



CARTA DE AUTORIZACIÓN

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

Neiva, Julio 6 de 2018

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Carlos Mario Almaro Scalante, con C.C. No. 1.081.514.318 Tarqui,

Claudia Marley Silva Argote, con C.C. No. 25.286.374 Popayán,

Dora Liliana Trujillo Pava, con C.C. No. 26.579.026 Tarqui,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

titulado, MEDICIÓN Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ALTAMIRA HUILA,

Presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar al título de ESPECIALISTAS EN ALTA GERENCIA;

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.

Vigilada Mineducación

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



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSION

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

- 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:

Firma: Carlos Mario A

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: [Firma manuscrita]

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Dora Siliana Trujillo.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

Vigilada Mineducación

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



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Medición y Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Altamira Huila

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Almario Scalante	Carlos Mario
Silva Argote	Claudia Marley
Trujillo Pava	Dora Liliana

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Alta Gerencia

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización en Alta Gerencia

CIUDAD: NEIVA **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2018 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 200

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):



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

Diagramas ___ Fotografías ___ Grabaciones en discos X Ilustraciones en general X
 Grabados ___ Láminas ___ Litografías ___ Mapas ___ Música impresa ___ Planos ___
 Retratos ___ Sin ilustraciones ___ Tablas o Cuadros X

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: Windows, Microsoft Word, Adobe Reader

MATERIAL ANEXO:

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

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español	Inglés	Español	Inglés
1. Clima Organizacional	Organizational Climate	6. Comunicación	Comunication
2. Motivación	Motivation		
3. Liderazgo	Ledership		
4. Trabajo en Equipo	Teamwork		
5. Cultura	Culture		

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Un clima organizacional positivo propicia una mayor motivación, mejor desempeño y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores, otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la institución.

Con la presente investigación se busca conocer el clima organizacional presente en la actualidad en la Alcaldía de Altamira Huila. El instrumento a utilizar es la encuesta propuesta HERNÁN ÁLVAREZ LONDOÑO (1993), adaptado y mejorado por ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ y MÓNICA GARCÍA (2007); con el cuál se desea indagar a las personas que laboran en la entidad y conocer las percepciones que tienen del ambiente laboral presente al interior de la misma.



Este instrumento permite la medición de 25 factores que se consideran fundamentales para medir el clima organizacional de una institución en una escala de 0 a 10. Entre los factores a medir se pueden destacar: participación, trabajo gratificante, liderazgo, toma de decisiones, desarrollo personal, relaciones interpersonales, libertad de expresión, solución de conflictos, salario, normas y reglamentos, entre otros.

Una vez aplicada la encuesta y luego de obtener los aportes de los encuestados, se propone un plan de mejoramiento que permita a la Alcaldía de Altamira contar con un clima laboral plenamente gratificante.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Positive organizational climate encourages greater motivation and therefore better productivity by the workers, to give an important advantage of a suitable climate is the increase in commitment and loyalty towards the institution.

With the present investigation, it is sought to know the organizational climate currently present in Altamira Huila. The instrument to be used is the survey proposed by HERNÁN ÁLVAREZ LONDOÑO (1993), adapted and improved by ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ and MÓNICA GARCÍA (2007); with which it is desired to indagate to the people who work in the entity and to know the perceptions that they have from the work environment present inside it.

This instrument allows the measurement of 25 factories that are considered essential to measure the organizational climate of an institution on a scale of 0 to 10. Among the factors to measured can be emphasized: participation, rewarding work, leadership, decision making, personal development, interpersonal relationships, freedom of expression, conflict resolution, salary, rules and regulations, among others.

Once the survey is applied and after obtaining the contributions of the respondents, an improvement plan is proposed that allows the Altamira's Mayor House to have a fully rewarding working climate.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma:

**MEDICION Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ALTAMIRA HUILA**

INTEGRANTES:

CARLOS MARIO ALMARIO SCALANTE

CLAUDIA MARLEY SILVA ARGOTE

DORA LILIANA TRUJILLO PAVA

DOCENTE

Ph.D. ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ

Grupo de Investigación:

PYME

Línea de Investigación:

CLIMA ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

2018

Contenido

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Capítulo 1. Formulación del Problema.....	5
1.1 Descripción del Problema.....	5
1.2 Justificación.....	5
1.3 Amplitud del Problema y Alcances de la Investigación.....	6
1.4 Preguntas de investigación.....	7
1.4.1 Principal.....	7
1.4.2 Secundarias.....	7
1.5 Hipótesis.....	8
1.6 Objetivos.....	8
1.6.1 General.....	8
1.6.2 Específicos.....	8
Capítulo 2. Marco Teórico.....	9
2.1 Revisión de la literatura y estado del arte.....	9
2.2 Marco Conceptual.....	22
2.2.1 Clima Organizacional.....	22
2.2.2 Motivación.....	23
2.2.3 Trabajo en equipo.....	23
2.2.4 Liderazgo.....	24
2.2.5 Comunicación.....	26
2.2.6 Cultura Organizacional.....	26
2.3 Marco contextual.....	27
2.3.1 Contexto territorial.....	27
2.3.2 Ubicación.....	28
2.3.3 Extensión.....	29
2.3.4 Límites del Municipio.....	29
2.3.5 Economía.....	29
2.3.6 División Político Administrativa.....	30
2.3.7 Misión.....	30
2.3.8 Visión.....	30

2.3.9 Administración Municipal.....	31
2.4 Marco legal.....	32
2.5 Matriz de análisis teórico	32
2.6 Síntesis del contexto teórico.....	40
Capítulo 3. Metodología	42
3.1 Método de investigación.	42
3.1.1 Tipo de investigación.	42
3.1.2 Estudio de caso.	43
3.1.3 Estudio con población, muestra y muestreo.	43
3.1.4 Técnica de investigación.	45
3.1.5 Validez de la investigación.....	45
3.1.6 Metodología a seguir para alcanzar cada uno de los objetivos específicos.....	47
3.1.7 Esquema general del proceso de la investigación	48
Capítulo 4. Presentación de los Resultados	50
4.1 Factor 1. Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional.....	57
4.2. Factor 2. Estructura Organizacional.....	61
4.3 Factor 3. Participación	64
4.4 Factor 4. Instalaciones y Elementos de Trabajo.....	68
4.5 Factor 5. Holismo y Sinergia	73
4.6. Factor 6. Liderazgo	77
4.7 Factor 7. Toma de Decisiones	80
4.8 Factor 8. Trabajo Gratificante	84
4.9 Factor 9. Desarrollo Personal.....	87
4.10 Factor 10. Relaciones Interpersonales.....	91
4.11 Factor 11. Buen Servicio.....	95
4.12 Factor 12. Solución de Conflictos de Intereses	98
4.13 Factor 13. Libertad de Expresión.	102
4.14 Factor 14. Estabilidad Laboral.	105
4.15 Factor 15. Reconocimiento.	109
4.16 Factor 16. Salario.	114
4.17 Factor 17. Normas y Reglamentos.	118
4.18 Factor 18. Evaluación De Desempeño	122
4.19 Factor 19. Comunicación y Retroalimentación.....	126

4.20 Factor 20. Selección e Inducción	130
4.21 Factor 21. Identidad e Imagen de la Organización	134
4.22 Factor 22. Celebraciones y Ceremonias.....	137
4.23 Factor 23. Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre	140
4.24 Factor 24. Valores	143
4.25 Factor 25. Subculturas.....	146
Capítulo 5. Plan de Mejoramiento	150
Presupuesto Plan de Mejoramiento.....	160
Conclusiones	161
Bibliografía	163
Anexos	165
Cronograma.....	165
Presupuesto	166
Resumen hoja de vida investigadores	167
Instrumento para medir el clima organizacional en la Alcaldía de Altamira.....	170
Organigrama.....	189
Listado de Personas a Encuestar	190
Autorización de la institución para adelantar la investigación.....	191

Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz de análisis teórico.....	32
Tabla 2 Escala de calificación	50
Tabla 3 Perfil General por Dimensión Clima Organizacional Alcaldía de Altamira	51
Tabla 4 Numero de encuestados por Genero	53
Tabla 5 Números de encuestados por su nivel de Estudio.....	53
Tabla 6 Personas encuestadas por dependencia.....	54
Tabla 7 Datos estadísticos factor 1	57
Tabla 8 Nivel de Satisfacción Factor Proyecto de Empresa o Proyecto Institucional.....	57
Tabla 9 Causas que impide que el factor 1 se exprese de forma ideal	59
Tabla 10 Datos estadísticos factor 2	61
Tabla 11 Nivel de Satisfacción Factor Estructura Organizacional	61
Tabla 12 Causas que impide que el factor 2 se exprese de forma ideal	62
Tabla 13 Datos estadísticos factor 3	65
Tabla 14 Nivel de Satisfacción Factor Participación.....	65
Tabla 15 Causas que impide que el factor 3 se exprese de forma ideal	66
Tabla 16 Datos estadísticos factor 4	68
Tabla 17 Nivel de Satisfacción Factor Instalaciones y Elementos de Trabajo	68
Tabla 18 Causas que impide que el factor 4 se exprese de forma ideal	69
Tabla 19 Datos estadísticos factor 5	73
Tabla 20 Nivel de Satisfacción Factor Holismo y Sinergia.....	73
Tabla 21 Causas que impide que el factor 5 se exprese de forma ideal	75
Tabla 22 Datos estadísticos factor 6	77
Tabla 23 Nivel de Satisfacción Factor Liderazgo.....	77
Tabla 24 Causas que impide que el factor 6 se exprese de forma ideal	78
Tabla 25 Datos estadísticos factor 7	80
Tabla 26 Nivel de Satisfacción Factor Toma de Decisiones	80
Tabla 27 Causas que impide que el factor 7 se exprese de forma ideal	81
Tabla 28 Datos estadísticos factor 8	84
Tabla 29 Nivel de Satisfacción Factor Trabajo Gratificante	84
Tabla 30 Causas que impide que el factor 8 se exprese de forma ideal	85
Tabla 31 Datos estadísticos factor 9	87
Tabla 32 Nivel de Satisfacción Factor Desarrollo Personal	87

Tabla 33 Causas que impide que el factor 9 se exprese de forma ideal	88
Tabla 34 Datos estadísticos factor 10	91
Tabla 35 Nivel de Satisfacción Factor Relaciones Interpersonales	92
Tabla 36 Causas que impide que el factor 10 se exprese de forma ideal	93
Tabla 37 Datos estadísticos factor 11	95
Tabla 38 Nivel de Satisfacción Factor Buen Servicio	95
Tabla 39 Causas que impide que el factor 11 se exprese de forma ideal	96
Tabla 40 Datos estadísticos factor 12	99
Tabla 41 Nivel de Satisfacción Factor Solución de conflictos de intereses	99
Tabla 42 Causas que impide que el factor 12 se exprese de forma ideal	100
Tabla 43 Datos estadísticos factor 13	102
Tabla 44 Nivel de Satisfacción Factor Libertad de expresión	102
Tabla 45 Causas que impide que el factor 13 se exprese de forma ideal	103
Tabla 46 Datos estadísticos factor 14	105
Tabla 47 Nivel de Satisfacción Factor Estabilidad laboral	105
Tabla 48 Causas que impide que el factor 14 se exprese de forma ideal	106
Tabla 49 Datos estadísticos factor 15	109
Tabla 50 Nivel de Satisfacción Factor Reconocimiento	109
Tabla 51 Causas que impide que el factor 15 se exprese de forma ideal	111
Tabla 52 Datos estadísticos factor 16	114
Tabla 53 Nivel de Satisfacción Factor Salario	114
Tabla 54 Causas que impide que el factor 16 se exprese de forma ideal	116
Tabla 55 Datos estadísticos factor 17	118
Tabla 56 Nivel de Satisfacción Factor Normas y reglamentos	118
Tabla 57 Causas que impide que el factor 17 se exprese de forma ideal	120
Tabla 58 Datos estadísticos factor 18	122
Tabla 59 Nivel de Satisfacción Factor Evaluación de desempeño	122
Tabla 60 Causas que impide que el factor 18 se exprese de forma ideal	123
Tabla 61 Datos estadísticos factor 19	126
Tabla 62 Nivel de Satisfacción Factor Comunicación y retroalimentación	126
Tabla 63 Causas que impide que el factor 19 se exprese de forma ideal	128
Tabla 64 Datos estadísticos factor 20	130
Tabla 65 Nivel de Satisfacción Factor Selección e inducción	130

