que se han aplicado en diferentes investigación con relación a la medición del clima organizacional; a su vez se expuso el modelo de Hernán Álvarez Londoño, el cual fue escogido por los investigadores como guía para el desarrollo de esta investigación debido a que las características que presenta este modelo permitirán cumplir el objetivo general de esta investigación.

Adicional a lo antes mencionado se construyó una matriz de Marco Teórico con una representación de cuatro dimensiones (Medir el clima organizacional, Identificación causas no satisfacción, Identificación mejoras propuestas de los empleados, Plan de mejoramiento clima organizacional) las cuales a su vez corresponden a los tres objetivos específicos de la investigación.

Con lo antes mencionado, creemos que con este marco teórico se puede cumplir con los objetivos de la investigación y a su vez, se dará respuesta a la pregunta de investigación planteada de ¿Cuál es la medición de la percepción del Clima Organizacional en la Alcaldía de Neiva – Huila? A si mismo se podrá dar respuesta a las preguntas que se han derivado de esta: ¿Cuáles son las causas por las cuales no es plenamente gratificante el clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Neiva - Huila? ¿Cuáles son las acciones de mejora propuestas por los empleados para obtener un clima organizacional plenamente gratificante? ¿Cuál es el plan de mejoramiento conveniente para optimizar la percepción del clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Neiva - Huila?

3. CAPITULO TRES: MODELO DE HERNAN ALVAREZ LONDOÑO

3.1 Evaluación del Modelo de Hernán Álvarez

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”*.

En la actualidad las diferentes Organizaciones se les presenta un desafío interesante en relación al crecimiento económico y productivo de las organizaciones, constantemente tienen que estar en “peleas abiertas” con su competencia, con el fin de no ceder terreno comercial, e ir conquistando más.

Pero es en ese ir y venir del cumplimiento misional en donde se descuidan elementos importantes para el futuro de la organización, no basta con tener los mejores recursos físicos si descuidamos a los que realmente hace que todo funcione como una sinfonía, las personas.

El garantizarles un ambiente de trabajo con un clima organizacional plenamente gratificante, sin duda motivara muchísimo más a los empleados a cumplir sus funciones, no las

realizaran por que hace parte de sus funciones, sino que lo harán porque están comprometidos con la organización en retribuir lo que ellos les brindan, entrando así en una gana – gana, todos salen beneficiados.

Este modelo de medición tiene como objetivo principal ubicar al clima organizacional en un momento determinado, ubicar las causas por las cuales se presenta esta situación y las soluciones encaminadas a lograr un clima organizacional plenamente gratificante.

Para el autor el Clima Plenamente Gratificante, es el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal físico y organizacional, que propicia, de manera constante y, en especial, los siguientes aspectos como la satisfacción personal, crecimiento de la productividad y la creatividad, crecimiento de la calidad y el buen servicio individual y grupal, integración de cada empleado con aras de cumplir con los objetivos organizacionales (Álvarez, 1995).

3.2 Ventajas y Desventajas

Dentro de la evaluación del modelo se pueden encontrar las siguientes ventajas y desventajas:

3.2.1 Ventajas

- Ofrece un punto de referencia ideal para comparar la situación actual del clima.
- La evaluación por factores, facilita el trabajo investigativo y considera un amplio grupo de componentes del clima organizacional.

- Está diseñado de tal forma que presenta alternativas de solución a las causas.
- Puede ser adaptado a cualquier tipo de empresa.

3.2.2 Desventajas

- Es muy extenso, puesto que usa básicamente preguntas abiertas y propone posibles soluciones.
- Igualmente, las preguntas al ser tan abiertas son exigentes en cuanto al nivel de escolaridad de quien responde.
- Se dificulta la tabulación de las respuestas con respecto a las posibles soluciones, por ser abiertas.

Según García (2011),

...“Este modelo permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un continuo de uno a diez (donde uno representa la calificación más baja y diez 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.”

3.3 Factores o Variables del Modelo

Como se dijo anteriormente este modelo presenta 24 factores o variables que a continuación se expondrán:

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.

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.

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.

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.

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, mejorar el clima organizacional.

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.

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

Consenso: Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que pueden dividirlos, mejor será el clima organizacional.

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.

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

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 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.

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.

Buen Servicio: Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.

Solución de Conflictos: 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.

Expresión Informal Positiva: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

Estabilidad Laboral: 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.

Valoración: Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

Salario: 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.

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

Evaluación del Desempeño: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional.

Feedback: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos 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.

Selección del Personal: Si la persona 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.

Inducción: 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.

Imagen de la Organización: Si las personas integrantes de la organización tienen la excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

Por lo anteriormente expuesto este modelo de investigación es el escogido como herramienta de medición para el desarrollo de la investigación, pues cumple con todos los requisitos que necesitan para cumplir con los objetivos trazados en la misma.

Adicionalmente y como valor agregado a esta investigación los investigadores incluyen una dimensión o variable más al modelo presentado anteriormente. Esta variable es Calidad en el servicio, la cual está estrechamente ligada con el sector público en relación con su productividad, cumplimiento de sus metas y la prestación de un servicio a la comunidad más gratificante.

Calidad en el servicio

Proceso que vive una empresa u organización con el fin de garantizar el cubrimiento de las necesidades de sus clientes.

3.4 Matriz de Análisis Teórico del Modelo

A continuación, se presenta la matriz de análisis teórico, en donde se expondrá detenidamente las dimensiones en las cuales se dividirá esta investigación, a su vez se mostrarán los componentes de las dimensiones, los elementos de los componentes, los indicadores, las fuentes y por último las preguntas.

Tabla 3. Matriz de Analisis Teórico

CLIMA ORGANIZACIONAL					
DIMENSIONES	COMPONENTE	ELEMENTOS	INDICADORES	FUENTES	PREGUNTAS
Medición Clima Organizacional	Cultural	Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Relación simbiótica	Para toda esta dimensión se utilizará la misma fuente de información. Esta consiste en un instrumento de recolección de información elegido (Observación estructurada) aplicado a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Neiva.	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 feedback, con alguna frecuencia?
			Imagen de la organización		Cómo percibe usted la imagen de la organización?
	Social	Factores culturales 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 culturales determinantes del	Instalaciones		Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?

		clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	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?
Identificación causas no satisfacción	Cultural	Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Estabilidad laboral	Para toda esta dimensión se utilizará la misma fuente de información. Esta consiste en un instrumento de recolección de información elegido (encuesta) aplicado a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Neiva.	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?
			Relación Simbiótica		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. 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? _____
			Liderazgo		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: a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros. b. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo. c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos. d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos. e. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas. f. El jefe tiende más a la rutina que al cambio. g. El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo. h. Otras causas. ¿Cuáles? _____

			<p>Consenso</p>	<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>
			<p>Trabajo gratificante</p>	<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 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>

			<p>Expresión informal positiva</p>	<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> <ul style="list-style-type: none"> a. No tenemos suficiente libertad de expresión. b. Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos. c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos. d. Rara vez se atienden nuestras sugerencias. e. En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización. f. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores. g. Mi jefe inmediato no la permite. h. Otras causas. ¿Cuáles? _____
			<p>Valoración</p>	<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> <ul style="list-style-type: none"> a. No es la costumbre valorar a las personas en la organización. b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero le falta mayor sensibilidad al respecto. c. La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen. d. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos. e. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras. f. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse. g. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente. h. Otras causas. ¿Cuáles? _____

			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 a 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.</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>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> <ul style="list-style-type: none"> a. Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades. b. No hay preocupación por mejorar de manera constante. c. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones. d. El trato de las personas, en general, deja mucho que desear. e. Creo que la organización no sabe exactamente para donde va. f. Los productos de la organización no son útiles a la sociedad. g. La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias. h. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen. i. La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema. j. Otras causas. ¿Cuáles? _____
	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> <ul style="list-style-type: none"> a. No hay misión, objetivos políticos y estrategias claramente definidos. b. Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto. c. La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara. d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican. e. Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente. f. No me interesa conocerlos. g. Otras causas. ¿Cuáles? _____

			Estructura 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 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> <ul style="list-style-type: none"> a. No se conocen la misión y los objetivos. b. En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupan. c. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas. d. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional. e. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización. f. Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar. g. La estructura organizacional no facilita la integración. h. Otras causas. ¿Cuáles? <p>_____</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 causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no. b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear. c. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares. d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenderse a los requerimientos. e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones. f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos. g. Otras causas. ¿Cuáles? _____

			<p>Solución de conflictos</p>		<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> <ul style="list-style-type: none"> a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva. b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos. c. Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad. d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual. e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra. f. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto. g. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas. h. Otras causas. ¿Cuáles? _____
			<p>Evaluación del desempeño</p>		<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> <ul style="list-style-type: none"> a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada b. Falta objetividad en la evaluación. c. La evaluación no se hace en el momento oportuno. d. La evaluación no es imparcial. e. Más que constructiva, la evaluación es represiva. f. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas. g. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente. h. Otras causas. ¿Cuáles? _____

			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. b. En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar. c. La calidad humana parece no importar mucho en la organización. d. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa. 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. b. Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente. c. Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente. d. La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear. 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. f. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>

	Económico	Factores sociales 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> <ol style="list-style-type: none"> 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? _____
			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> <ol style="list-style-type: none"> 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? _____

			Estabilidad laboral		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. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad. b. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios. c. La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido. d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal. e. Otras causas. ¿Cuáles? _____
			Salario		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. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo. b. El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño. c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo. d. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida. e. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan. f. Situación económica de la organización no lo permite. g. Otras causas. ¿Cuáles? _____
Identificación mejoras propuestas de los empleados	Cultural	Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Relación Simbiótica	Para toda esta dimensión se utilizará la misma fuente de información. Esta consiste en un instrumento de recolección de información elegido (encuesta)	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. _____
			Liderazgo		

			Consenso	aplicado a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Neiva.	
			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		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. _____
			Estructura Organizacional		
			Participación		
			Comportamiento Sistémico		
	Buen servicio				

			Solución de conflictos		
			Evaluación del desempeño		
			Selección del personal		
			Inducción		
	Económico	Factores sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Instalaciones		
			Elementos de trabajo		
			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		
Plan de mejoramiento clima organizacional	Cultural	Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Relación simbiótica	Análisis de la aplicación de la encuestas	Cuales 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		Cuales 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 sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Instalaciones			
			Elementos de trabajo			
			Estabilidad laboral			
			Salario			
					Cuales es la propuesta de acción de mejora más conveniente para elevar la satisfacción del presente indicador?	

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Álvarez (1995)

3.5 Nueva dimensión en el modelo: Calidad en el Servicio

Calidad en el servicio será la nueva dimensión que se quiere evaluar en el desarrollo de esta investigación. Resulta que el estado en los últimos años ha tratado de ofrecer a sus ciudadanos un servicio de alta calidad. Ejemplo claro de esto es las leyes reglamentadas hacia finales del siglo pasado.

Alrededor de los años setenta, la economía mundial se vio obligada a tomar unas medidas que al final llegarían a ser inútiles para aliviar la crisis tanto económica como social que se vivía en ese momento. Estas medidas tenían un corte neoliberal-conservador que buscaban el equilibrio fiscal y de la balanza de pagos de todos los países en crisis; y a su vez, se promovía la reducción del tamaño del Estado y su sustitución por el mercado como instrumento predominante del desarrollo.

Las anteriores medidas no sirvieron de nada y es por ello que el 14 de febrero de 1998, una vez reunido el consejo directivo del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), se firma un documento doctrinario llamado “*Una Nueva Gestión Pública para América Latina*”, en el que se declara la necesidad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, un Estado para el siglo XXI, que además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debería ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional (Sotelo, Arrieta, & Figueroa, 2015).

Con ello, se reconoce que el Estado es un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, y que en la región tiene que orientarse a la atención de tres grandes problemas: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social, garantizando la inclusión social.

Para garantizar lo anterior, cada país debería adecuar sus organizaciones y su funcionamiento, a la nueva realidad; adoptando un nuevo modelo de gestión pública que le permita que estas instituciones sean instrumentos útiles y efectivos al servicio del bien común o interés general de sus respectivas sociedades.

En ese orden de ideas se elabora la “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”, que se inscribe en la propuesta de adecuar el funcionamiento de las Administraciones Públicas iberoamericanas para garantizar que sean instrumentos útiles, efectivos y confiables al servicio de sus respectivas sociedades.

En tal sentido, la presente Carta Iberoamericana vincula la calidad en la gestión pública con dos propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático: en el primero se busca que toda gestión pública este dirigida a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social; con el segundo, la gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe

sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y rendición periódica de cuentas.

Para que lo anterior se cumpla, los Estados Iberoamericanos promueven el desarrollo normativo que facilita la aplicación de acciones, técnicas e instrumentos para la calidad en la gestión pública de las diferentes Administraciones, órganos, entes y unidades administrativas.

En la carta se recomiendan algunas acciones, técnicas e instrumentos básicos de calidad, en los que los órganos y entes públicos pueden apoyarse para la implementación de la calidad en la gestión pública, es por ello que la medición del Clima Organizacional cada dos años en las entidades públicas, la evaluación del desempeño y la evaluación de la calidad en el servicio hacen parte de acciones que se han reglamentado para el desarrollo y cumplimiento de su objetivo misional, garantizar el bienestar de los ciudadanos mediante el cumplimiento del buen servicio por parte de las entidades del estado.

3.5.1 Calidad en el Servicio

Con esta variable lo que se pretende es evaluar la percepción que tienen los empleados con relación al producto final de sus funciones como funcionarios públicos. La evaluación permitirá saber si el ambiente laboral que tienen en este momento en la entidad les permite brindar un servicio de calidad a los ciudadanos de Neiva.

Es claro que los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la empresa. Es por ello que se deben perfeccionar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados, reiteradamente, en los puntos anteriores. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización.

La profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación, desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene, seguridad y las relaciones laborales contribuirán significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes la empresa y sus colegas. Y esto solo se logra si se tiene certeza cuál es la percepción de los empleados en relación a su Clima Organizacional y a la calidad en el servicio.

4. CAPITULO CUATRO: ALCALDÍA MUNICIPAL DE NEIVA

4.1 Antecedentes

Como se ha especificado en apartados anteriores el objeto de estudio de la presente investigación será la alcaldía Municipal de Neiva. A continuación, se expondrá sus fundamentos institucionales:

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

La Alcaldía de Neiva se dedica a:

- Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.
- Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal.

- Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.
- Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio, de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades.
- Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda recreación y deporte, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, directamente y en concurrencia, complementariedad y coordinación con las demás entidades territoriales y la Nación, en los términos que defina la ley.
- Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente, de conformidad con la ley.
- Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio.
- Hacer cuanto pueda adelantar por sí mismo, en subsidio de otras entidades territoriales, mientras éstas proveen lo necesario.
- Las demás que le señale la Constitución y la ley.

4.2 Misión

Servir a la comunidad, promover la prosperidad general, prestar los servicios públicos que determine la constitución y la ley, construir obras públicas que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, la convivencia ciudadana, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y garantizar la efectividad de los principios,

derechos y deberes constitucionales que le corresponden como fundamento en los principios orientadores de la función pública.

4.3 Visión

Neiva y su área de influencia será una región ambiental y económicamente sostenible; culta, socialmente educativa y solidaria, con sólidos valores, donde el avance científico y tecnológico nos inserte competitivamente en el mundo globalizado, para la convivencia y el bienestar de sus habitantes.

4.4 Principios del plan de Desarrollo

Los principios generales que rigen las actuaciones de la Administración municipal en materia de planeación durante el cuatrienio 2016-2019, son los mismos que se establecen en la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, a saber: Autonomía, Ordenación de competencias, Coordinación, Consistencia, Prioridad de gasto público social, Continuidad, Participación, Sustentabilidad ambiental, Desarrollo armónico de las regiones, Proceso de planeación, Eficiencia, Viabilidad, Coherencia, Conformación de los planes de desarrollo, Responsabilidad de la función pública, Planificación, Identidad cultural, Participación ciudadana, Equidad social, Transparencia, Sentido de pertenencia y defensa de lo público, Tolerancia, Responsabilidad social.

4.5 Valores

Son conductas o normas consideradas como deseables, son referentes o pautas que orientan el comportamiento humano hacia la realización de la persona; representan aquello por lo que vale

la pena luchar y si no somos indiferentes, apáticos o débiles, haremos lo posible por incorporar a nuestras vidas.

- Durabilidad: Perduración en el tiempo.
- Integralidad: Son indivisibles.
- Flexibilidad: Cambian con las necesidades y experiencias de las personas.
- Satisfacción: Su práctica es gratificante.
- Polaridad: Todo valor tiene un antivalor.
- Jerarquía: Orden de importancia.
- Trascendencia: Dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad
- Dinamismo: Se transforman en las épocas.
- Aplicabilidad: Se aplican en las diversas situaciones de la vida.
- Complejidad: Obedecen a causas diversas, requieren de juicios y decisiones.

PARTE DOS: INVESTIGACIÓN EMPIRICA

5. CAPITULO CINCO: MARCO METODOLOGICO

El enfoque metodológico que se presenta para esta investigación “Medición y Plan de mejoramiento del clima organizacional en la Alcaldía Municipio de Neiva – Huila”, es de carácter mixto.

Por una parte, se utiliza el método cuantitativo por la importancia de conocer la medición de la variable, lo cual supone una serie de postulados que expresan relaciones entre los elementos mediante un razonamiento, que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares, lo que se denomina método deductivo (Bernal, 2010).

En efecto para esta investigación y para dar el cumplimiento de los objetivos uno que es la medición de la variable y el objetivo dos que es la identificación de las causas la metodología a utilizar es de carácter cuantitativo.

Para complementar el enfoque mixto, y dar solución a los tres objetivos, que es la identificación de las soluciones propuestas por los empleados y el objetivo cuatro que es el plan

de mejoramiento, la metodología es de carácter cualitativo. Esta última, se orienta a profundizar casos y no a generalizar el fenómeno social, teniendo como base rasgos determinantes, que se perciben de acuerdo con los elementos mismos que se perciben dentro del contexto de la situación dada o el objeto de investigación (Huselid, 1995)

5.1. Tipo de Investigación

Las características de la investigación propuesta determinan un tipo de estudio explicativo no experimental en la medida que permite identificar las causas por las cuales los empleados de la alcaldía de Neiva perciben de una manera u otra el Clima Organizacional de la institución.

Las investigaciones de este tipo permiten estudiar el porqué de las cosas, de los hechos, los fenómenos o las situaciones que se presentan en un día a día en la organización (Bernal, 2010). Estas investigaciones tienen un resultado causa – efecto, que para efectos de esta investigación se acomoda a los objetivos propuestos en la misma.

5.2. Población y Muestra

5.2.1. Población

La población seleccionada para esta investigación serán todos los empleados que laboran directamente con la administración municipal de Neiva, de todos los niveles (Directivos o libre nombramiento, funcionarios de carrera administrativa, obreros y contratistas que permanecen en apoyo a la gestión), siendo un total de 517 personas.

5.2.2. Muestra

La institución objeto de estudio está dividida organizacionalmente en dependencia por consiguiente y con el fin de obtener una muestra confiable y con validez tanto interna como externa se procederá a calcular un muestreo aleatorio estratificado. Para ello se utiliza la fórmula propuesta por autores (R. Hernández, Fernández , & Baptista, 2010).