Tabla 66 Causas que impide que el factor 20 se exprese de forma ideal	131
Tabla 67 Datos estadísticos factor 21	134
Tabla 68 Nivel de Satisfacción Factor Identidad e imagen de la organización	134
Tabla 69 Causas que impide que el factor 21 se exprese de forma ideal	135
Tabla 70 Datos estadísticos factor 22	137
Tabla 71 Nivel de Satisfacción Factor Celebraciones y ceremonias	137
Tabla 72 Causas que impide que el factor 22 se exprese de forma ideal	138
Tabla 73 Datos estadísticos factor 23	140
Tabla 74 Nivel de Satisfacción Factor Grupos informales y uso del tiempo libre	140
Tabla 75 Causas que impide que el factor 23 se exprese de forma ideal	141
Tabla 76 Datos estadísticos factor 24	143
Tabla 77 Nivel de Satisfacción Factor Valores	143
Tabla 78 Causas que impide que el factor 24 se exprese de forma ideal	144
Tabla 79 Datos estadísticos factor 25	146
Tabla 80 Nivel de Satisfacción Factor Subculturas	147
Tabla 81 Causas que impide que el factor 25 se exprese de forma ideal	148
Tabla 82 Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Alcaldía de Altamira	151
Tabla 83 Presupuesto Plan de Mejoramiento	160

Lista de Figuras

Figura 1. Síntesis del contexto teórico.....	41
Figura 2. Esquema general del proceso de la investigación	49
Figura 3. Criterios para clasificar el clima organizacional	50
Figura 4. Grafica Perfil General por Dimensión Clima Organizacional	52
Figura 5. Grafico número de encuestados por Género	53
Figura 6. Grafico número de encuestados por Nivel Educativo	54
Figura 7. Grafico número de encuestados por Dependencia	56
Figura 8. Grafico Calificación Factor Proyecto de Empresa o Proyecto Institucional... 58	58
Figura 9. Grafico Causas que impide que el factor 1 se exprese de forma ideal..... 59	59
Figura 10. Grafico Calificación Factor Estructura Organizacional	62
Figura 11. Grafico 8. Causas que impide que el factor 2 se exprese de forma ideal	63
Figura 12. Gráfico Calificación Factor Participación..... 65	65
Figura 13. Grafico Causas que impide que el factor 3 se exprese de forma ideal..... 66	66
Figura 14. Grafico Calificación Factor Instalaciones y Elementos de Trabajo	69
Figura 15. Grafico Causas que impide que el factor 4 se exprese de forma ideal..... 70	70
Figura 16. Grafico Calificación Factor Holismo y Sinergia..... 74	74
Figura 17. Grafico Causas que impide que el factor 5 se exprese de forma ideal..... 75	75
Figura 18. Grafico Calificación Factor Liderazgo..... 78	78
Figura 19. Grafico Causas que impide que el factor 6 se exprese de forma ideal..... 79	79
Figura 20. Grafico Calificación Factor Toma de Decisiones	81
Figura 21. Grafico Causas que impide que el factor 7 se exprese de forma ideal..... 82	82
Figura 22. Grafico Calificación Factor Trabajo Gratificante	85
Figura 23. Grafico Causas que impide que el factor 8 se exprese de forma ideal..... 86	86
Figura 24. Grafico Calificación Factor Desarrollo Personal	88
Figura 25. Grafico Causas que impide que el factor 9 se exprese de forma ideal..... 89	89
Figura 26. Grafico Calificación Factor Relaciones Interpersonales	92
Figura 27. Grafico Causas que impide que el factor 10 se exprese de forma ideal..... 93	93
Figura 28. Grafico Calificación Factor Buen servicio..... 96	96
Figura 29. Grafico Causas que impide que el factor 11 se exprese de forma ideal..... 97	97
Figura 30. Grafico Calificación Factor Solución de conflictos de intereses	99
Figura 31. Grafico Causas que impide que el factor 12 se exprese de forma ideal..... 101	101