Esta fórmula se acopla a las condiciones y características de la investigación permitiendo un buen soporte estadístico a la misma. Ellos establecen que antes de aplicar la fórmula de estratificación se debe de calcular un muestreo aleatorio simple, con el fin de obtener la muestra representativa del total de la población. Por lo anterior se procede así:

Se utiliza la fórmula de población finita que se esboza a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * (p) * (q) * (N)}{(N - 1)e^2 + Z^2 * (p) * (q)}$$

(I)

En donde:

N: tamaño de la población

n: tamaño de la muestra

Z: percentil de una distribución z o t correspondiente a un nivel de confianza deseado

e: error máximo permitido en las estimaciones

p: varianza poblacional

q: varianza poblacional

Colocando los valores en la formula se puede determinar la muestra:

$$n = \frac{1,96^2 * (0,50) * (0,50) * (517)}{(517 - 1)0,05^2 + 1,96^2 * (0,50) * (0,50)}$$

$$n = \frac{496,32}{2,25}$$

$$n = 220,5866 \cong 221 \text{ encuestas}$$

Los datos colocados proceden de la siguiente fuente:

N: Listado suministrado por la Alcaldía de Neiva, el cual son 517

N: tamaño de la muestra, la cual se obtiene mediante el desarrollo de la fórmula.

Z: percentil de distribución del 95% que equivale al 1.96

e: margen de error del 5%.

p Varianza del 50%.

q: varianza del 50%.

Una vez desarrollada la fórmula, e identificado el tamaño de la muestra a encuestar que es de 221 empleados, se procede a aplicar la fórmula aleatoria estratificada para ello los autores proponen la siguiente fórmula:

$$fh = \frac{n}{N} = Ksh$$

(II)

En donde

fh= fracción estrato

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

Sh= desviación estándar de cada elemento en el estrato

K= proporción constante

Entonces al aplicar la fórmula se tiene:

$$fh = \frac{221}{517} = 0,427$$

Una vez establecida la fracción del estrato se procederá a calcularlo con cada una de las dependencias.

Tabla 4. Dependencias y tamaño de la muestra a encuestar

Estrato	Dependencia	Total	Muestra
1	Despacho del Alcalde	43	18
2	Secretaría de Gobierno y Convivencia ciudadana	43	18

3	Secretaría de Cultura	10	4
4	Secretaría de Deporte y Recreación	8	3
5	Secretaría de Educación	21	9
6	Secretaría de Equidad e Inclusión	18	8
7	Secretaría de Hacienda Municipal	47	21
8	Secretaría de Infraestructura	13	6
9	Secretaría de Ambiente y Desarrollo	45	19
10	Secretaría de Movilidad	79	34
11	Secretaría de Planeación y Ordenamiento	8	3
12	Secretaría de Salud	35	15
13	Secretaría de Tic y Competitividad	7	3
14	Secretaría de Vías e Infraestructura	29	12
15	Secretaría de Vivienda y Habitación	13	6
16	Secretaría de General	43	18
17	Secretaría de Jurídica	55	24
	TOTAL UNIVERSO	517	221

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Métodos de Investigación

Para efectos de esta investigación se requiere hacer una triangulación de métodos o herramientas de recolección de información. Acción que permitirá a los autores cumplir con los objetivos específicos planteados para esta investigación.

Considerar la utilización de una sola herramienta es dejar sin buenas bases la recolección de la información. Es por ello que una entrevista en profundidad, una encuesta estructurada y la observación directa son los instrumentos de elección por los autores para recoger la información y desarrollar la tesis.

La entrevista en profundidad permitirá recoger información sobre aspectos en concreto en relación al tema investigado, para ello los tesisistas escogerán personas claves en la estructura organizacional de la institución.

La encuesta estructurada permitirá recoger información sobre aspectos generales en relación al tema investigado, para ello la encuesta será aplicada al número de muestra dictaminado en el párrafo anterior.

La observación directa permitirá a los tesisistas hacer un juicio propio desde su experiencia en las instalaciones.

5.4. Validez de la Investigación

Tabla 5. Evaluación y validez de la investigación.

	Dimensiones	Medidas Adoptadas
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 (mixto) y los instrumentos de recolección de información (encuesta, cuestionario, observación directa). 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.
Transferibilidad	Nivel en que las teorías desarrolladas a lo largo de la investigación sobre la medición del	A partir de la muestra calculada (Muestreo aleatorio estratificado) se va a generalizar para toda la población, la investigación en

	clima en la alcaldía de Neiva pueden ser trasferidas a otros contextos.	primera instancia tiene Validez Externa a otras instituciones del mismo sector y a su vez permite ser aplicada en otras organizaciones 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.
Fiabilidad	Fiabilidad, relación, consistencia de los resultados arrojados por los instrumentos de recolección de la información.	La triangulación de los instrumentos de recolección de información permitirá que exista una fidelidad de los resultados que arroje el análisis de la información. El tener tres instrumentos (entrevista, cuestionario, observación directa) 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.
Confirmación	Construcción de la interpretación de los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de información.	Para el cumplimiento de la Confirmación, los tesisistas se guiarán por una triangulación de instrumentos 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.	Los instrumentos escogidos por los tesisistas permiten un trabajo de campo que conlleva a crear lazos de relación con el grupo objeto de estudio. Esta relación permitirá garantizar que en primera instancia la información que se recolecte no esté distorsionada y a su vez permitirá identificar a las personas que servirán como informantes para la aplicación de uno de los instrumentos.
Coherencia	Conexión entre la filosofía, la epistemología, la metodología y la ética en el desarrollo de la investigación	La investigación a realizar maneja una relación coherente en todas sus partes, desde el título, el planteamiento del problema, los objetivos, el marco teórico, la metodología, los instrumentos 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: Elaboración Propia

5.5. Proceso Metodológico para el cumplimiento de 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 esta.

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

5.5.1. Cumplimiento de los objetivos

5.5.1.1. Medición del clima organizacional

Para el cumplimiento de este objetivo se hizo una revisión de la bibliografía existente referente al tema (mencionado en el párrafo anterior), específicamente a los modelos que existen para medir el clima organizacional en una institución o empresa. Una vez hecho una selección de los que más se acoplaban al cumplimiento de este objetivo se procedió a la elección del modelo de Álvarez (1995).

Este modelo a través de las 24 variables que propone, permitirá a los tesisistas cumplir con el primer objetivo específico de la investigación que es medir el clima organizacional. 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, Feedback, Selección del Personal, Inducción, Imagen de la Organización, será el fundamento para hacer esta medición Álvarez (1995)

5.5.1.2. Identificación de las Causas

La investigación plantea una problemática en la cual se pretende hallar el por qué se está presentando, es por ello que los instrumentos de investigación elegidos por los tesisistas gracias a la revisión bibliográfica que se presentó al inicio del proceso metodológico, darán respuesta a este segundo objetivo específico. Identificar las causas por las cuales los empleados no califican plenamente gratificante el Clima Organizacional en la Alcaldía de Neiva. Para cumplir con este objetivo la triangulación de instrumentos (observación directa, encuesta personalizada y el cuestionario aplicado a los empleados elegidos en la muestra) permitirán que de manera inmediata y en tiempo real los tesisistas identifiquen las acciones que se presentan con respecto a la variable y la institución objeto de estudio.

La observación directa la harán los tesisistas de forma directa dentro de la institución, con visitas en todas las dependencias observando los hechos que se viven cada día laboral en la organización.

La encuesta, para la aplicación de esta se escogerán para su aplicación a personas que por su cargo en la institución son considerados claves para la recolección de una buena información.

Y por último como complemento de esta triangulación se encuentra los cuestionarios los cuales serán aplicados a la población elegida en la muestra aleatoria estratificada.

5.5.1.3. Identificación de las propuestas

El cuestionario aplicado a la muestra permitirá identificar una vez tabulada la información, las propuestas para dar solución a la problemática que se presenta en la institución. Los tesisistas identificarán las propuestas más completas y realizables que presenten y las tomará como base para la planificación del plan de mejoramiento.

5.5.1.4. Presentación de la propuesta de mejoramiento.

Este plan de mejoramiento nace a partir del análisis que se le hace a la información arrojada por la aplicación de los instrumentos de recolección. Esta información debe presentar un listado claro de las variables fuertes y de las variables a mejorar.

Una vez identificados estas variables, se procederán a clasificarlos según su prioridad de corrección; lo anterior con el fin de que la organización corrija correctamente la problemática que la afecta y no mal gastar tiempo ni recursos en las que no son prioridad y no afectan el futuro de la organización.

En cuanto a las medidas que se deberán tomar, estas deben de ser concretas y que influyan de manera directa en las causas que producen la problemática. Para ello se identifican claramente las posibles medidas a seguir, se establecen nuevamente prioridades de medidas y paso siguiente es concretar el objetivo que cumplirán, que indicador inciden sobre ella, a que personas se dirigirán, que dependencia afectarán, descripción detallada de esta, cronograma para su puesta en marcha, presupuesto si fuese necesario, recursos necesarios, y lo más importante la persona o personas que se harán responsables en el cumplimiento de esta.

5.5.2. Conclusiones y recomendaciones

Y por último el proceso metodológico llega a su fin con la exposición de conclusiones a las que llegaron los tesisistas una vez desarrollado la metodología escogida por estos; y a su vez presentaran las recomendaciones que hacen los tesisistas tanto por el trabajo como por el plan de mejoramiento.

- Organización del resultado del análisis estadístico para efectos del análisis conceptual. De acuerdo con los porcentajes establecidos para la composición de la muestra se encuentra que esta es suficientemente representativa de la población total.

Con respecto a la aplicación de la encuesta se realizó sin mayores inconvenientes, gracias a la organización del proceso por parte de los Gestores de Talento Humano y de los consultores.

PARTE TRES: ANALISIS DE RESULTADOS

6. CAPITULO SEIS: ANALISIS DE LA INFORMACION

6.1 Aplicación de la encuesta.

La aplicación se hizo en los grupos seleccionados como muestra representativa, precedida de una explicación con la que se buscó ilustrar a los participantes sobre el propósito del estudio y motivar sus respuestas de acuerdo con la percepción que, en el momento, tienen sobre los factores constitutivos del clima organizacional de la entidad.

En esta fase se cumplieron las siguientes actividades:

- Elaboración de un cronograma de aplicación con el fin de suministrar la información requerida a los encargados de organizar los grupos de la muestra y las fechas y hora en que se realizaría.
- Aplicación de la encuesta al total de empleados escogidos como muestra representativa (221).
- Organización de la base de datos con la información y las respuestas obtenidas de los encuestados, utilizando herramientas estadísticas que facilitaron la consolidación de los datos, su control y análisis cuantitativo.

6.2. Instrumento

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 al clima organizacional de la Alcaldía de Neiva.

A su vez dicha encuesta tenía una segunda parte en donde se le pidió a los empleados evaluar de acuerdo a sus anteriores respuestas una dimensión más en relación a la calidad en el servicio.

En cuanto a la escala de evaluación elegida para identificar la percepción de los encuestados sobre las situaciones propuestas en relación con su trabajo fue de tipo Likert para permitir el posicionamiento de dicha percepción en un continuo de cinco (5) escalas dentro de los cuales el encuestado podría manifestar su grado de acuerdo entre lo que expresa la afirmación y lo que, según su percepción, 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:

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

Esta escala favorece considerablemente el análisis de la información.

6.3. Analisis General de los factores

6.3.1. Clima Organizacional

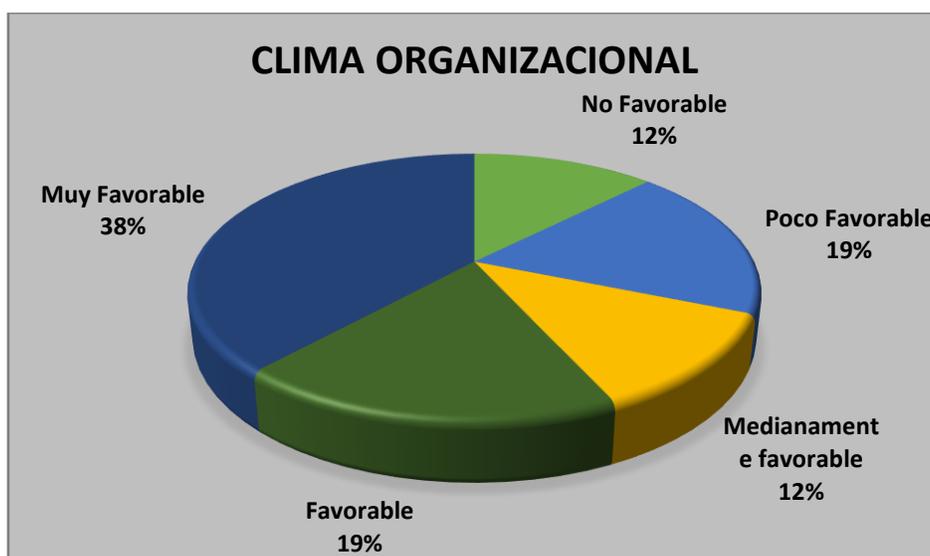
Tabla 6: Resultados Clima Organizacional

DIMENSIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE	MUY FAVORABLE	Nº DE PERSONAS
Claridad Organizacional	23	29	59	61	49	221
Estructura Organizacional	0	118	27	48	28	221
Participación	37	79	28	41	36	221
Instalaciones	56	53	38	12	62	221
Comportamiento Sistemático	0	79	60	10	72	221
Relación Simbiótica	7	52	35	107	20	221
Liderazgo	1	2	5	35	178	221
Consenso	91	73	14	6	36	221
Trabajo Gratificante	8	2	41	72	98	221
Desarrollo Personal	95	67	7	18	34	221
Elementos de Trabajo	130	28	26	14	23	221
Relaciones Interpersonales	5	20	4	12	180	221
Buen Servicio	16	23	14	6	162	221
Solución de Conflictos	8	2	41	72	98	221
Expresión Informal Positiva	12	3	3	145	58	221
Estabilidad Laboral	14	66	26	69	46	221
Valoración	19	37	36	42	87	221
Salario	36	73	14	6	91	221
Agilidad	8	2	41	72	98	221
Evaluación del Desempeño	46	66	26	14	69	221
Feedback	6	19	36	14	146	221
Selección del Personal	36	73	14	6	91	221
Inducción	8	2	41	72	98	221
Imagen de la Organización	5	20	4	12	180	221
Nº de respuestas	667	998	640	996	2040	5341
Porcentaje (%)	12.48%	18.68%	11.98%	18.64%	38.19%	100%

Fuente: Elaboración basada en la información arrojada por el instrumento.

Para el análisis de la información y gracias a las características de la escala de medición que permite mostrar la información en positivo o negativo. Se puede evidenciar luego de la sumatoria de porcentajes que la percepción de los empleados en general para el clima organizacional de la Alcaldía de Neiva, es positivamente percibida con un porcentaje de 69% (medianamente favorable, favorable, muy favorable), resultado de gran importancia para el desarrollo misional de la entidad.

Grafico 1: Resultados Clima organizacional



Fuente: Elaboración basada en la información arrojada por el instrumento.

En este análisis también se evidencia los diferentes factores que son percibidos como negativos por los empleados, con un porcentaje de 31% aproximadamente, entre las escalas de poco favorable y no favorable, lo cual evidencia los factores que deberán ser intervenido con suma urgencia.

Tabla 7: Variables a intervenir

DIMENSIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE	MEDIANAMENTE FAVORABLE	FAVORABLE	MUY FAVORABLE	Nº DE PERSONAS
Estructura Organizacional	0	118	27	48	28	221

Participación	37	79	28	41	36	221
Instalaciones	56	53	38	12	62	221
Comportamiento Sistemático	0	79	60	10	72	221
Consenso	91	73	14	6	36	221
Desarrollo Personal	95	67	7	18	34	221
Elementos de Trabajo	130	28	26	14	23	221

Fuente: Elaboración basada en la información arrojada por el instrumento.

6.3.2. Calidad en el Servicio

Al analizar la información en referencia a la dimensión Calidad en el Servicio, la cual se buscó evaluar una vez medido el clima organizacional, arroja información bastante interesante el 49.25% de los encuestados de la alcaldía califican esta dimensión como muy favorable, esta información es directamente proporcional a los resultados presentados en la medición del Clima Organizacional. Lo que indica que, si una entidad u organización garantiza a sus empleados un clima organizacional plenamente gratificante, esta acción indudablemente se verá reflejada en los resultados finales de sus procesos. Es decir, más exactamente en la calidad del servicio que se brinde a los ciudadanos o a las personas en general que necesiten o mejor que interactúen con la entidad.

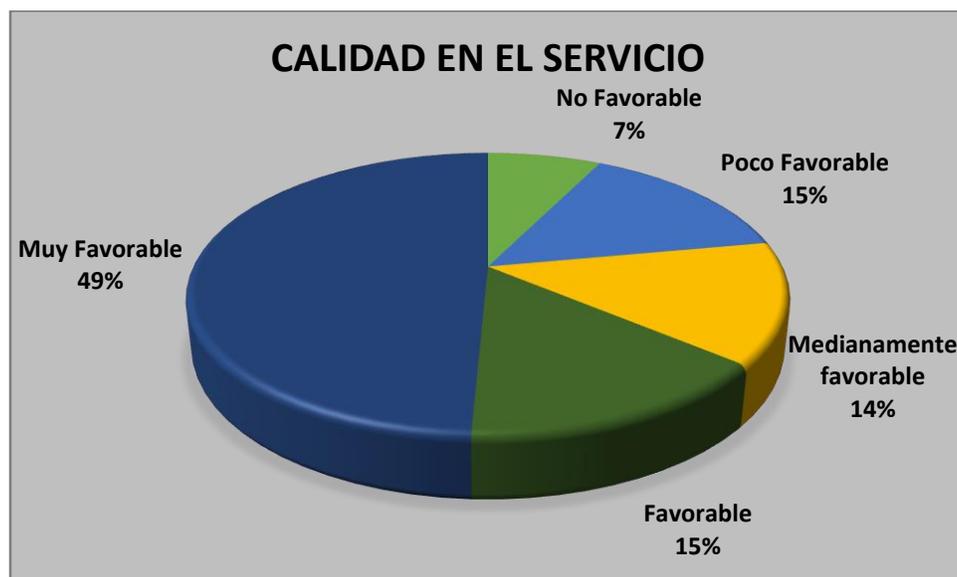
Tabla 8: Resultados Calidad en el Servicio

DIMENSIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE	MEDIANAMENT E FAVORABLE	FAVORABLE	MUY FAVORABLE	Nº DE PERSONAS
1 Pregunta	23	29	23	61	85	221
2 Pregunta	0	21	27	48	125	221
3 Pregunta	37	36	28	41	79	221
4 Pregunta	46	43	38	12	82	221
5 Pregunta	0	45	60	10	106	221
6 Pregunta	7	52	35	20	107	221

7 Pregunta	1	2	5	35	178	221
Nº de respuestas	114	228	216	227	762	1547
Porcentaje (%)	7.36%	14.73%	13.96%	14.67%	49.25%	100%

Fuente: Elaboración basada en la información arrojada por el instrumento.

Tabla 9: Resultados Calidad en el Servicio



Fuente: Elaboración basada en la información arrojada por el instrumento.

6.4. Análisis individual de los factores

A continuación, se presenta un análisis individual realizado a cada uno de los factores, a partir de la información recolectada en el orden establecido de la encuesta, las mediciones estadísticas, más lo observado en el día a día en la entidad. La atención está centrada en los factores que son percibidos como no favorables, poco favorables y medianamente favorables, concentrados así en las causas que obtuvieron mayor porcentaje y que fueron identificadas como debilidades

que no permiten que el factor aporte positivamente en su totalidad al clima organizacional de la Alcaldía del Municipio de Neiva.

6.4.1 Factor: Claridad Organizacional

Factor que define el conocimiento que tiene el empleado de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias fijadas por la entidad para el desarrollo de sus funciones.

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

Tabla 10: Factor: Claridad Organizacional

RANGO DE ACEPTACIÓN	NO	POCO			MEDIANAMENTE			FAVORABLE			MUY
	FAVORABLE	FAVORABLE			E FAVORABLE			FAVORABLE			FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	23	29			59			61			49
%	10,40%	13,12%			26,7%			27,6%			22,17%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la información recolectada se observó que el 27,6% de las personas encuestadas perciben **Favorable** la claridad organizacional de la entidad, seguidamente con un 26,7% el factor es percibido **Medianamente favorable**; con un 22,17% es considerado **Muy Favorable**; con un 13,12% el factor es percibido **Poco favorable**; y finalmente con un 10,40% la dimensión claridad organizacional es considerada **No favorable**.

Lo anterior indica que el factor claridad organizacional, que como se explicaba en el enunciado de la pregunta, encierra todo lo referente al conocimiento que tiene el empleado con respecto a la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias que están planificadas dentro de la entidad para el desarrollo de sus funciones; es percibido positivamente debido que, al sumar las tres escalas **Favorable**, **Medianamente favorable**; **Muy Favorable** (escalas positivas) representan el 76,47% de los funcionarios encuestados, hecho que es de suma importancia para una entidad pública, puesto que indicaría que sus empleados conocen correctamente los lineamientos que rigen la entidad donde laboran, creando desde este punto de partida un sentido de pertenencia por la entidad.

En cuanto al análisis de la información que se recolecto respecto a las causas por las cuales los empleados no perciben plenamente gratificante la claridad organizacional, se pudo concluir que la causa con mayor porcentaje de votación es aquella que enuncia que la información sobre los aspectos mencionados en la pregunta no ha sido suficientemente clara (Misión, objetivos, estrategias, políticas). Dicha causa recibió un porcentaje de votación del 31,67%. A continuación, se presenta las diferentes causas que fueron calificadas por los empleados.

Tabla 11: Causas: Factor Claridad Organizacional

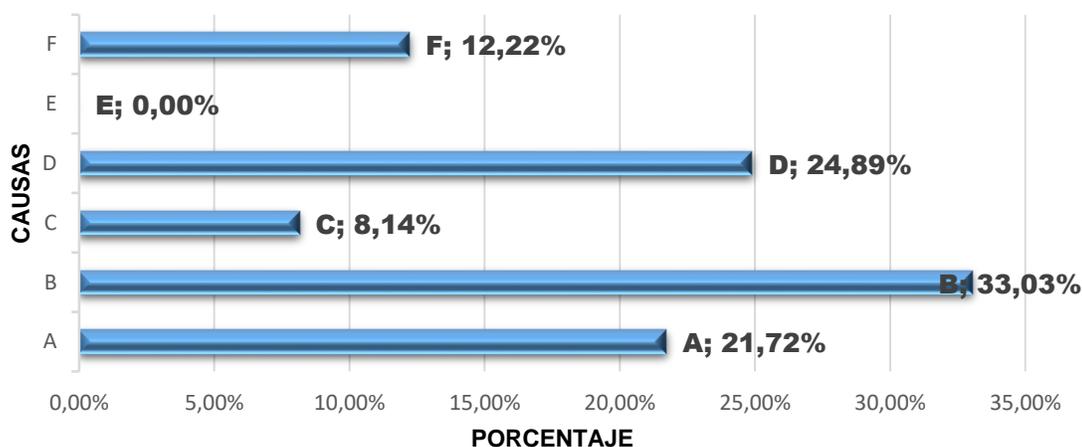
	CAUSAS	FRECUENCIA	%
A	No hay misión, objetivos políticas y estrategias claramente definidos.	3	1,3%
B	Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.	23	10,40%
C	La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.	70	31,67%
D	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.	65	29,41%
E	Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.	11	4,97%
F	No me interesa conocerlos.	0	0%
G	Otras causas. ¿Cuáles?	0	0%
H	Muy favorable. No marca causas	49	22,17%

Total	221	100%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Grafico 2: Causas Factor Claridad Organizacional

CLARIDAD ORGANIZACIONAL: CAUSAS



Otra causa de mayor relevancia para esta pregunta es la que afirma que con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos (Misión, objetivos, estrategias, políticas), que no son comunicados a los empleados, esta causa obtuvo un 29,41% del porcentaje total; a su vez los empleados afirman que nunca, ni aún en el período de inducción le han informado al respecto (Misión, objetivos, estrategias, políticas) 10,41%.

En el formato de encuesta presentado para la medición se les pidió a los empleados que sugirieran soluciones que permitieran que el factor Claridad Organizacional alcanzara la calificación de planamente gratificante. Entre las soluciones propuestas están:

- Creación de más políticas de trabajo

- Generar espacios que permitan la socialización de las nuevas actualizaciones que se generen en los diferentes aspectos relacionados al funcionamiento de la entidad.
- Ajustar los programas de inducción que tiene actualmente la entidad.

6.4.1.1 Análisis de resultados obtenidos: Claridad Organizacional

Al analizar la información recolectada y como ya se había expuesto en párrafos anteriores el factor Claridad Organizacional es percibido positivamente por un porcentaje alto de los encuestados.

Cuando se habla de Claridad Organizacional hace referencia a todos los elementos misionales que tiene una entidad para el desarrollo de sus funciones. Elementos que sin lugar a dudas están relacionados con el Clima Organizacional. Si un empleado no tiene clara la misión, la visión, las políticas, las estrategias de la entidad en que labora, no desarrollaría bien sus tareas asignadas, afectando directamente su productividad.

Por otro lado, si un empleado no conoce la misión, la visión, las políticas, las estrategias de la entidad en que labora, se sentirá perdido, muy posiblemente no entregará el ciento por ciento en el desarrollo de sus funciones, y lo más importante no tendrá sentido de pertenencia hacia la entidad.

6.4.2 Factor: Estructura Organizacional

Este factor hace referencia al modelo o forma con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. En otras palabras, evalúa 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 organizacionales.

¿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?

Tabla 12: Factor: Estructura Organizacional

RANGO DE ACEPTACIÓN	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	0	118			27			48			28
%	0%	53,39%			12,21%			21,71%			12,66%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los resultados de este factor se encontró que el 53,39% de los empleados encuestados perciben **Poco favorable** la estructura organizacional de la entidad; un 21,71% consideran que es **Favorable**; un 12,66% expresan que es muy favorable y muy cerca en porcentaje con un 12,21% los encuestados consideran que es **Medianamente Favorable**.

Con estos resultados se observa que este factor es percibido negativamente, puesto que más de la mitad de la muestra representativa considera que la estructura organizacional es poco

Entre las causas con mayor puntaje de elección están: No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas (21,26%); Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración (17,64%); A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones (17,19%); existen demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo (14,93%); y por ultimo afirman que en general, los intereses de las áreas o dependencias priman sobre los de la organización (12,03%).

En cuanto a las soluciones que se les pidió a los empleados que propusieran con el fin de lograr que el factor Estructura Organizacional alcanzara una percepción muy favorable, se encontraron:

- Crear espacios que permitan el dialogo entre las diferentes dependencias.
- Se deben descentralizar procesos dando mayor autonomía a las diferentes dependencias.
- Realizar reuniones periódicas con el fin de fortalecer la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la entidad.
- La organización de las áreas con el personal
- Atender las quejas presentadas por los empleados en relación a cualquier tema que afecte el desarrollo de las funciones
- Mejorar la comunicación en los diferentes niveles de jerarquía
- Descentralizar la toma de decisiones
- Mejorar las directrices que se siguen en referencia a las Relaciones Interpersonales

- Tener más independencia de la oficina principal.

6.4.2.2 Análisis de resultados obtenidos: Estructura Organizacional

Una vez analizados los resultados se encuentra que el factor Estructura Organizacional presenta dificultades para alcanzar una calificación positiva por parte de los empleados. Cuando se habla de Estructura Organizacional, básicamente se habla de una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de tareas que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y logrando así él se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Cuando lo anterior no se cumple empieza a generar unas fallas que se vuelven sistemáticas, repetitivas y contagiosas, generando inmediatamente problemas en toda la entidad y por ende afectando cada empleado o mejor su desempeño laboral y cotidiano.

En este caso la Estructura Organizacional está siendo percibida como un factor **Poco Favorable**, señalando como unas de las principales causas él no promover el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas o dependencias, afirman que las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración; además dicen que a las áreas les falta una mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones robando la oportunidad de aportar ideas frescas y de tener una mayor eficiencia a la hora de desarrollar una tarea.

Al seguir el análisis también se encuentra que los empleados perciben que existen demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo; causa que quizás es una de las más relevantes, puesto que, si una entidad no tiene una comunicación fluida entre sus diferentes niveles jerárquicos, tiende a generar distorsión en la información comunicada, y en consecuencia la productividad es directamente afectada.

Y por último afirman que en general, los intereses de las áreas o dependencias priman sobre los de la organización, al ser una entidad pública, con diferentes dependencia o áreas de trabajo, se presenta un hecho muy particular y es que en su mayoría las dependencias no trabajan en pro de toda la entidad que representan, sino que pretenden cumplir única y exclusivamente su propósito olvidando que pertenecen no solo a su dependencia sino a algo más grande como una entidad pública.

6.4.3 Factor: Participación

Este factor está relacionado directamente con el trabajo, e implica la forma en como cada empleado es tomado en cuenta por la entidad en el momento de tomar una decisión, es la manera en que se les permiten informarse en forma oportuna y objetiva, y dar su opinión libremente respecto a temas de interés general.

¿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?

Tabla 14: Factor: Participación

RANGO DE ACEPTACIÓN	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	37	79			28			41			36
%	16,74%	35,74%			12,66%			18,55%			16,28%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la información se observa que el 35,74% de los encuestados perciben el factor como **Poco favorable**, seguido de un 18,85% que lo consideran **Favorable**, un 16,74% lo perciben **No favorable**, un 16,28% lo consideran **Muy favorable**, y finalmente con un porcentaje de 12,66% lo consideran **Medianamente favorable**.

En cuanto a las causas principales que se formularon para encontrar por qué los empleados no calificaron plenamente gratificante este factor se encontró: con un 33,03% los encuestados consideran que aunque se les informa oportunamente sobre los cambios o la toma de decisiones, escasamente pueden presentar su opinión; otra de las causas con mayor votación con un 24,89% es donde los encuestados afirman que solo pueden informarse, opinar y participar en las decisiones sobre su trabajo en algunas ocasiones; otra de las opciones más elegidas con un porcentaje de 21,72% es donde el empleado afirma que solo se les informa de las decisiones cuando ya han sido aprobadas; con un 8,14% está la opción en donde al empleado se le informa adecuadamente y puede opinar ampliamente al respecto, pero no puede tomar parte en las decisiones finales. El 12,22% restante de encuestados están distribuidos en aquellos que votaron la opción anterior como muy favorable o simplemente no marcaron causas.

6.4.3.1 Análisis de resultados obtenidos: Participación

Cuando se habla de participación se hace referencia a estar presente en la toma de decisiones, ser parte del éxito o del fracaso de esas mismas decisiones, gozar o sufrir los alcances finales, sentir la entidad como parte integral del ser.

Cada empleado sin importar su nivel, son eslabones que conforman la integridad de una entidad. Todos los eslabones son importantes y no se debe de hecho considerar, que existan eslabones sin importancia, e incluso ignorarlos como tales. Cometer una imprudencia de este nivel implicaría un grave malestar en el clima organizacional de la entidad afectando directamente la productividad de esta, en el cumplimiento de sus objetivos misionales y generando que el empleado pierda el compromiso moral por la misma.

En el análisis de la información recolectada con respecto al factor participación se evidencia que es percibido como **Poco favorable**, los empleados afirman que aunque se les informa oportunamente sobre los cambios o la toma de decisiones, escasamente pueden presentar su opinión; también afirman que solo pueden informarse, opinar y participar en las decisiones sobre su trabajo en algunas ocasiones; o en muchas otras más simplemente son informados cuando ya han sido aprobadas; y finalmente afirman que en algunos casos se les informa adecuadamente y puede opinar ampliamente al respecto, pero su opinión no es aceptada para la toma final de una decisión.

Acciones tan negativas, como las mencionadas anteriormente crean un ambiente de trabajo bastante peligroso para el fortalecimiento del compromiso del empleado hacia la entidad, puesto que éste al sentir que su opinión no cuenta y es tratado como un ser no pensante, que única y exclusivamente esta para cumplir órdenes sin oportunidad de expresar sus ideas o su conocimiento pierde el interés por sentir pertenencia hacia la entidad, sus funciones las desarrollara simplemente por un deber mas no por que sienta deseo y entrega al hacerlo.

6.4.4 Factor: Instalaciones

Cuando se habla de las instalaciones de una organización no solo se hace referencia al espacio físico donde se localiza, sino también el lugar donde se desenvuelve y se lleva a cabo el proceso productivo de la misma. De ahí lo importante de que cada decisión que sea tomada en cuanto al diseño y distribución de la organización, sea el adecuado.

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

RANGO DE ACEPTACIÓN	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	56	53			38			12			62
%	25,33%	23,98%			17,19%			5,42%			28,05%

Analisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la información recolectada en relación al factor Instalaciones se encuentra que la percepción por parte de los empleados está muy dividida casi en extremos opuestos. Por un lado, el 28,05% califican este factor como **Muy Favorable**; seguido muy de cerca por el rango de

aceptación **No Favorable** con un 25,33%; **Poco Favorable** con un 23,98; **Medianamente Favorable** con un porcentaje de 17,19% y **Favorable** con un 5,42%.

Cuando se analizan las causas que los empleados marcaron como el origen de que ellos no perciban el factor instalaciones como muy favorable, se encuentra que el 47,96% consideran que las instalaciones no son funcionales; adicionalmente afirman que las instalaciones no son seguras (8,13%); que hace demasiado frío (5,42%); que en su sitio de trabajo no tienen la comodidad necesaria (4,97%); que hace demasiado calor (4,07%); y en un porcentaje muy reducido consideran que las instalaciones son, en general, antiestéticas (0,9%) y un (0,45%) perciben que la iluminación es deficiente.

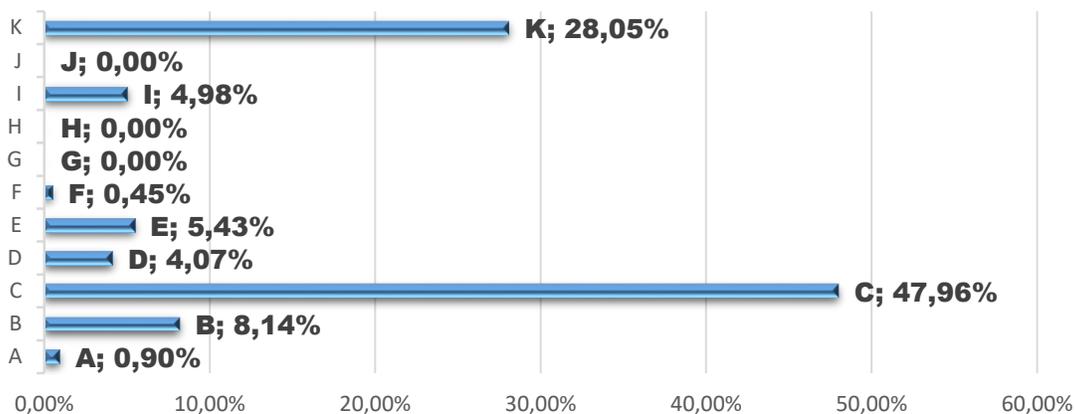
Tabla 16: Causas Factor Instalaciones

CAUSAS		FRECUENCIA	%
A	Las instalaciones son, en general, antiestéticas.	2	0,90%
B	Las instalaciones no son seguras.	18	8,14%
C	Las instalaciones no son funcionales.	106	47,96%
D	Hace demasiado calor.	9	4,07%
E	Hace demasiado frío.	12	5,42%
F	La iluminación es deficiente.	1	0,45%
G	Hay demasiado ruido.	0	0%
H	Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.	0	0%
I	En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.	11	4,97%
J	Otras causas. ¿Cuáles?	0	0%
K	Muy favorable. No marca causas	62	28,05%
Total		221	100%

Analisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Grafico 5:Causas Factor Instalaciones

INSTALACIONES: CAUSAS



En cuanto a las soluciones que se pidió en la encuesta proponer los empleados plantearon:

- Mejora de instalaciones
- Cambio permanente de las instalaciones
- Arreglo en algunos casos y mejoramiento del sistema de iluminación en algunas áreas.
- Arreglo de aparatos como aire acondicionado, puertas, etc., que generan demasiado ruido e incomodan y perturban el ambiente laboral.

6.4.4.1 Análisis de resultados obtenidos: Instalaciones

Cuando se habla del factor instalaciones hace referencia no solo al espacio físico donde se localiza la entidad, sino también al lugar donde se desenvuelve y se lleva a cabo el proceso productivo de la misma. Partiendo de esto se requiere que cada decisión que se tome con respecto

a la distribución de oficinas, al adecuamiento de las mismas, la ubicación de cada empleado, deba ser tomada consumo cuidado y de manera especial.

Al revisar los resultados obtenidos en relación a este factor, se encuentra que fue calificado como **Muy Favorable**; no obstante, la calificación obtenida está muy cerca a la **No favorable**, **Poco Favorable y Medianamente Favorable** al sumar el porcentaje de estas tres escalas que son negativas, se encuentra que más de la mitad de la población encuestada percibe que este factor presenta problemas significativos atentando en gran medida con el equilibrio del clima organizacional de la entidad.

Con los resultados se pudo evidenciar, además, que muchos empleados no se sienten seguros en las instalaciones en donde han sido ubicadas sus dependencias; claro ejemplo de este hecho, es el temor en que viven los empleados que se encuentran ubicados en el Centro Comercial Los Comuneros. Estas dependencias no solo están ubicadas en un área que está calificada como nivel alto de riesgo a colapsar, sino que tienen que soportar los altos niveles de ruido generados por los otros ocupantes del edificio, poca iluminación, entre otros aspectos que atentan directamente contra un buen clima organizacional y por ende contra la productividad de la entidad.

Por lo anterior es de suma importancia que se adecuen, mejoren o en algunos casos se considere el cambio de las instalaciones, además se pide que los elementos marcados como las causas principales de que el factor instalaciones no sea percibido como muy favorable por toda la entidad, sean solucionados al menor tiempo posible; todo con el fin de lograr un ambiente físico,

en el cual se desenvuelva la vida diaria de la organización, siempre que una área de trabajo sea agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

6.4.5. Factor: 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, mejorar el clima organizacional.

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.

Tabla 17: Causas Factor Comportamiento Sistemático.