Figura 32. Grafico Calificación Factor Libertad de expresión	103
Figura 33. Grafico Causas que impide que el factor 13 se exprese de forma ideal	104
Figura 34. Grafico Calificación Factor Estabilidad laboral	106
Figura 35. Grafico Causas que impide que el factor 14 se exprese de forma ideal	107
Figura 36. Grafico Calificación Factor Reconocimiento.....	110
Figura 37. Grafico Causas que impide que el factor 15 se exprese de forma ideal	112
Figura 38. Grafico Calificación Factor Salario.....	115
Figura 39. Grafico Causas que impide que el factor 16 se exprese de forma ideal	116
Figura 40. Grafico Calificación Factor Normas y reglamentos.....	119
Figura 41. Grafico Causas que impide que el factor 17 se exprese de forma ideal	120
Figura 42. Grafico Calificación Factor Evaluación de desempeño	123
Figura 43. Grafico Causas que impide que el factor 18 se exprese de forma ideal	124
Figura 44. Grafico Calificación Factor Comunicación y retroalimentación	127
Figura 45. Causas que impide que el factor 19 se exprese de forma ideal	129
Figura 46. Grafico Calificación Factor Selección e inducción.....	131
Figura 47. Grafico Causas que impide que el factor 20 se exprese de forma ideal	132
Figura 48. Grafico Calificación Factor Identidad e imagen de la organización	135
Figura 49. Grafico Causas que impide que el factor 21 se exprese de forma ideal	136
Figura 50. Grafico Calificación Factor Celebraciones y ceremonias	138
Figura 51. Grafico Causas que impide que el factor 22 se exprese de forma ideal	139
Figura 52. Grafico Calificación Factor Grupos informales y uso del tiempo libre	141
Figura 53. Grafico Causas que impide que el factor 23 se exprese de forma ideal	142
Figura 54. Grafico Calificación Factor Valores	144
Figura 55. Grafico Causas que impide que el factor 24 se exprese de forma ideal	145
Figura 56. Grafico Calificación Factor Subculturas	147
Figura 57. Grafico Causas que impide que el factor 25 se exprese de forma ideal	148

Resumen

Un clima organizacional positivo propicia una mayor motivación, mejor desempeño y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores, otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la institución.

Con la presente investigación se busca conocer el clima organizacional presente en la actualidad en la Alcaldía de Altamira Huila. El instrumento a utilizar es la encuesta propuesta HERNÁN ÁLVAREZ LONDOÑO (1993), adaptado y mejorado por ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ y MÓNICA GARCÍA (2007); con el cuál se desea indagar a las personas que laboran en la entidad y conocer las percepciones que tienen del ambiente laboral presente al interior de la misma.

Este instrumento permite la medición de 25 factores que se consideran fundamentales para medir el clima organizacional de una institución en una escala de 0 a 10. Entre los factores a medir se pueden destacar: participación, trabajo gratificante, liderazgo, toma de decisiones, desarrollo personal, relaciones interpersonales, libertad de expresión, solución de conflictos, salario, normas y reglamentos, entre otros.

Una vez aplicada la encuesta y luego de obtener los aportes de los encuestados, se propone un plan de mejoramiento que permita a la Alcaldía de Altamira contar con un clima laboral plenamente gratificante.

Palabras claves: clima organizacional, motivación, liderazgo, trabajo en equipo, cultura, comunicación.

Abstract

Positive organizational climate encourages greater motivation and therefore better productivity by the workers, to give an important advantage of a suitable climate is the increase in commitment and loyalty towards the institution.

With the present investigation, it is sought to know the organizational climate currently present in Altamira Huila. The instrument to be used is the survey proposed by HERNÁN ÁLVAREZ LONDOÑO (1993), adapted and improved by ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ and MÓNICA GARCÍA (2007); with which it is desired to indagate to the people who work in the entity and to know the perceptions that they have from the work environment present inside it.

This instrument allows the measurement of 25 factories that are considered essential to measure the organizational climate of an institution on a scale of 0 to 10. Among the factors to measured can be emphasized: participation, rewarding work, leadership, decision making, personal development, interpersonal relationships, freedom of expression, conflict resolution, salary, rules and regulations, among others.

Once the survey is applied and after obtaining the contributions of the respondents, an improvement plan is proposed that allows the Altamira's Mayor House to have a fully rewarding working climate.

Key words: organizational climate, motivation, leadership, teamwork, culture, communication.

Introducción

El clima organizacional debe ser un tema de alta importancia para cualquier organización sin importar su naturaleza, gracias a este se busca conocer el ambiente laboral de una organización, la afectación que pueda tener en el desempeño y la productividad de las personas.

Al realizar un estudio del Clima Organizacional, lo que se busca es conocer las percepciones que tiene el individuo de la organización para la cual trabaja y las opiniones que tenga de la misma en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. (García, s.f.)