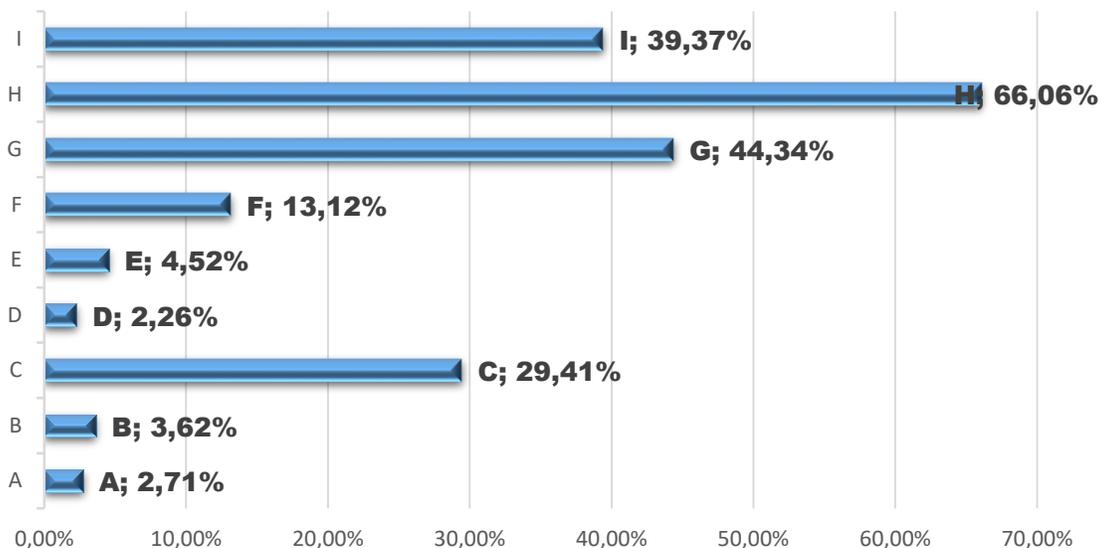
RANGO DE ACEPTACIÓN	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	0	79			60			10			72
%	0%	35,7%			27,14%			4,5%			32,57%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Una vez tabulada la información con respecto al factor comportamiento sistemático, se encuentra que los empleados lo perciben **Poco Favorable (35,7%)**, seguido por la escala **Muy Favorable** con un (32,57%) y muy de cerca la escala **Medianamente favorable (27,14)**; por último con un menor porcentaje está la escala **Favorable (4,5%)**

Grafico 6: Causas factor Comportamiento Sistemático.

COMPORTAMIENTO SISTEMATICO: CAUSAS



Quando se les pidió que por favor propusiera ideas que permitieran corregir la anterior situación, los encuestados propusieron:

- Crear y Ejecutar programas que permitan la sensibilización y reinducción de los empleados.
- Promover en cada área el trabajo en equipo
- Realizar reuniones periódicas entre las áreas, las cuales permitan la integración de todo el personal.
- Promover actividades de bienestar e integración
- Promover el liderazgo en cada dependencia.

6.4.5.1 Análisis de resultados obtenidos: Comportamiento Sistemático

La información arrojada una vez se hace su tabulación, sugiere que en general este factor es percibido como **Muy Favorable**; los empleados 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, mejorando de esta manera un buen clima organizacional en toda la entidad.

Aunque en su mayoría los encuestados percibieron que todo estaba bien en cuanto a este factor, algunos no tuvieron la misma apreciación y por el contrario afirmaron que entre las causas principales para que no exista un comportamiento sistemático en toda la entidad se debe a la Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar; es por ello que se propone la creación de espacios, programas y herramientas que permitan corregir esta situación.

6.4.6 Factor: Relación Simbiótica

Cuando se habla de la Relación Simbiótica se hace referencia a la relación existente entre dos o más individuos; en este caso es la relación que existe o que surge por la interacción entre jefes y empleados. Si jefe 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.

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

Tabla 19:Factor Relación Simbiótica

RANGO DE ACEPTACIÓN	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	7	52			35			107			20
%	3,1%	23,52%			15,83%			48,41%			9,04%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Una vez tabulada la información respecto a este factor (**Relación Simbiótica**), se encuentra que el **48,41%** de los empleados lo perciben como **Favorable**; seguidamente por la escala **Poco favorable** con un **23,52%**, **Medianamente Favorable** con un **15,83%**; **muy Favorable** con un **9,04%** y por último la escala No favorable con un **3,1%**

Como se evidencia el factor no alcanza a ser percibido como muy favorable y esto se debe según los empleados a que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes (48,86%); a su vez dicen: que los Jefes de dependencia sólo velan por sus intereses (18,55%), no hay motivación para trabajar de esa manera, en algunas de dependencias (11,31%), los empleados sólo velan por sus intereses (9,95%) y Hay desconfianza entre las partes (2,26%).

Tabla 20:Causas Factor Relación Simbiótica

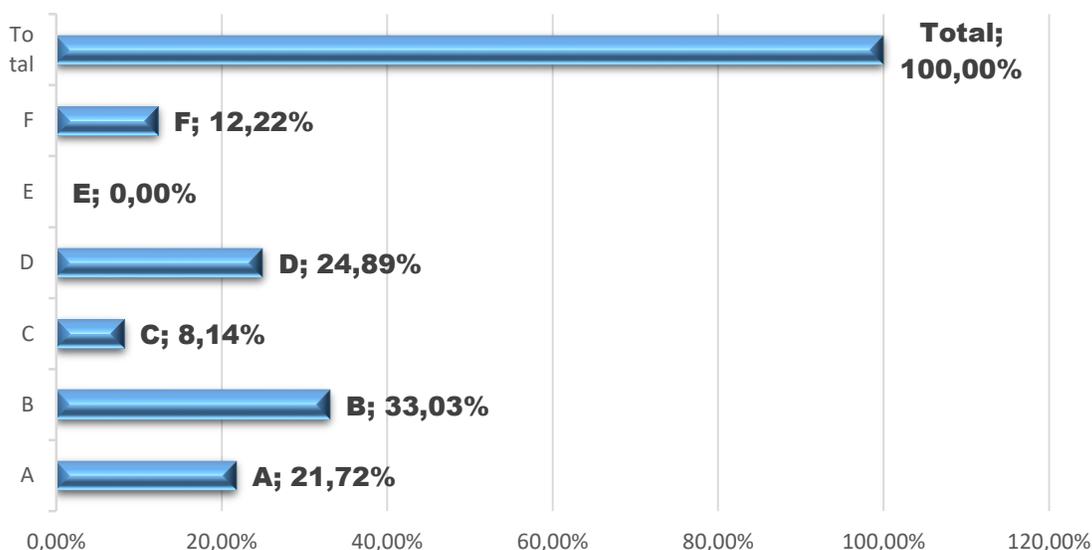
CAUSAS		FRECUENCIA	%
A	Los Jefes de dependencia sólo velan por sus intereses.	41	18,55%
B	Los empleados sólo velan por sus intereses.	22	9,95%
C	Hay desconfianza entre las partes.	5	2,26%
D	No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de dependencias.	25	11,31%
E	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	108	48,86%
F	Otras causas. ¿Cuáles?	0	0%
G	Muy favorable. No marca causas	20	9,04%

Total		221	100%

Analisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Grafico 7: Cusas Factor Relación Simbiótica

RELACIÓN SIMBIÓTICA : CAUSAS



En cuanto a las posibles soluciones que el formato de encuesta solicito a los encuestados, estos propusieron:

- Creación de espacios que permitan crear o fortalecer los lazos de relación entre jefe y empleado.
- Establecer programas que permitan crear en el empleado un compromiso motivacional hacia la entidad
- Establecer programas que permitan o fortalezca la confianza entre jefes de dependencia con los empleados.

6.4.6.1 Análisis de resultados obtenidos: Relación Simbiótica

Como se dijo en párrafos anteriores cuando se habla de Relación Simbiótica, se hace referencia a la relación que pueda haber entre dos o más individuos. Esta relación permite el crecimiento de la entidad, puesto que facilita en gran medida la productividad, eficiencia y la eficacia.

Este factor según la información obtenida es percibido como **Favorable**, es decir que en su mayoría los empleados consideran que existe una relación muy cercana entre empleador y empleado; no obstante, otros no lo consideran así. Es por ello que es de vital importancia para la entidad crear espacios, programas, actividades que solucionen esta problemática y permitan el fortalecimiento de esta relación.

6.4.7 Factor: Liderazgo

Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

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

Tabla 21: Factor: Liderazgo

RANGO DE ACEPTACIÓN	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	1	2			5			35			178
%	0,45%	0,90%			2,26%			15,83%			80,54%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la información recolectada se observó que el 80,54% de las personas encuestadas perciben **Muy Favorable** el liderazgo de la entidad, seguidamente con un 15,83% el factor es percibido **Favorable**; con un 2,26% es considerado **Medianamente Favorable**; con un 0,90% el factor es percibido **Poco favorable**; y finalmente con un 0,45% la dimensión Liderazgo es considerado **No favorable**.

En cuanto al análisis de la información que se recolectó respecto a las causas por las cuales los empleados no perciben plenamente gratificante la claridad organizacional, se pudo concluir que la causa con mayor porcentaje de votación es aquella en que el jefe no dispone de tiempo suficiente para los empleados, seguidas en un menor rango a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para sus empleados. cabe destacar que como se evidencio en el cuadro anterior el 80,54% de los encuestados consideraron que este factor era muy favorable. A continuación, se presenta el cuadro con las diferentes causales:

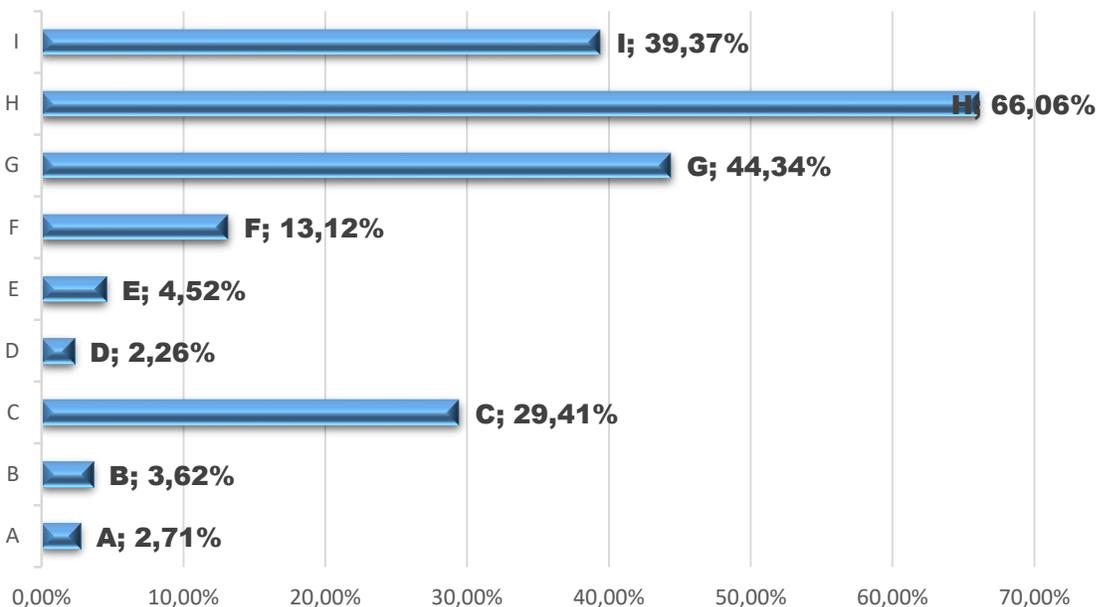
Tabla 22: causas: Factor Liderazgo

CAUSAS		FRECUENCIA	%
A	El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	23	10,40%
B	El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.	6	2,71%
C	El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.	5	2,26%
D	Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.	3	1,35%
E	El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.	0	2,71%
F	El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	0	9,95%
G	El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo.	6	2,71%
H	Otras causas. ¿Cuáles?	0	16,28%
I	Muy favorable. No marca causas	178	80,54%
Total		221	100%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Grafico 8: Causas Factor Liderazgo

LIDERAZGO: CAUSAS



En cuanto a la solicitud que se hizo en una en la encuesta son respecto a que escribiera una posible solución para alcanzar la escala de Muy Favorable, los encuestados no respondieron.

6.4.7.1 Análisis de resultados obtenidos: Liderazgo

Este factor según la información obtenida es percibido como **Muy Favorable**, es decir que en su mayoría los empleados consideran que su dependencia está siendo guiada por un buen líder, y que no existen inconveniente en el diario vivir laboral; no obstante, otros no lo consideran así. Es por ello que es de vital importancia para la entidad crear espacios, que permitan el

enriquecimiento intelectual de cada empleado con el fin de fortalecer las cualidades de liderazgo que existen en este momento en la entidad.

6.4.8 Factor: Consenso

Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, mejor será el clima organizacional. Llegar a un consenso permite que no existan divisiones, ruptura de las relaciones, ruptura de las comunicaciones, en cambio genera la construcción de una unidad impenetrable e inquebrantable haciendo mucho más productiva la entidad.

¿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?

Tabla 23: Factor Consenso

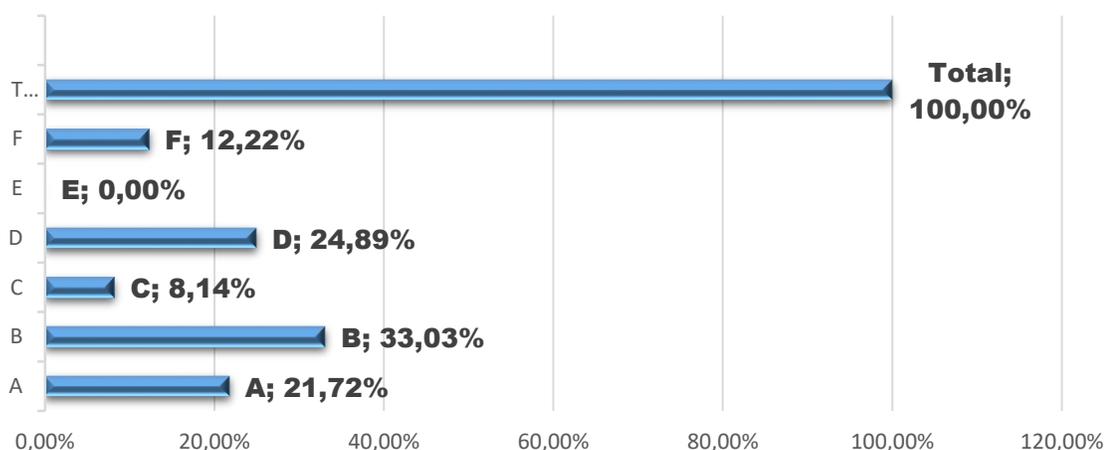
RANGO DE ACEPTACIÓN	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	91	73			14			6			36
%	41,17	33,03%			6,33%			2,71%			16,28%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la información tabulada en relación a este factor se encuentra que la percepción de los empleados es **No Favorable**, con un porcentaje de **41,17%**, seguido de **Poco Favorable** con 33,03%, **Muy Favorable** con 16,28%, **Medianamente Favorable** con un porcentaje 6,33% y finalmente **Favorable** con un 2,71%.

Grafico 9: Causas Factor Consenso

CONSENSO: CAUSAS



En cuanto a las soluciones que la encuesta solicitaba propusiera el encuestado, para lograr que el factor Consenso sea percibido como Muy Favorable, los empleados plantearon las siguientes:

- Primero solicitan que la línea jerárquica superior permita una mayor participación en cuanto a la toma de decisiones o simplemente en el momento de dar una opinión a un tema que afecte o ayude al crecimiento y productividad de la entidad.
- Piden que la opinión o ideas planteadas sean escuchadas y puestas en marcha.

6.4.8.1 Análisis de resultados obtenidos: Consenso

El mayor valor que debe tener un equipo de trabajo debe ser la unidad. Cuando se habla de unidad no se hace referencia a que todos los empleados tienen que actuar o pensar de la misma

forma, que de entrada es imposible a no ser que exista represión o un funcionamiento fuera de lo común al interior de la dinámica grupal de la entidad.

Cuando se habla de Unidad se hace referencia a la armonía, paz, o el buen vivir, que debería existir en cada área de trabajo, porque se trata de integrar y potenciar a los distintos miembros del equipo de manera que se logre el bien común por sobre los intereses individuales.

¿Cómo se logra esta armonía?, ¿cómo conseguirla cuando un grupo de trabajo está lleno de personalidades, temperamentos y necesidades diferentes? Es a través del consenso, es decir, a través de acuerdos que todos los miembros aceptarán como “la decisión de nuestra entidad o equipo” asumiéndola cada uno como suya y sabiendo que se trata de conseguir el bien común.

Al hacer el análisis se encuentra que el factor Consenso está siendo percibido negativamente, presentando un nivel de escala de votación como **No favorable**, acción que indicaría que en la entidad no hiciste una unidad o trabajo en equipo, que permita una armonía entre las diferentes dependencias, afectando directamente el Clima Organizacional y por consiguiente la productividad de toda la organización.

Es por ello que es de suma importancia que la entidad garantice que cada dependencia sea una unidad de trabajo, en donde la armonía, la paz, el buen vivir, los principios y el respeto por las ideas y opiniones sea lo más importante, esto se verá indudablemente reflejado en la productividad y cumplimiento misional de la Alcaldía de Neiva.

6.4.9 Factor: 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.

¿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?

Tabla 25: Factor: Trabajo Gratificante

RANGO DE ACEPTACIÓN	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	8	2			41			72			98
%	3,61%	0,90%			18,55%			32,57%			44,34%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la información se observa que el 44,34% de los encuestados perciben el factor como **Muy favorable**, seguido de un 32,57% que lo consideran **Favorable**, un 18,55% lo perciben **Medianamente favorable**, un 3,61% lo consideran **No favorable**, y finalmente con un porcentaje de 0,90% lo consideran **Poco Favorable**.

En cuanto a las causas para que este factor no fuera considerado por el 100% de los encuestados se encuentra: Aunque les gusta el campo en el que trabajan, las funciones que deben desempeñar son simples y rutinarias. Sólo algunas de las funciones que desempeñan les satisfacen plenamente. Les gusta el campo en el que trabajan, como también las funciones a su cargo, pero tienen

limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarse. Otros consideran que no están aún capacitados para asumir el cargo que les gustaría desempeñar. Otros por su parte han solicitado traslado al campo en que más les gustaría trabajar y para el cual están debidamente capacitados, pero no ha sido posible obtenerlo. Y por último unos afirman que 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. A continuación, se presentan las causas con sus respectivos porcentajes:

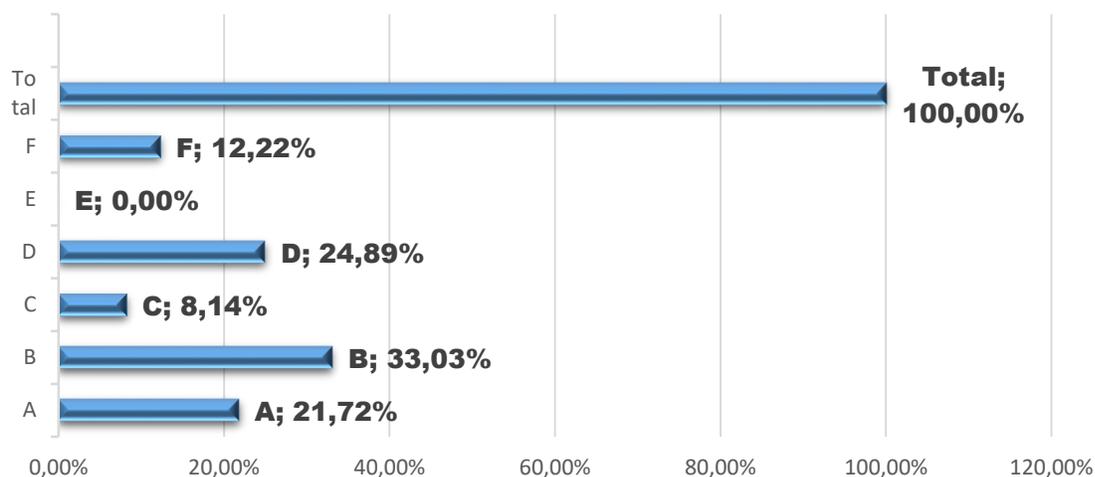
Tabla 26: Causas: Factor Trabajo Gratificante

CAUSAS		FRECUENCIA	%
A	Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	10	4,52%
B	Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	21	9,50%
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.	15	6,78%
D	No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.	39	17,64%
E	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.	26	11,76%
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.	12	5,42%
G	Otras causas. ¿Cuáles?	0	0%
H	Muy favorable. No marca causas	98	44,34%
Total		221	100%

Analisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Grafico 10: Causas Factor Trabajo Gratificante

TRABAJO GRATIFICANTE: CAUSAS



6.4.9.1 Análisis de resultados obtenidos: Trabajo Gratificante

El factor fue percibido como Muy favorable. El trabajo gratificante tiene relación directa con la productividad que pueda generar un empleado en su puesto de trabajo. Si un empleado se encuentra en un puesto de trabajo que en verdad quiera y le genere gratitud hacia la entidad mejor será el clima organizacional.

6.4.10 Factor: Desarrollo Personal

Cuando se habla del desarrollo personal se hace referencia a la transformación mediante la cual una persona adquiere nuevas ideas o conocimientos, los cuales generan nuevos comportamientos o actitudes, que dan como resultado el mejoramiento de su calidad de vida en todos los ámbitos en que se desarrolle. En el caso de los empleados de una entidad u organización

entre más posibilidades reales y permanentes tengan de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional, puesto que tendrá un compromiso moral con la entidad por retribuir de alguna manera su agradecimiento por permitir su crecimiento profesional.

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

Tabla 27:Factor Desarrollo Personal

RANGO DE ACEPTACIÓN	NO	POCO			MEDIANAMENT			FAVORABLE			MUY
	FAVORABLE	FAVORABLE			E FAVORABLE						FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	95	67			7			18			34
%	42,98%	30,31%			3,16%			8,14%			15,38%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Una vez analizada la información se evidencia que el factor **Desarrollo Personal** tiene una percepción por parte de los empleados como **No Favorable (42,98%)**; seguida muy de cerca por la escala de percepción de **Poco Favorable (30,31%)**; **Muy Favorable** con un porcentaje de **(15,38%)**; **Medianamente Favorable (8,14%)** y finalmente la escala **Medianamente Favorable** con un porcentaje de **(3,16%)**

Como se observa en el análisis anterior, resulta interesante tener en cuenta que aquellos que no consideran el consenso como factor ideal formularon las siguientes causas principales: Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas **(43,43%)**, seguidamente afirman que no es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo

(24,88%); que las funciones que deben desempeñar no estimulan el desarrollo personal y profesional (5,42%), otro porcentaje afirma que las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos (4,52%); que la organización carece de los recursos necesarios para ello (3,61%) y por ultimo con un menor porcentaje que a la organización tal mejoramiento no parece preocuparle (2,71%).

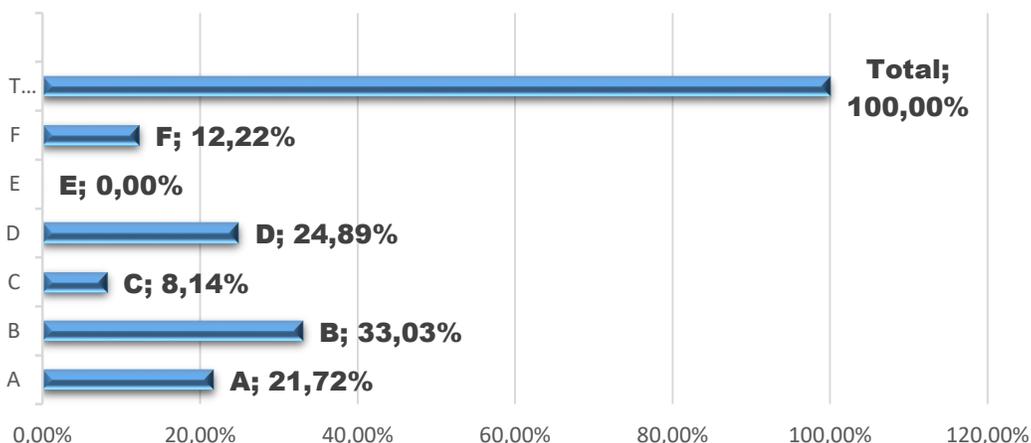
Tabla 28: Causas Factor Desarrollo Personal

CAUSAS		FRECUENCIA	%
A	Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos.	10	4,52%
B	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	96	43,43%
C	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	55	24,88%
D	La organización carece de los recursos necesarios para ello.	8	3,61%
E	A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.	6	2,71%
F	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	12	5,42%
G	Otras causas. ¿Cuáles?	0	0%
H	Muy favorable. No marca causas	34	15,38%
Total		221	100%

Analisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Grafico 11: Causas Factor Desarrollo Personal

DESARROLLO PERSONAL: CAUSAS



En cuanto a las posibles soluciones que la encuesta pidió propusieran los empleados, se encontraron las siguientes:

- Crear espacios que permitan que los empleados puedan acceder a programas de capacitación o actualización de conocimientos.
- Todos los jefes de dependencia deberían mostrar un mayor interés en que sus empleados pueda capacitarse, puesto que esta acción no solo permitirá el crecimiento personal, sino también el laboral, viéndose directamente reflejado en la productividad de la entidad.

6.4.10.1 Análisis de resultados obtenidos: Desarrollo Personal

Como se explicó anteriormente el Desarrollo Personal es aquel crecimiento que puede tener una persona ya sea en su vida en general o en su vida profesional; es aquella acción que realiza una persona para hacer un cambio en su vida o simplemente para mejora algún aspecto. En cuanto al desarrollo personal en una organización se destaca que es aquel crecimiento que tiene el empleado cuando la entidad en que labora permite que sus empleados adquieran nuevos conocimientos o actualicen los que poseen, esto sin lugar a dudas se verá reflejado en rendimiento productivo, y en la calidad de ambiente laboral.

En cuanto a los resultados de calificación para este factor se evidencia que la percepción por parte de los empleados es de **No Favorable**, siendo una calificación bastante preocupante para el desarrollo de las funciones misionales de la entidad, puesto que si un empleado siente que su

entidad no lo tiene en cuenta, no le permite su desarrollo tanto personal como profesional, dicho empleado no trabajara con el mismo compromiso, afectado de entrada todos los ámbitos organizacionales incluyendo el clima organizacional.

6.4.11 Factor: 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 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.

¿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?

Tabla 29: Elementos de Trabajo

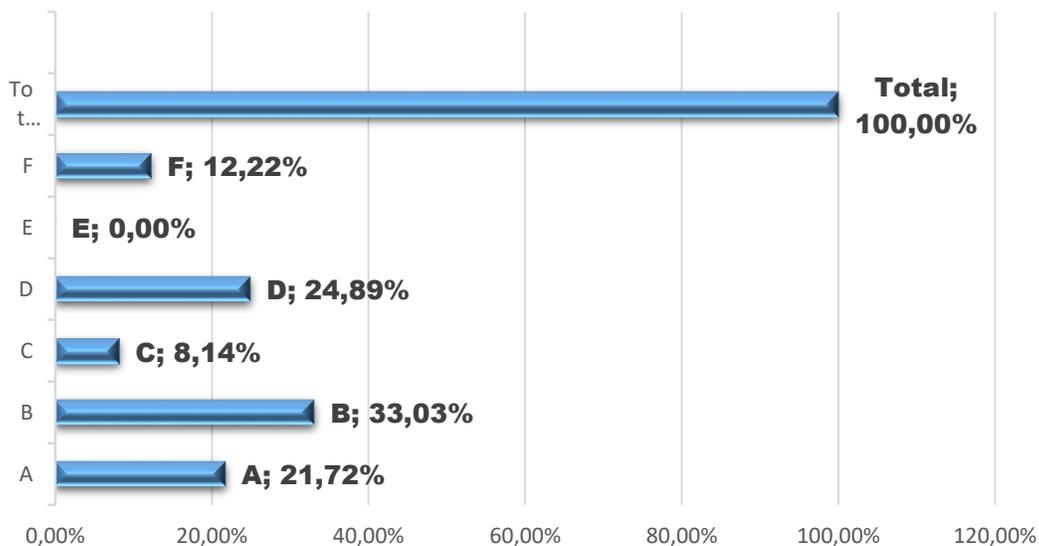
RANGO DE ACEPTACIÓN	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	130	28			26			14			23
%	58,82%	12,66%			11,76%			6,33%			10,40%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la información recolectada se observó que el **58,82%** de las personas encuestadas perciben como **No Favorable** los Elementos de Trabajo que les ha proporcionado la entidad para el desarrollo de sus funciones, seguidamente con un **12,66%** el factor es percibido

Grafico 12: Causas Factor Elementos de Trabajo

ELEMENTOS DE TRABAJO: CAUSAS



Respecto a las soluciones que se pidió en la encuesta proponer los empleados plantearon:

- Actualización de herramientas o elementos de trabajo
- Cambio de aparatos tecnológicos que se encuentran dañados u obsoletos.

6.4.11.1 Análisis de resultados obtenidos: Elementos de Trabajo

Es de suma importancia que los empleados tengan a su disposición para el desarrollo de sus tareas asignadas, los mejores elementos de trabajo, puesto que, si esto no es así, no se le puede exigir una mayor productividad.

En este caso el factor fue calificado como **No Favorable**, es decir que los empleados no se sienten cómodos, ni están de acuerdo con los elementos de trabajo que se les han sido asignados para el desarrollo de sus funciones. Lo anterior no origina más que un rechazo al cumplimiento de su deber, de las tareas asignadas, y en muchas ocasiones puede generar retrasos en los procesos ya establecidos. Todas estas acciones negativas desencadenan peleas e inconformismo afecto directamente el clima laboral de la entidad.

6.4.12 Factor: 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.

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

Tabla 31: Factor: Relaciones Interpersonales

RANGO DE ACEPTACIÓN ESCALA	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	5	20			4			12			180
%	2,26%	9,04%			1,80%			5,42%			81,44%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la información recolectada se observó que el 81,44% de las personas encuestadas perciben **Muy Favorable** el liderazgo de la entidad, seguidamente con un 9,04% el factor es percibido **Poco Favorable**; con un 5,42% es considerado **Favorable**; con un 2,26% el

factor es percibido **No favorable**; y finalmente con un 1,80% la dimensión Relaciones Interpersonales es considerado **Medianamente favorable**.

Continuando con el análisis de la información se encuentra que las causas principales de los empleados que no marcaron como muy favorable están: 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. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones. A continuación, se presentan el total de causas con sus respectivos porcentajes.

Tabla 32: Causas Factor Relaciones Interpersonales

CAUSAS		FRECUENCIA	%
A	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	5	2,26%
B	Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	10	4,52%
C	Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas	10	4,52%
D	Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.	0	0%
E	Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar	6	2,71%
F	Falta más libertad de expresión.	0	0%
G	Las barreras sociales no lo permiten.	0	0%
H	La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.	10	4,52%
I	El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.	0	0
J	Otras causas. ¿Cuáles?	0	0
K	Muy favorable. No marca causas	180	81,44%
Total		221	100%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

6.4.12.1 Análisis de resultados obtenidos: Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales en un grupo de trabajo son un tema bastante delicado, cualquier mal entendido puede desatar una guerra. Por eso es muy vital para tener un clima organizacional favorable garantizar a como dé lugar, que todos sus empleados tengan una buena relación. En este caso el factor es percibido como **muy favorable**, los empleados encuestados

perciben que en su diario laboral no existen problemáticas tan graves como para percibir como malo el factor.

6.4.13 Factor: Buen servicio

Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.

¿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?

Tabla 33: Factor: Buen servicio

RANGO DE ACEPTACIÓN	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	16	23			14			6			162
%	7,23%	10,40%			6,33%			2,71%			73,30%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la información recolectada se observó que el **73,30%** de las personas encuestadas perciben como **Muy Favorable** el buen servicio, **Poco Favorable** con un 10,40%; **No Favorable** 7,23%; **Medianamente Favorable** 6,33%; y **Favorable** 2,71%.

En cuanto a las consecuencias a continuación se presenta un cuadro en donde se exponen los causales con sus respectivos porcentajes:

Tabla 34: Causas Factor Buen servicio

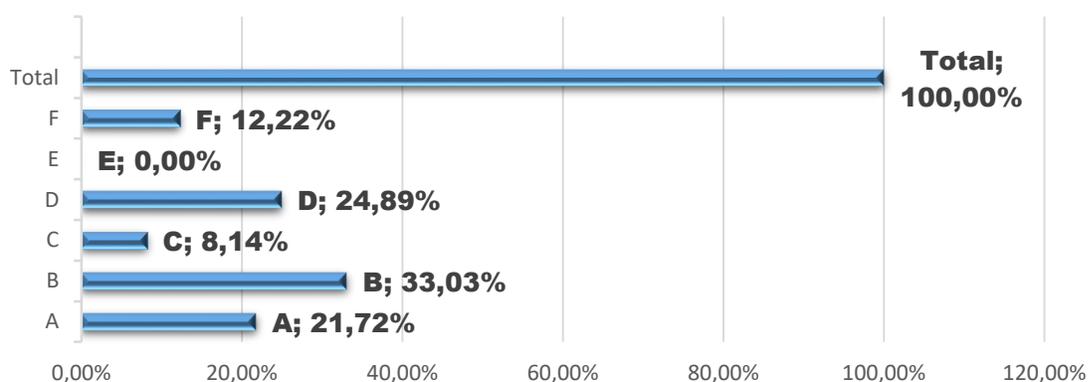
CAUSAS		FRECUENCIA	%
A	Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.	6	2,71%

B	En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.	5	2,26%
C	La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.	25	
D	Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.	5	2,26%
E	El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.	10	4,52%
F	Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.	5	2,26%
G	Otras causas. ¿Cuáles?	3	1,35%
H	Muy favorable. No marca causas	162	73,30%
Total		221	100%

Analisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Grafico 13: Causas Factor Buen servicio

BUEN SERVICIO: CAUSAS



Respecto a las soluciones que los encuestados plantean se encuentran:

- Creación de espacios que permitan el fortalecimiento de las relaciones entre los diferentes empleados de las demás dependencias.

6.4.13.1 Análisis de resultados obtenidos: Buen Servicio

En entidades que trabajan mediante procesos los cuales se distribuyen tareas en diferentes dependencias, es muy importante que el trabajo se mantenga constantemente de buena calidad, y eso se logra solo si esas dependencias o áreas de trabajo laboran en armonía, como si fuesen una

unidad. Para fortuna de esta entidad los empleados perciben que el factor es **Muy favorable**, lo que se ve reflejado en el cumplimiento del deber y en el cumplimiento hacia los ciudadanos.

6.4.14 Factor: Solución de Conflictos

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.

¿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?

Tabla 35: Factor Solución de Conflictos

RANGO DE ACEPTACIÓN	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	8	2			41			72			98
%	3,61%	0,90%			18,55%			32,57%			44,34%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la información recolectada se observó que el **44,34%** de las personas encuestadas perciben como **Muy Favorable** la solución de conflictos, **Favorable** con un 32,57%; **Medianamente Favorable** 18,55%; **No Favorable** con un 3,61%; y un **Poco Favorable** 0,90%.

En cuanto a las consecuencias a continuación se presenta un cuadro en donde se exponen los causales con sus respectivos porcentajes:

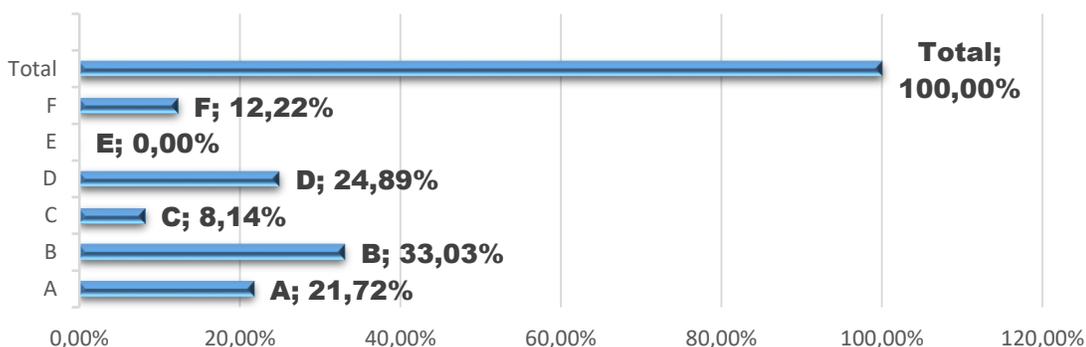
Tabla 36: Causas: Factor Solución de Conflictos

CAUSAS		FRECUENCIA	%
A	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	6	2.71%
B	No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.	5	2.26%
C	Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.	65	29.41%
D	Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.	5	2.26%
E	Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	10	4.52%
F	Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.	29	13.12%
G	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	3	1.36%
H	Muy favorable. No marca causas	98	44.34%
Total		221	100%

Analisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Grafico 14: Causas Factor Solución de Conflictos

SOLUCION DE CONFLICTOS: CAUSAS



Para este factor los encuestados no presentaron ninguna posible sugerencia para alcanzar el porcentaje de percepción del 100% respecto a la Solución de Conflictos.

6.4.14.1 Análisis de resultados obtenidos: Solución de Conflictos

Los conflictos internos pueden ser un dolor de cabeza para un líder de grupo, lograr la solución y el perdón en una pelea es de sabios y como tal la entidad debe capacitar a su personal para generar un control en el momento que se presente una discusión.

Los empleados de esta entidad perciben el factor solución de conflictos como **Muy favorable**, lo que evidencia que a pesar de la falta de capacitaciones los empleados de acuerdo a sus principios pueden controlar un momento de rabia y resolver sus diferencias.

6.4.15 Factor: Expresión Informal Positiva

Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

Tabla 37: Factor: Expresión Informal Positiva

RANGO DE ACEPTACIÓN	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	12	3			3			145			58
%	5,42%	1,35%			1,35%			65,61%			26,24%
Analisis de la información. Fuente: Elaboración Propia											

Según la información recolectada se observó que el **65,61%** de las personas encuestadas perciben como **Favorable** la expresión informal Positiva, **Muy Favorable** con un 26,24%; **No Favorable** con un 3,61; Medianamente **Favorable** y **Favorable** con un 1,35%.

En cuanto a las consecuencias a continuación se presenta un cuadro en donde se exponen los causales con sus respectivos porcentajes:

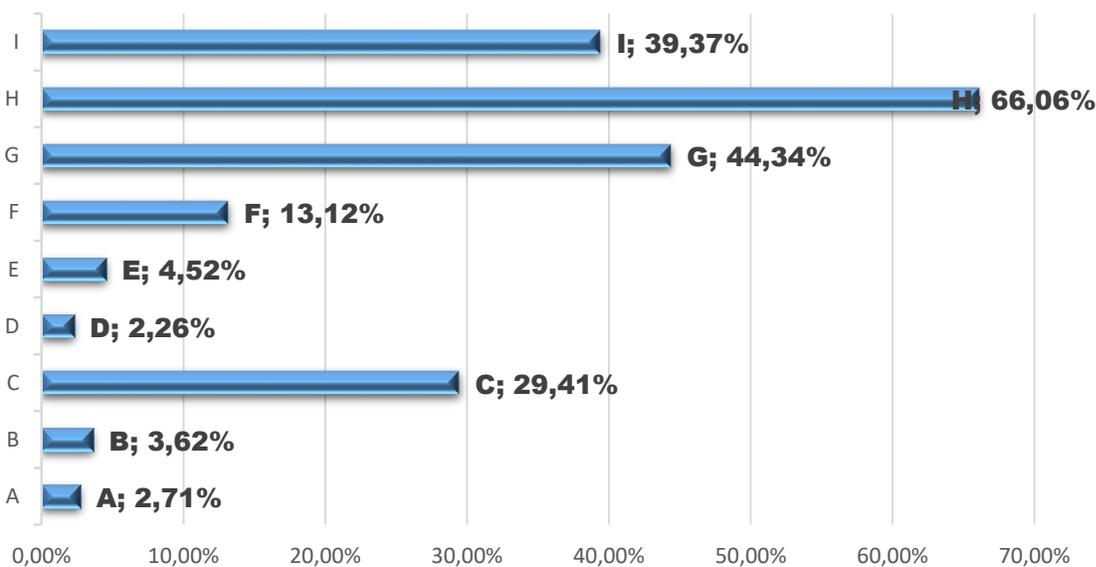
Tabla 38: Causas Factor Expresión Informal Positiva

CAUSAS		FRECUENCIA	%
A	No tenemos suficiente libertad de expresión.	16	7,23%
B	Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.	25	11,31%
C	La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.	15	6,78%
D	Rara vez se atienden nuestras sugerencias.	5	2,26%
E	En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.	40	18,09%
F	Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.	29	13,12%
G	Mi jefe inmediato no la permite.	33	14,93%
H	Otras causas. ¿Cuáles?	0	0%
I	Muy favorable. No marca causas	58	26,24%
Total		221	100%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Grafico 15: Causas: Factor Expresión Informal Positiva

EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA: CAUSAS



Para este factor los encuestados no presentaron ninguna posible sugerencia para alcanzar el porcentaje de percepción del 100% respecto a él buen servicio.

6.4.15.1 Análisis de resultados obtenidos: *Expresión Informal Positiva*

Este factor es percibido como favorable, es decir que los empleados tienen la oportunidad de expresar sus pensamientos de manera informal sin que sea reprimidos sus ideas. Estas acciones sin duda no generan un atentado a la armonía en el clima organizacional de la entidad.

6.4.16 Factor: Estabilidad Laboral

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.

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

Tabla 39: Factor Estabilidad Laboral

RANGO DE ACEPTACIÓN	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	14	66			26			69			46
%	6,33%	29,86%			11,76%			31,22%			20,81%

Al analizar la información recolectada se observó que el **31,22 %** de las personas encuestadas perciben como **Favorable** el factor evaluado; **Poco Favorable** con un 29,86%; **Muy Favorable** 20,81%; **Medianamente Favorable** (11,76%); **No Favorable** con un 6,33%.

En cuanto a las consecuencias a continuación se presenta un cuadro en donde se exponen los causales con sus respectivos porcentajes:

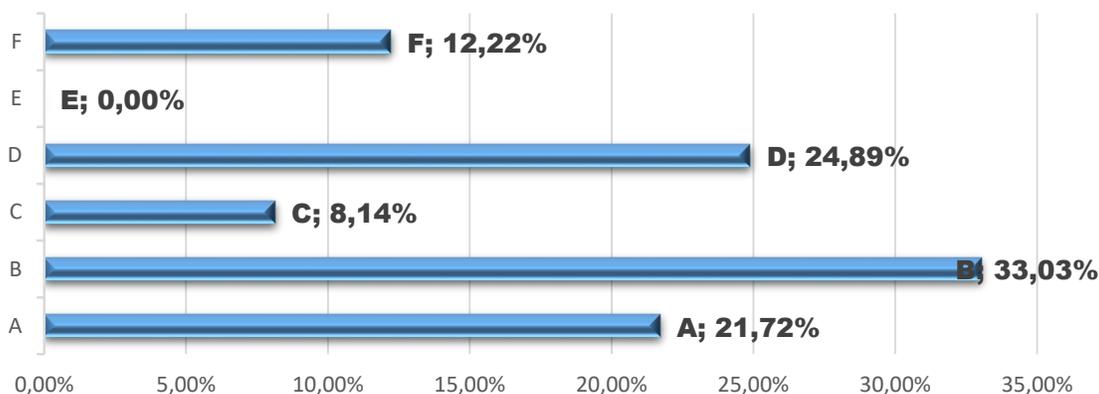
Tabla 40: Causas Factor Estabilidad Laboral

CAUSAS		FRECUENCIA	%
A	Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.	16	2.71%
B	Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.	25	2.26%
C	La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.	65	29.41%
D	Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.	35	2.26%
E	Otras causas. ¿Cuáles?	34	4.52%
F	Muy favorable. No marca causas	46	44.34%
Total		221	100%

Analisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Grafico 16: Causas Factor participación

ESTABILIDAD LABORAL: CAUSAS



Para este factor los encuestados no presentaron ninguna posible sugerencia para alcanzar el porcentaje de percepción del 100% respecto a la Estabilidad Laboral.

6.4.16.1 Análisis de resultados obtenidos: Estabilidad Laboral

Este factor afecta directamente al empleado, que una entidad o empresa le garantice una estabilidad laboral, al menos en un tiempo; digo esto porque como sabemos en entidades del estado cada nueva administración hace sus cambios respectivos, según como quiera organizar su personal.

Para efectos de este estudio el factor fue percibido como favorable, es decir que los empleados actualmente de la alcaldía perciben un ambiente de estabilidad. Acción que sin duda se verá reflejado en el comportamiento, la actitud y la entrega hacia la entidad.

6.4.17 Factor: Valoración

Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

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?

Tabla 41: Factor Valoración

RANGO DE ACEPTACIÓN	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	19	37			36			42			87
%	8,6%	16,74%			16,28%			19,00%			39,36%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la información recolectada se observó que el **39,36%** de las personas encuestadas perciben como **Muy Favorable** la valoración, **Favorable** con un 19%; un **Poco Favorable** 0,90%; **Medianamente Favorable** 16,28%; y un **No Favorable** con un 8,6%.

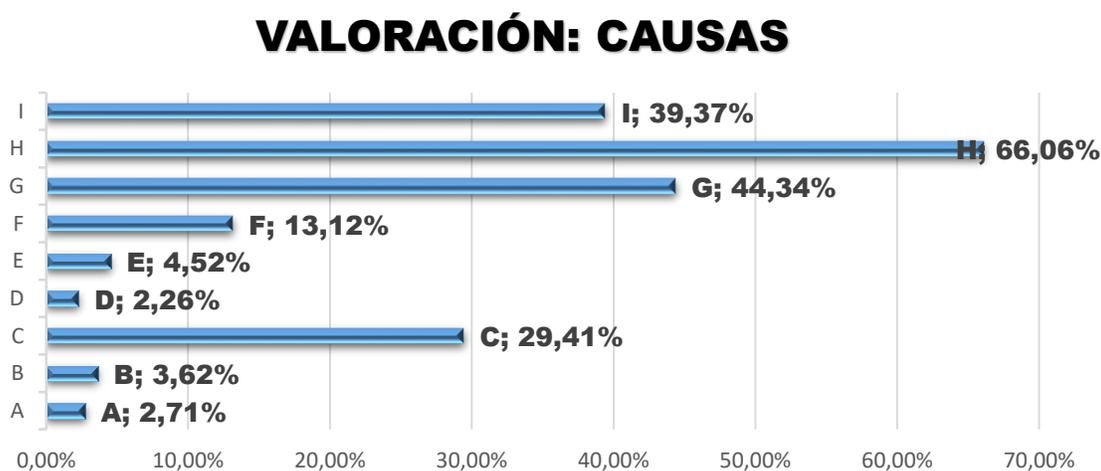
En cuanto a las consecuencias a continuación se presenta un cuadro en donde se exponen los causales con sus respectivos porcentajes:

Tabla 42: Causas Factor Valoración

CAUSAS		FRECUENCIA	%
A	No es la costumbre valorar a las personas en la organización.	2	0,90%
B	Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero le falta mayor sensibilidad al respecto.	18	8,14%
C	La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.	37	16,74%
D	La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.	35	15,83%
E	Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	10	4,52%
F	No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.	29	13,12%
G	La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.	3	1,36%
	Otras causas. ¿Cuáles?	0	
H	Muy favorable. No marca causas	87	39,36%
Total		221	100%

Analisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Grafico 17: Causas Valoración



Para este factor los encuestados no presentaron ninguna posible sugerencia para alcanzar el porcentaje de percepción del 100% respecto a la Valoración.

6.4.18 Factor: Salario

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.

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

Tabla 43: Factor: Salario

RANGO DE ACEPTACIÓN	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	36	73			14			6			91
%	16,28%	33,03%			6,33%			2,71%			41,17%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la información recolectada se observó que el **41,17%** de las personas encuestadas perciben como **Muy Favorable** el factor salario; **Poco Favorable** con un 33,03%; **No Favorable** con un 16,28%; **Medianamente Favorable** con un 6,33%; y un **Favorable** 2,71%.

En cuanto a las consecuencias a continuación se presenta un cuadro en donde se exponen los causales con sus respectivos porcentajes:

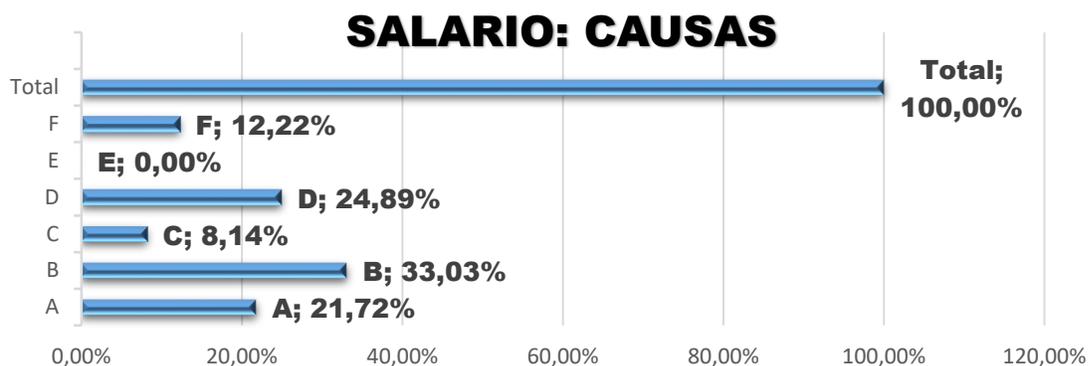
Tabla 44: Causas Factor Salario

CAUSAS		FRECUENCIA	%
A	El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.	6	2.71%
B	El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño.	5	2.26%

C	Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.	58	26.24%
D	El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.	19	8,59%
E	Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.	10	4.52%
F	Situación económica de la organización no lo permite.	29	13.12%
G	Otras causas. ¿Cuáles?	3	1.36%
H	Muy favorable. No marca causas	91	41.17%
Total		221	100%

Analisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Grafico 18: Causas Factor Salario



Para este factor los encuestados no presentaron ninguna posible sugerencia para alcanzar el porcentaje de percepción del 100% respecto al salario

6.4.19 Factor: Agilidad

Si las normas, procedimientos, manuales, controles; se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

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?

Tabla 45: Factor Agilidad

RANGO DE ACEPTACIÓN	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	8	2			41			72			98
%	3,61%	0,90%			18,55%			32,57%			44,34%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la información recolectada se observó que el **44,34%** de las personas encuestadas perciben como **Muy Favorable** el factor, **Favorable** con un 32,57%; **Medianamente Favorable** 18,55%; **No Favorable** con un 3,61%; y un **Poco Favorable** 0,90%.

En cuanto a las consecuencias a continuación se presenta un cuadro en donde se exponen los causales con sus respectivos porcentajes:

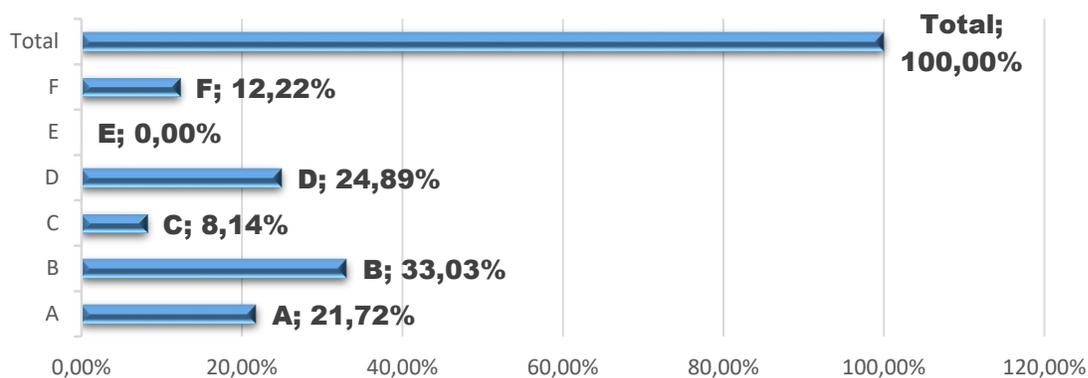
Tabla 46: Causas Factor Agilidad

CAUSAS		FRECUENCIA	%
A	La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.	9	4,07%
B	No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.	5	2,26%
C	La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc...	65	29,41%
D	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.	5	2,26%
E	El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	10	4,52%
F	Otras causas. ¿Cuáles?	29	13,12%
H	Muy favorable. No marca causas	98	44,34%
Total		221	100%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Grafico 19: Causas Factores Agilidad

AGILIDAD: CAUSAS



6.4.20 Factor: Evaluación del Desempeño

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

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

Tabla 47: Factor: Evaluación del Desempeño

RANGO DE ACEPTACIÓN	NO	POCO			MEDIANAMENT			FAVORABLE			MUY
	FAVORABLE	FAVORABLE			E			FAVORABLE			FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	46	66			26			14			69
%	20,81%	29,86%			11,76%			6,33%			31,22%

Analisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Para este factor los encuestados no presentaron ninguna posible sugerencia para alcanzar el porcentaje de percepción del 100% respecto a la Evaluación del Desempeño

6.4.21 Factor: Feedback

Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos 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.

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

Tabla 49: Factor: Feedback

RANGO DE ACEPTACIÓN	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	6	19			36			14			146
%	2,71%	8,6%			16,28%			6,33%			66,06

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la información recolectada se observó que el **66,06%** de las personas encuestadas perciben como **Muy Favorable** el feedback; **Medianamente Favorable** con un **16,28%**; **Poco Favorable** **8,6%**; **Favorable** **6,33%**; **No Favorable** con un **2,71%**; y un **Poco**.

En cuanto a las consecuencias a continuación se presenta un cuadro en donde se exponen los causales con sus respectivos porcentajes:

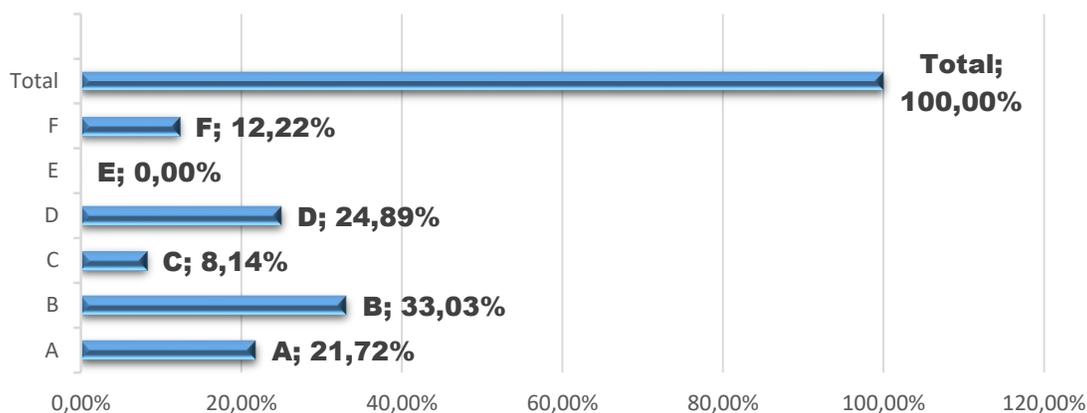
Tabla 50: Causas: Factor Feedback

CAUSAS		FRECUENCIA	%
A	A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.	0	0%
B	No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.	0	0%
C	Se desconoce, en general, la importancia de la retroalimentación.	44	19,38%
D	Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.	5	2,26%
E	Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.	10	4,52%
F	f. Sólo lo hacemos de vez en cuando.	13	5,88%
G	g. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.	3	1,36%
H	Muy favorable. No marca causas	146	66,0%
Total		221	100%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Grafico 20: Causas: Factor Feedback

FEEDBACK: CAUSAS



Para este factor los encuestados no presentaron ninguna posible sugerencia para alcanzar el porcentaje de percepción del 100% respecto a la Evaluación del Desempeño

6.4.22 Factor: Selección del Personal

Si la persona 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.

Tabla 51: Factor: Selección del Personal

RANGO DE ACEPTACIÓN	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
ESCALA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	36	73			14			6			91
%	16,28%	33,03%			6,33%			2,71%			41,17%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la información recolectada se observó que el **41,17%** de las personas encuestadas perciben como **Muy Favorable** el factor selección del personal; **Poco Favorable** con un 33,03%; **No Favorable** con un 16,28%; **Medianamente Favorable** con un 6,33%; y un **Favorable** 2,71%.

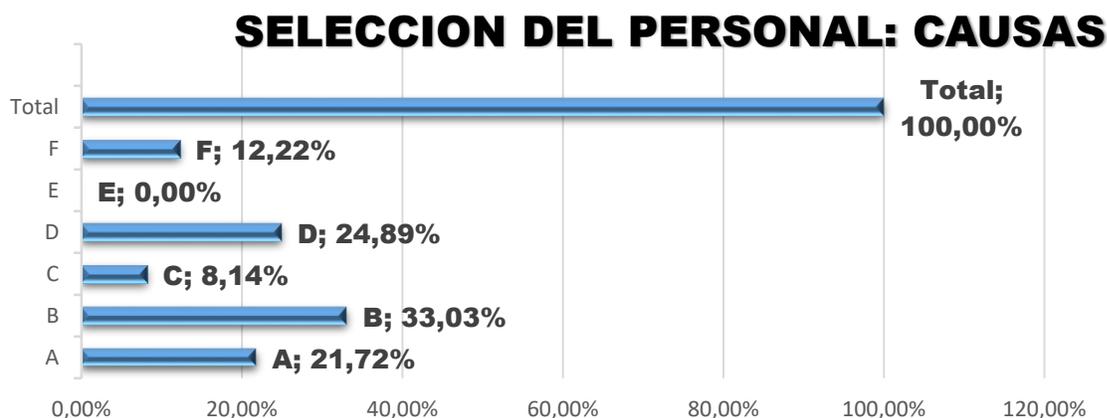
En cuanto a las consecuencias a continuación se presenta un cuadro en donde se exponen los causales con sus respectivos porcentajes:

Tabla 52: Causas: Factor Selección del Personal

CAUSAS		FRECUENCIA	%
A	a. La organización no se preocupa por vincular a los mejores.	6	2,71%
B	b. En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.	37	16,71%
C	c. La calidad humana parece no importar mucho en la organización.	58	26,24%
D	d. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.	19	8,59%
E	e. Otras causas. ¿Cuáles?	10	4,52%
F	Muy favorable. No marca causas	91	41,17%
Total		221	100%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Grafico 21: Causas: Factor Selección del Personal



Para este factor los encuestados no presentaron ninguna posible sugerencia para alcanzar el porcentaje de percepción del 100% respecto a la selección del Personal

6.4.23 Factor: Inducción

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.

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

Tabla 53: Factor Inducción

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

FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	8	2	41	72	98
%	3,61%	0,90%	18,55%	32,57%	44,34%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la información recolectada se observó que el **44,34%** de las personas encuestadas perciben como **Muy Favorable** el factor Inducción, **Favorable** con un 32,57%; **Medianamente Favorable** 18,55%; **No Favorable** con un 3,61%; y un **Poco Favorable** 0,90%.

En cuanto a las consecuencias a continuación se presenta un cuadro en donde se exponen los causales con sus respectivos porcentajes:

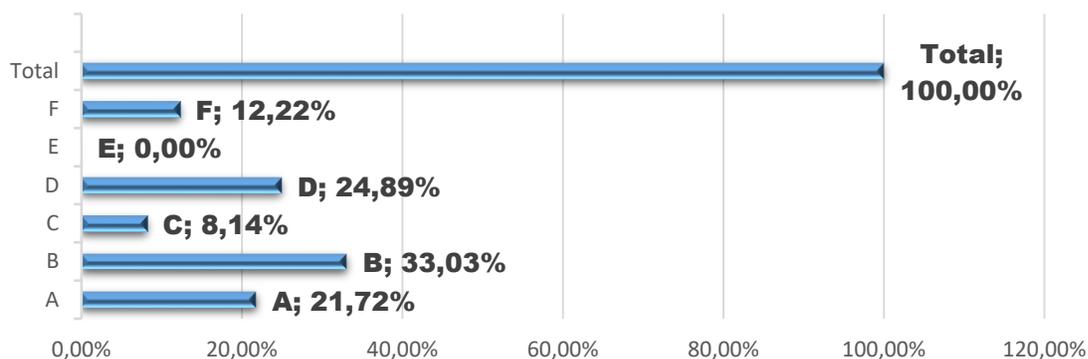
Tabla 54: Causas: Factor Inducción

CAUSAS		FRECUENCIA	%
A	No hay un sistema bien diseñado para la inducción.	6	2.71%
B	Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.	8	3,61%
C	Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.	65	29.41%
D	La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.	5	2.26%
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.	10	4.52%
F	Otras causas. ¿Cuáles?	29	13.12%
H	Muy favorable. No marca causas	98	44.34%
Total		221	100%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Grafico 22: Causas Factor Inducción

INDUCCIÓN: CAUSAS



Para este factor los encuestados no presentaron ninguna posible sugerencia para alcanzar el porcentaje de percepción del 100% respecto a la Inducción

6.4.24 Factor: Imagen de la Organización

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

¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

Tabla 55: Factor Imagen de la Organización

RANGO DE ACEPTACIÓN ESCALA	NO FAVORABLE	POCO FAVORABLE			MEDIANAMENTE FAVORABLE			FAVORABLE			MUY FAVORABLE
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS	5	20			4			12			180
%	2,26%	9,04%			1,80%			5,42%			81,44%

Análisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la información recolectada se observó que el 81,44% de las personas encuestadas perciben **Muy Favorable** la imagen de la entidad, seguidamente con un 9,04% el

factor es percibido **Poco Favorable**; con un 5,42% es considerado **Favorable**; con un 2,26% el factor es percibido **No favorable**; y finalmente con un 1,80% la dimensión imagen de la organización es considerado **Medianamente favorable**.

A continuación, se presentan el total de causas con sus respectivos porcentajes.

Tabla 56: Causas Factor Imagen de la Organización

CAUSAS		FRECUENCIA	%
A	Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.	5	2,26%
B	No hay preocupación por mejorar de manera constante.	10	4,52%
C	Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.	10	4,52%
D	El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.	0	0%
E	Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.	6	2,71%
F	Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.	0	0%
G	La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.	0	0%
H	Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.	10	4,52%
I	La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.	0	0
J	Otras causas. ¿Cuáles?	0	0
K	Muy favorable. No marca causas	180	81,44%
Total		221	100%

Analisis de la información. Fuente: Elaboración Propia

Para este factor los encuestados no presentaron ninguna posible sugerencia para alcanzar el porcentaje de percepción del 100% respecto a la imagen de la organización.

6.4.25 Analisis de los factores: Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Feedback, selección del personal, inducción, Imagen Organizacional.

Estos factores coinciden con la misma calificación, los empleados de la alcaldía de Neiva perciben estos factores con escala calificación de muy favorable. Para una entidad como la alcaldía de Neiva, obtener esta calificación es una gran noticia para continuar garantizando el bienestar de sus empleados. Siempre y cuando las directivas garanticen un buen bienestar, los empleados

retribuirán esa preocupación, siendo mejores empleados, cumpliendo con su deber no solo porque es lo que está en su contrato, sino porque le nace del corazón cumplir con la entidad.

6.5. Análisis de la información: Entrevista Estructurada (Ver Anexo 4)

La aplicación de este instrumento se llevó acabo a una muestra representativa de líderes de dependencia considerados por los tesisas claves para la recolección de la información. La entrevista fue manejada como una charla de interacción manejando un esquema de pregunta en medio de esta.

En general los líderes de dependencia encuestados afirman que sus áreas de trabajo cuentan con un buen clima organizacional, que en su medida y como líderes siempre buscan garantizar que esta acción se mantenga de esa manera, puesto que están conscientes que el factor humano, sus empleados, son fundamentales para el desarrollo de los objetivos misionales tanto de las dependencias como de la entidad en general.

Ellos son conscientes que si no garantizan el bienestar de sus empleados esto se verá directamente reflejado en el servicio que presten a la comunidad o en el desarrollo de sus actividades diarias, afectando directamente la productividad y el buen gobierno de su área encargada.

Algunos aceptan que existen en algunos factores algunas fallas pero que se están tomando las medidas pertinentes para hacer las correcciones, puesto como ya se dijo anteriormente tienen

muy claro que es fundamental garantizar el bienestar de cada empleado, hacer que ellos se sientan a gusto en la entidad, y creen un sentido de pertenencia por la misma.

Por ultimo expresan que están abiertos a recibir información, e indicaciones de mejora para corregir las debilidades que puedan tener sus dependencias, según estos líderes todo lo que les permita mejorar y ser mejores líderes y por ende mejores funcionarios públicos, es bien recibido.

6.6. Análisis de la información: Observación Directa (Ver Anexo 5)

En cuanto al análisis de Observación directa, se evidencio que existen dependencias un poco más vulnerables que otras, en las cuales se observa más incumplimiento en las medidas que garanticen un buen clima organizacional.

En algunas dependencias los empleados tienen su bienestar físico comprometido, creando un clima organizacional caótico y siempre en tensión. Aunque en general se observa que existe un buen Clima Organizacional en toda la entidad, pues sus líderes están prestos a velar porque sus empleados estén lo mejor motivados para entregar lo mejor de sí en sus puestos de trabajo.

En algunas dependencias existen un alto nivel de camaradería, lo que hace que sea un grupo de trabajo compacto y por supuesto más comprometido, reflejándose directamente en su productividad y en la productividad de toda la entidad.

Como se ha demostrado con los otros instrumentos, y como se mencionó anteriormente existen pequeños aspectos que se deben mejorar, pero en general el clima organizacional de la entidad se torna plenamente gratificante.

PARTE IV: PLAN DE INTERVENCIÓN

7. CAPITULO SIETE: PLAN DE MEJORAMIENTO

Una vez terminado el análisis de la información recolectada de la encuesta aplicada a cada funcionario de la Alcaldía de Neiva, se ha obtenido como resultado, que seis de los veinticuatro factores medidos necesitan ser intervenidos con el fin de mejorar la percepción por parte de los empleados.

Adicionalmente un factor más será intervenido (**Instalaciones**), puesto que a pesar de que su calificación fue muy favorable, presenta una pequeña diferencia con la escala del No favorable, siendo esta de menos de 2%. Es por ello que se toma la decisión de intervenirlo y presentar un plan de mejoramiento para este factor.

A continuación, se formulan para cada uno de los seis factores identificados con mayor oportunidad de mejora, planes de mejoramiento con tareas definidas para intervenir efectivamente el clima organizacional de la entidad; cabe mencionar que no se cuenta con un presupuesto asignado, por lo que se trabajará con recursos propios, capital humano y apalancado en los planes de Bienestar Social, Incentivos y Capacitación ya establecidos por la entidad.

7.1 Resumen de los Factores a Intervenir.

Tabla 57: Resumen de los Factores a Intervenir.

Factor	Prioridad de intervención	Acciones correctivas	Presupuesto de intervención	Responsable	Población objetivo
Estructura Organizacional	Alta	Revisión de la Estructura Organizacional	Recursos Internos	Dependencia de talento Humano, Planeación, Comunicación	Todos los empleados de la Alcaldía de Neiva
Participación	Alta	Permitir la participación de los empleados en la toma de decisiones de la entidad	Recursos Internos	Dependencia de talento Humano, Todos los empleados de la Alcaldía de Neiva	Todos los empleados de la Alcaldía de Neiva
Instalaciones	Alta	Revisión de la estructura física de la entidad en sus diferentes instalaciones y corregir las deficiencia encontradas	Recursos Internos	Dependencia de: Talento Humano, Planeación, Infraestructura.	Todos los empleados de la Alcaldía de Neiva, en especial aquellos que se encuentran en otras instalaciones externas al Edificio Principal
Comportamiento Sistemático	Alta	Crear espacios que permitan el surgimiento de un vínculo entre los jefes de dependencia y el empleado	Recursos Internos	Dependencia de talento Humano, Planeación, Comunicación	Todos los empleados de la Alcaldía de Neiva
Consenso	Alta	Crear espacios que permitan el surgimiento de un vínculo entre los jefes de dependencia y el empleado	Recursos Internos	Dependencia de talento Humano, Planeación, Comunicación	Todos los empleados de la Alcaldía de Neiva

Desarrollo Personal	Alta	Fortalecimiento capacitación, entrenamiento en puesto de trabajo.	Recursos Internos	Dependencia de talento Humano, Planeación, Comunicación	Todos los empleados de la Alcaldía de Neiva
Elementos de trabajo	Alta	Revisión, y actualización de los elementos utilizados en el desarrollo misional de la Entidad.	Recursos Internos	Dependencia de: Talento Humano, Planeación, Infraestructura.	Todos los empleados de la Alcaldía de Neiva

7.2. Factores a Intervenir por su baja percepción

7.2.1 Estructura Organizacional

El factor Estructura Organizacional se encuentra en una escala de **Poca Favorabilidad** con un **53,39%** de los encuestados. Estos afirman mediante la elección de las causales que en la entidad no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas (**21,26%**); que las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración (**17,64%**); las áreas o dependencias les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones (**17,19%**); existen demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo (**14,93%**); y por ultimo afirman que en general, los intereses de las áreas o dependencias priman sobre los de la organización (**12,03%**).

7.2.2 Participación

Este factor fue percibido con un **35,74%** de los encuestados como **Poco favorable**, siendo como causal principal que a los empleados no se les informa oportunamente sobre los cambios o la toma de decisiones (**33,03%**), escasamente pueden presentar su opinión; solo pueden informarse, opinar y participar en las decisiones sobre su trabajo en algunas ocasiones (**24,89%**); o simplemente solo se les informa de las decisiones cuando ya han sido aprobadas (**21,72%**); en algunas ocasiones y contadas estas veces se les informa adecuadamente y puede opinar ampliamente al respecto, pero no pueden tomar parte en las decisiones finales (**8,14%**).

7.2.3 Comportamiento Sistemático

Este factor es percibido como **Poco Favorable (35,7%)**. En cuanto al análisis de las causas se tiene que los empleados perciben que la estructura organizacional no facilita la integración de las diferentes dependencias **(31,67%)**; que priman más los conflictos que la integración entre las áreas **(14,47%)**; falta motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar **(8,14%)**; cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del resto de la organización **(7,2%)**; los intereses de las personas priman sobre los de la organización **(4,9%)** y los empleados no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupa esta **(0,9%)**.

7.2.4 Consenso

Este factor fue percibido por los empleados como **No Favorable**, con un porcentaje de 41,17%. En cuanto al Análisis de las causales de esta baja percepción por parte de los empleados, estos sugieren entre otras que: las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones (34,38%); existen subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones (24,88%), en general hay interés en lograr un consenso, pero no siempre es posible obtenerlo (9,95%), quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos (8,14%); también afirman que el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia (3,61%), y que 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 (2,71%).

7.2.5 Desarrollo Personal

En cuanto a este factor se evidencia una percepción por parte de los empleados como **No Favorable** (42,98%). Resulta interesante tener en cuenta que aquellos que no consideran el consenso como factor ideal formularon las siguientes causas principales: Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas (43,43%), seguidamente afirman que no es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo (24,88%); que las funciones que deben desempeñar no estimulan el desarrollo personal y profesional (5,42%), otro porcentaje afirma que las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos (4,52%); que la organización carece de los recursos necesarios para ello (3,61%) y por ultimo con un menor porcentaje que a la organización tal mejoramiento no parece preocuparle (2,71%).

7.2.6 Elementos de trabajo

Al analizar la información recolectada se observó que el 58,82% de las personas encuestadas perciben como No Favorable los Elementos de Trabajo que les ha proporcionado la entidad para el desarrollo de sus funciones. En cuanto a las causas principales que se formularon para encontrar por qué los empleados no calificaron plenamente gratificante este factor se encontró: con un 41,62% los encuestados consideran que no hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos; otra de las causas con mayor votación con un 14,47% es donde los encuestados afirman que no hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos; otra de las opciones más elegidas con un porcentaje de 14,02 % es donde el empleado afirma que la distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.; con un 7,23% dos causales fueron expuestas, en general los elementos de

trabajo de que disponen están obsoletos y en donde afirman que la situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos. El 4,07% afirman que los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas. Y el restante de encuestados refieren que la mayoría de los elementos son excelentes.

7.2.7 Instalaciones

Este factor, aunque obtuvo una calificación por parte del grupo de encuestados como muy favorable (28,05%), será intervenido debido a que la siguiente opción de calificación fue No Favorable (25,33%). Las dos opciones de percepción están muy cercanas y por consiguiente el grupo encuestador decide intervenir este factor, puesto que es de suma importancia para la productividad de una entidad que sus empleados se sientan conformes en el lugar donde laboran.

7.3 Acciones o actividades de Mejoramiento

7.3.1 Actividades de Reinducción

Programar con las diferentes dependencias actividades que permitan la reinducción de todos los empleados de la Alcaldía de Neiva. En estas actividades se le explicara a cada empleado claramente la responsabilidad y funciones que se deben desarrollar en su puesto de trabajo, a quien se deben reportar y aquellos aspectos necesarios que sobre el cargo se deba saber para sentirse parte del área y desarrollar adecuadamente sus funciones. Estas actividades son importantes porque reafirman el sentimiento de pertenencia que determina a mediano y largo plazo el nivel de compromiso y motivación.

7.3.2 Creación de espacios de Dialogo.

Por lo anterior se solicita la creación de espacios en el día a día laboral que permitan un dialogo y la integración entre las diferentes dependencias. En dichos espacios se buscará fortalecer la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la entidad; a su vez, se buscará atender las quejas presentadas por los empleados en relación a cualquier tema que afecte el desarrollo de las funciones de la entidad.

Sumado a lo anterior, se pide que la entidad estudie la viabilidad de descentralizar los procesos administrativos de la entidad, acción que le daría mayor autonomía a las diferentes dependencias en el momento de tomar una decisión. Cabe aclarar que toda decisión estará debidamente vigilada, con el fin de garantizar que no haya ninguna violación a la ley.

7.3.3 Revisar los Canales de comunicación

Los canales de Comunicación son de suma importancia para una entidad puesto que de estos dependen que exista una cohesión entre las diferentes dependencias; si un canal falla la entidad en general es la directamente afectada, bajando su efectividad. Es por ello que se solicita revisarlos y conservarlos eficientemente a fin de mantener informados a todos y cada uno de los empleados acerca de las políticas, normas y procedimientos comunes y cambios que tendrá la Entidad.

Es necesario mantener informados a los empleados periódicamente a través de canales formales, originados desde la Dirección. La comunicación organizacional parte del principio de

que la mejor forma de derribar barreras es a través del conocimiento de aquello que se juzga. Cuanto más se logre dar a conocer la Entidad, más se desvanecerán los estereotipos y prejuicios con los cuales se hace una calificación errónea o imprecisa de la misma.

7.3.4 Fortalecimiento del Buzón de sugerencias.

La entidad en este momento maneja el buzón de sugerencias escrito en las diferentes dependencias, se recomienda fortalecer este mecanismo de dialogo entre empleado y directivos afín de mantener un canal permanente de comunicación en doble vía, y que el funcionario tenga la oportunidad de hacer propuestas, dar opiniones o hacer comentarios dentro de las normas de respeto y sana convivencia.

6.3.5 Programa de Capacitación

Muchos empleados manifiestan la importancia de capacitarse, de adquirir nuevos conocimientos que sirvan para fortalecer su pertenencia a la entidad. Es por ello que se pide a la entidad que identifique las necesidades, la distribución equitativa de oportunidades para todos en función de lo que realmente el empleado necesita para mejorar el desempeño. Trabajar alternativas de capacitación que no estén siempre asociadas a cursos y seminarios. Lograr que los funcionarios asuman ciertas responsabilidades para auto-desarrollarse a través de la lectura y videos especializados, actividad a la cual se le haga seguimiento y se pidan resultados en tiempo prudencial. Impartir capacitaciones periódicas en mecanismos para la solución de conflictos a los jefes y funcionarios en general.

Entre los temas que se deberán instruir los empleados se temas de planeación, organización, dirección, identificación de necesidades de capacitación, estilos de dirección, formación de equipos de trabajo, manejo de la comunicación, normas de Talento Humano, servicio al cliente, políticas publicas entre otros.

7.3.5 Actividades de integración

Para toda entidad sea de carácter pública o privada es de vital importancia que sus empleados se integren, que exista una unidad, una conexión permitiendo de esta manera crear un excelente ambiente de trabajo puesto que no existirían conflictos.

Por ello se solicita que la entidad, cree un espacio que permita que los empleados puedan conocerse entre sí, fortalezcan su compromiso hacia la entidad y generen nuevas ideas que la ayuden a presentar un mejor servicio a la comunidad.

7.3.6 Evaluación del desempeño que fomente el compromiso con los calificados.

Con el fin de que perfeccionen habilidades puntuales que van en beneficio de su propia gestión y la de la entidad en general. Dichas habilidades se relacionan con el establecimiento de metas y objetivos, el desarrollo de un plan de trabajo, la organización de sus propios recursos, la preocupación por el desarrollo de los colaboradores, la evaluación objetiva, la retroalimentación a tiempo y periódica, la optimización de las formas que tienen para comunicarse, la pericia para solucionar problemas y tomar decisiones.

7.3.7. Programa de reconocimientos e incentivos

Este programa debe incluir un reconocimiento a los servidores que superan las expectativas o metas señaladas. Es importante hacer reflexionar al funcionario sobre las ocasiones en que ha hecho su trabajo de forma meritoria, sin dejar de lado que por principio a una persona no se le felicita por hacer bien su trabajo, pues esa es su responsabilidad y se da por descontado que lo hará muy bien.

7.3.8 Instalaciones y elementos de trabajo

Las condiciones físicas son sin duda de suma importancia para el desarrollo de las funciones asignadas a los empleados. es por ello que es fundamental que cada empleador garantice un mínimo de condiciones para poder laboral.

Por lo anterior se solicita que la entidad intervenga en las diferentes dependencias identificando los peligros a los que están expuestos los funcionarios, sobre todo aquellos que no se encuentran en el edificio principal.

A su vez se solicita una revisión a cada elemento empleado como herramienta para desarrollar las funciones asignadas, muchos empleados expresaron falta de avances tecnológicos, herramientas en mal estado, aparatos en bastante deterioro, entre otros hechos que son de suma gravedad

PARTE CINCO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8. CAPITULO OCHO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizado la Medición del Clima Organizacional en la Alcaldía de Neiva se evidencio que siete de los veinticuatro factores evaluados presentaron una calificación de percepción muy baja; factores como Estructura Organizacional, Participación, Comportamiento Sistemático, Consenso, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo e Instalaciones, tendrán que ser intervenidos para mejorar su percepción ante los empleados.

Los empleados estuvieron muy receptivos con la medición garantizando que la medición del Clima Organizacional en la alcaldía de Neiva se hiciera a conciencia lo que garantiza que los resultados expuesto son lo más cercanos a la realidad lo que permite una corrección de inmediata por parte de los directivos.

El Clima organizacional en general es favorable, a pesar que algunos factores tuvieron baja calificación, los demás garantizan que la entidad en gran medida se preocupa por el bienestar de sus empleados, acción que en definitiva se ve reflejada en la productividad de la entidad.

Se reitera el compromiso de la entidad en el momento de corregir las fallas es por ello que se pide que el plan de intervención se haga en el menor tiempo posible, con el fin de alcanzar la escala de calificación MUY FAVORABLE, en la próxima medición.

Respecto a la medición de la dimensión referente a la Calidad en el servicio se puede concluir que, si los empleados tienen un buen clima organizacional este se verá reflejado en el desarrollo de sus funciones. Las tareas o funciones asignadas serán tomadas con toda la responsabilidad que tiene un empleado de una entidad de carácter público.

En este caso en específico se evidencio esta realidad, puesto que se observó cómo los empleados perciben muy favorable esta dimensión asegurando que la calidad de un buen servicio se ve reflejada en la productividad y la puesta en marcha de las diferentes políticas públicas.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL REFERENCIADA

- Alarcón, H., & Cea, B. (2014). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1). Decreto 590 del 10 de Octubre de 2016, (2016).
- Álvarez, H. (1995). Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante. *Universidad del Valle. Colombia*.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action: Individual and organizational*: Jossey-Bass.
- Barrera, E., Castro, L., & Gamboa, L. (2015). Medición y caracterización del clima organizacional en la Alcaldía San José del Palmar–Chocó.
- Beltran, M. (2016). Plan de gestión del clima laboral del empleado público en la Primavera-Vichada.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Vol. 3).
- Berrocal, S. (2015). *Medición del clima organizacional de la empresa " Emgesa SA ESP- Proyecto Hidroeléctrico el Quimbo" y su plan de mejoramiento 2014-1015*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Bolaños, R. (2015). Formulación del plan de bienestar social laboral en la alcaldía de Isnos departamento del Huila.
- Bonoma, T., & Zaltman, G. (1981). *Psychology for management*: Kent Publishing Company Boston.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. *Trillas, Canadá*.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*: John Wiley & Sons.
- Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones., (2004).
- Córdoba, A., & Tejada, M. (2015). Análisis del clima laboral de los servidores públicos en el sector central de la defensoría del pueblo.
- Cornell, F. (1955). Socially perceptive administration. *The Phi Delta Kappan*, 36(6), 219-223.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Chavez, D., & Martinez, N. (2010). Medición y análisis del clima organizacional en la empresa Avicola Los Cambulos Ltda.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. EL capital humano de las organizaciones*: McGraw-Hill.
- Dessler, G., & Dessler, G. (1979). *Organización y administración: enfoque situacional*. Retrieved from
- Diaz, M. (2008). Encuesta de Clima 18. *Instrumento de medición de Clima Organizacional*.

- Fayol, H. (1971). *Administración Industrial y General*. México: Herrera Hermanos.
- Forehand, G., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin*, 62(6), 361.
- García. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61.
- García. (2017). Modelo de gestión para mejorar el clima organizacional en el centro de gestión y desarrollo sostenible surcolombiano–SENA Pitalito Huila.
- García, M. (2003). Del Clima organizacional a la cultura organizacional. *II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración–ASCOLFA*. Cali: Universidad del Valle.
- García, M., & Bedoya, M. (1997). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle.
- García, O. (1987). Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional. *Revista Tecnología Administrativa*, 5(12).
- Gellerman, S. (1960). *People, problems, and profits: the uses of psychology in management*: McGraw-Hill.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. *Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*, 38.
- Gonçalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional: Extraído el.
- Grimaldos, N. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional de los servidores públicos de la alcaldía de Medellín*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Halpin, A., & Croft, D. (1962). *The organizational climate of schools* (Vol. 11): Midwest Administration Center, University of Chicago.
- Hernández, Méndez , S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257.
- Hernández, & Rojas. (2011). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmaceutica*. Universidad Icesi.
- Hernández, R., Fernández , C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* . México, DF: México: McGraw Hill.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Ironson, G., Smith, P., Brannick, M., Gibson, W., & Paul, K. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of applied psychology*, 74(2), 193.
- Koys, D., & DeCotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human relations*, 44(3), 265-285.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science.
- Likert, R., & Gibson, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*.
- Litwin, G., & Stringer Jr, R. (1968). Motivation and organizational climate.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate.
- Mayo, E. (1949). *The social problems of an industrial civilization*. Abingdon: Routledge.

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw hill.
- McGregor, D. (1960). La teoría X y la teoría Y. *Revista Pensamiento Imaginativo. Investigación*, 4, 06-13.
- Medina, A., Castañeda, J., & Duran, O. (2016). *Medición y plan de mejoramiento del clima laboral de los empleados y directivos de la Federación Nacional de Arroceros - Fedearroz Huila; partiendo del diagnóstico del clima organizacional*. Universidad Surcolombiana.
- Mendez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*: Universidad del Rosario.
- Mintzberg, H. (1973). *Nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Paz, A., Marín, S., & Naranjo, C. (2014). *Clima organizacional en la IPS Universidad Autónoma de Manizales*.
- Pérez, A., & Perea, L. (2016). El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. *Revista INFODIR*(4).
- Pritchard, R., & Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 9(1), 126-146.
- Quiñonez, F., Pérez, Y., Campos, R., & Cuellar-, H. (2016). Clima Organizacional en una Institución de Educación Superior Mexicana. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 5(3), 11-17.
- Ramírez, A. (2016). *Medición del clima Organizacional en la Alcaldía de Palestina - Pereira*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36(1), 19-39.
- Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 25, 164-177.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39, 385-393.
- Simon, H. A. (1957). *A behavioral model of rational choice, in models of man, social and rational: mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. New York: Wiley.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes.
- Sotelo, J., Arrieta, D., & Figueroa, E. (2015). *Medición Del Clima Organizacional Gubernamental Utilizando Calidad En El Servicio Como Parametro (Development of an Instrument to Measure Organizational Climate, in Terms of the Quality of Service in the Government Sector)*.
- Sudarsky, J. (1977a). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. *Desarrollo Organizacional: Editorial Universitaria de América*.
- Sudarsky, J. (1977b). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. *Desarrollo Organizacional. Colombia: Editorial Universitaria de América*.

- Taylor, F. W. (1971). *Principios de la administración científica*. México: Herrera Hermanos.
- Toro, F. (1992). Desempeño y productividad: contribuciones a la psicología ocupacional.
- Trujillo, S. (2009). Medición de clima organizacional en Coomeva EPS Integrados IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento.
- Varela, K., & Ruiz, D. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional en la administración municipal de Santa Fe de Antioquia*. Psicología.
- Vargas, J. (2010). *Propuesta de Mejoramiento del Clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

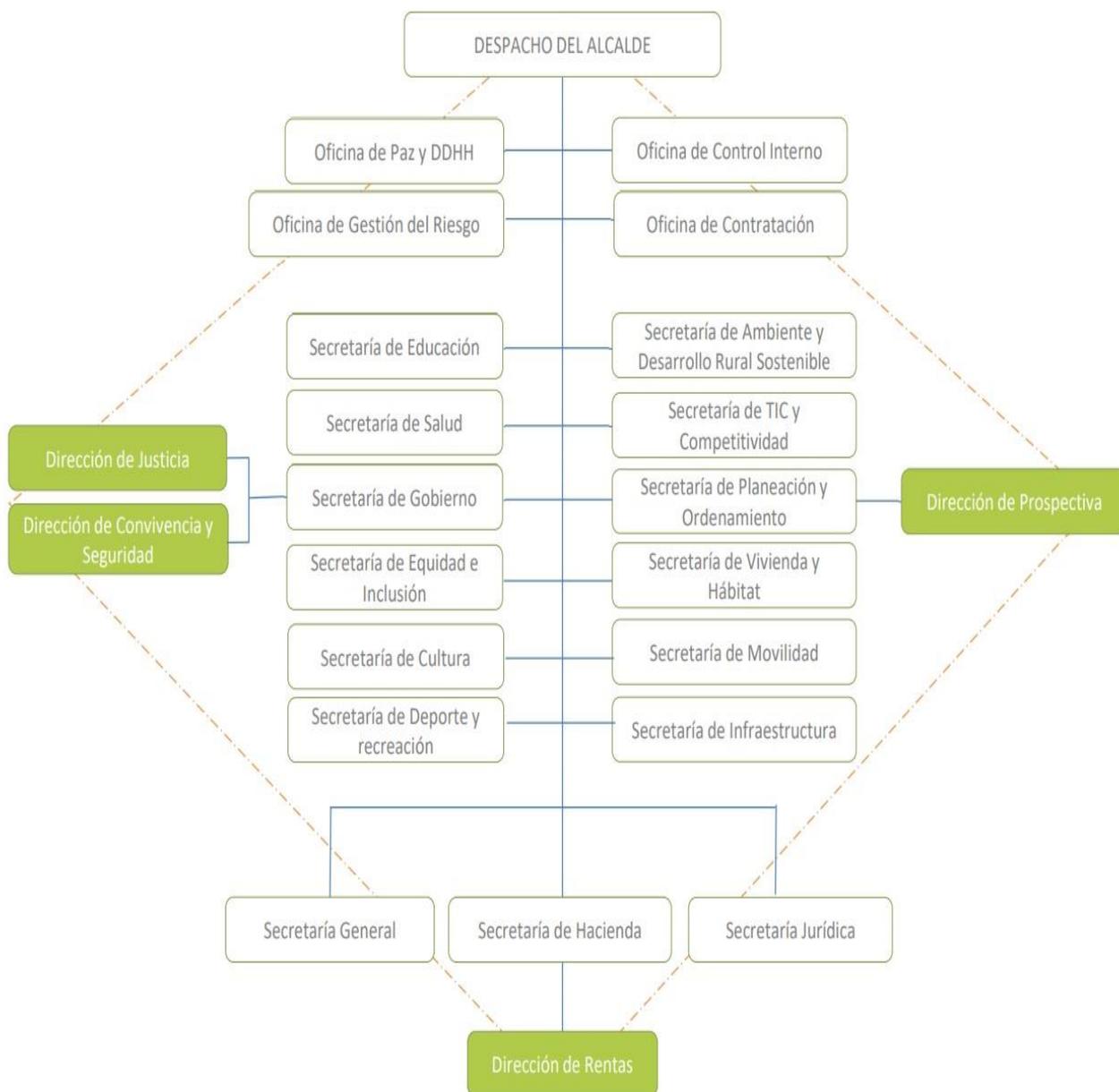
Anexos

Anexo 1. Listado de Dependencias

Subgrupo	Dependencia	Total	Muestra
1	Despacho del Alcalde	43	18
2	Secretaria de Gobierno y Convivencia ciudadana	43	18
3	Secretaria de Cultura	10	4
4	Secretaria de Deporte y Recreación	8	3
5	Secretaria de Educación	21	9
6	Secretaria de Equidad e Inclusión	18	8
7	Secretaria de Hacienda Municipal	47	21
8	Secretaria de Infraestructura	13	6
9	Secretaria de Ambiente y Desarrollo	45	19
10	Secretaria de Movilidad	79	34
11	Secretaria de Planeación y Ordenamiento	8	3
12	Secretaria de Salud	35	15
13	Secretaria de Tic y Competitividad	7	3
14	Secretaria de Vías e Infraestructura	29	12
15	Secretaria de Vivienda y Habidad	13	6
16	Secretaria de General	43	18
17	Secretaria de Jurídica	55	24
	TOTAL UNIVERSO	517	221

Fuente: Propia

Anexo 2. Organigrama Alcaldía municipal de Neiva Huila.



Fuente: Propia Basada por información proporcionada por la alcaldía Municipal.

Anexo 3. Encuesta Estructurada.



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA ALCALDIA DE NEIVA

Investigación Medición del Clima Organizacional Alcaldía Municipal de Neiva

Objetivo: El cuestionario busca medir el Clima Organizacional y la dimensión Calidad en el Servicio, en las diferentes dependencias de la Alcaldía de Neiva.

Para responder tenga en cuenta lo siguiente:

- Su opinión servirá y permitirá mejorar la gestión y el Clima Organizacional de su organización; El cuestionario es anónimo y confidencial
- Es importante responder de manera franca y honesta
- Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la organización, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo; asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados
- La encuesta está estructurada en la primera parte en tres clases de preguntas: para la primera por favor posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, marcando con una equis (X) indicando lo que usted percibe en su ambiente de trabajo. En la segunda escoja una o varias opciones de respuesta marcando una (x) o haciendo un círculo; y en la tercera escriba una propuesta de solución a la segunda pregunta.
- En la segunda parte en donde se mide la dimensión de Calidad en el Servicio, la encuesta está estructurada en una clase de pregunta por favor posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, marcando con una equis (X) indicando lo que usted percibe en su ambiente de trabajo.
- La información será recogida y analizada por el equipo técnico experto en clima organizacional.

Datos Generales

- Nombre de la Dependencia:

- Cargo que desempeña:

- Tipo de contrato: _____
- Jefe inmediato:

- Profesión: _____
- No de años en el cargo: _____
- Edad: menos de 25____ 25-35____ 36-45____ 46-55____ más de 55____
- Nivel educativo: Primaria____ Secundaria____ Técnico____ Tecnólogo____
Universitario____ Postgrado____ ¿Otro cuál? _____
- Sexo: M____ F____

Parte I

Variables de Clima Organizacional a Evaluar:

Claridad Organizacional

1. ¿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
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------------------

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 conocerlos con profundidad.
 - a. No hay misión, objetivos políticas y estrategias claramente definidos.
 - b. Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.
 - c. La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.
 - d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.
 - e. Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.
 - f. No me interesa conocerlos.
 - g. Otras causas. ¿Cuáles? _____
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:

Estructura Organizacional

4. ¿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
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	-----------------------------

5. 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? _____

6. 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

7. ¿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
--------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	-------------------------

8. 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.

e. Otras causas. ¿Cuáles? _____

9. 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

10. ¿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
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

11. 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. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b. Las instalaciones no son seguras.
- c. Las instalaciones no son funcionales.
- d. Hace demasiado calor. e. Hace demasiado frío.
- f. La iluminación es deficiente.
- g. Hay demasiado ruido.
- h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
- j. Otras causas. ¿Cuáles?

12. 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 Sistemático

13. 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
--------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	-------------------------

14. 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? _____

15. 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

16. ¿Cree usted que empresarios 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
-------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	---------------------------

17. 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 empresarios 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? _____

18. 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

19. ¿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
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

20. 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:

- a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.
- c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.
- d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f. El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g. El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? _____

21. 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

22. ¿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
-----------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	-------------------------------------

23. 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. Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos.
- b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones.
- c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- 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.
- f. En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- g. Otras causas. ¿Cuáles? _____

24. 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

25. ¿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
--------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	----------------------------

26. 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:

- a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- 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.
- d. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e. 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.
- 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.

g. Otras causas. ¿Cuáles? _____

27. 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

28. ¿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
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------

29. 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?

30. 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

31. ¿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
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------------

32. 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. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos
- b. La mayoría de los elementos son excelentes.
- c. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.
- d. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- e. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
- f. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- g. La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? _____

33. 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

34. ¿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
------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	--------------------------

35. 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. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas
- d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar
- f. Falta más libertad de expresión.
- g. Las barreras sociales no lo permiten.
- h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.
- i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j. Otras causas. ¿Cuáles? _____

36. 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

37. ¿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
------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	--------------------------

38. 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? _____

39. ¿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

40. ¿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
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	---

41. 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. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.
- c. Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.
- e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- f. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
- g. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- h. Otras causas. ¿Cuáles?

42. 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

43. ¿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
---------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	---------------------------------

44. 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. No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b. Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.
- c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d. Rara vez se atienden nuestras sugerencias.
- e. En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.
- f. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.
- g. Mi jefe inmediato no la permite.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? _____

45. 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

46. ¿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
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------

47. 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?

48. 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

49. 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
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------

50. 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. No es la costumbre valorar a las personas en la organización.
- b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero le falta mayor sensibilidad al respecto.
- c. La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.
- d. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.
- e. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.
- g. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? _____

51. 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

52. ¿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
-------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	---------------------------

53. 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. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.
- b. El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño.
- c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- d. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.
- e. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.
- f. Situación económica de la organización no lo permite.
- g. Otras causas. ¿Cuáles? _____

54. ¿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

55. 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
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------

56. 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. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.
- b. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.
- c. La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc...
- d. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.
- e. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- f. Otras causas. ¿Cuáles? _____

57. 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

58. ¿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
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

59. 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. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b. Falta objetividad en la evaluación.
- c. La evaluación no se hace en el momento oportuno.
- d. La evaluación no es imparcial.
- e. Más que constructiva, la evaluación es represiva.
- f. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.
- g. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? _____

60. 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

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

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

62. 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. A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.
- b. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.
- c. Se desconoce, en general, la importancia de la retroalimentación.
- d. Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.
- e. Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.
- f. Sólo lo hacemos de vez en cuando.
- g. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? _____

63. 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

64. ¿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
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------

65. 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? _____

66. 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

67. ¿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
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------

68. 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. No hay un sistema bien diseñado para la inducción.
- b. Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.
- c. Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.
- d. La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.
- 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.
- f. Otras causas. ¿Cuáles? _____

69. 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

70. ¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

Pésima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Excelente
---------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	------------------

71. 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. Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.
- b. No hay preocupación por mejorar de manera constante.
- c. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.
- d. El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.
- e. Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.
- f. Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.
- g. La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.
- h. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- i. La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.
- j. Otras causas. ¿Cuáles? _____

72. 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:

Parte II**Dimensión de Calidad en el Servicio a Evaluar:**

1. Las políticas de la dependencia apoyan a los servicios que se prestan en esta entidad.

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

2. Los requerimientos de las prestaciones de servicios en esta entidad son adecuados

Pésima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Excelente
---------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	------------------

3. Los procesos para la prestación de servicios públicos en esta dependencia son adecuados

Pésima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Excelente
---------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	------------------

4. Existen necesidades de mejora de la calidad en el servicio en su dependencia.

No existen	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Existen plenamente
-------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	---------------------------

5. La digitalización dentro de su dependencia ayuda a prestar un mejor servicio

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

6. Considera que sus procedimientos están bien definidos para prestar un buen servicio

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

7. Recibe sugerencias y aportaciones para mejorar el servicio por parte de los funcionarios

No las recibo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Las recibo siempre
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	---------------------------

Muchas Gracias por su colaboración

Anexo 4. Guía de Observación Directa.

Dependencia Observada:
Condición del área Observada:
CONCLUSION 1
RECOMENDACIÓN 1
CONCLUSION 2:
RECOMENDACIÓN 2:
ELABORADO POR:

FECHA