Los estudios de Clima Organizacional van a permitir conocer y detectar causas que puedan afectar la motivación y el desempeño de las personas, adicionalmente corregir aquellos factores que están influyendo de forma negativa en el entorno laboral de una organización.

El éxito de una organización depende en gran medida del aporte que hagan sus colaboradores en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, por lo tanto es importante determinar cuáles son los factores que afectan el desempeño y motivación de las personas, la satisfacción con el cumplimiento de sus funciones y las herramientas con las que cuenta en su entorno laboral.

Teniendo en cuenta que en la Alcaldía de Altamira Huila no se ha llevado a cabo un estudio del clima organizacional, se optó por adelantar la presente investigación en esta entidad de carácter público, con el fin de conocer cuáles son las percepciones que tienen los funcionarios del ambiente laboral en el cual se desempeñan. Para conocer las percepciones de los individuos se debe utilizar instrumentos a través de los cuales se recolecte la información del ambiente laboral. En la presente investigación se utilizó una encuesta en

línea, aplicada a los funcionarios de la Alcaldía, en la cual se miden 25 factores del clima organizacional y con base en las respuestas obtenidas conocer el grado de aceptación y la calificación que cada uno de los funcionarios tiene del clima organizacional presente en esta institución.

Al conocer las calificaciones de cada uno de los factores evaluados, las causas que impiden que sea calificado de manera ideal y las propuestas para mejorar en cada uno de ellos, se diseña un Plan de Mejoramiento cuyo insumo principal son los aportes de los encuestados, el cual estará encaminado principalmente a lograr que cada factor evaluado se exprese de forma ideal y por lo tanto alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

Capítulo 1. Formulación del Problema

1.1 Descripción del Problema

La Alcaldía Municipal de Altamira Huila cumple funciones públicas delegadas por el estado y se encarga de la administración económica y de recursos del municipio. Es por este motivo que dentro de la alcaldía requiere que se cuente con un ambiente de trabajo adecuado para sus colaboradores, lo que conlleve a su efectividad, satisfacción y motivación; esto con el fin de que cada persona aporte dentro de su área de trabajo lo mejor de sí y de esta manera contribuya con el cumplimiento de los objetivos de la alcaldía y brindar un buen servicio a la comunidad.

La importancia de conocer el estado actual del clima organizacional, permitirá tener una aproximación del ambiente laboral que se vive dentro de la alcaldía entre sus colaboradores y de esta manera poder plantear un plan de mejoramiento, con el cuál de logre optimizar los recursos económicos y humanos de la entidad.

1.2 Justificación

Con el presente trabajo se pretende desarrollar un estudio del Clima Organizacional dentro de la Alcaldía Municipal de Altamira Huila y se plantea como informe final de la Especialización en Alta Gerencia de la Universidad Surcolombiana. Adicionalmente el estudio sirve de base para conocer la dinámica de este tipo de investigaciones y su aplicación en las diferentes entidades del sector público o privado que deseen medir su clima organizacional e implementar planes de mejoramiento que garanticen un mejor

desempeño de las instituciones lo que les permita obtener una mayor rentabilidad y mayores niveles de producción.

El conocimiento del clima organizacional dentro de una organización permite interiorizar en el comportamiento, la motivación, las actitudes y el sentido de pertenencia que tienen los colaboradores hacia la misma. La Alcaldía Municipal de Altamira Huila es una institución de carácter público y no es ajena a esta realidad por lo que con el presente estudio se busca conocer y medir el grado de satisfacción que sienten los colaboradores que trabajan dentro de la entidad. Como resultado de este estudio se busca desarrollar un plan de mejoramiento del clima organizacional que va a permitir implementar acciones que logren contar con colaboradores altamente comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de la entidad, buscando alcanzar las metas propuestas por cada una de las dependencias dentro del Plan de Desarrollo 2016 – 2019 **TODOS TRABAJANDO, TODOS PROGRESANDO.**

1.3 Amplitud del Problema y Alcances de la Investigación

Con el siguiente estudio del clima organizacional de la Alcaldía de Altamira Huila se pretende realizar un diagnóstico, mediante la aplicación de un encuesta a los colaboradores, que permita conocer las percepciones que cada uno tiene respecto al entorno laboral en el que se desempeña, y de acuerdo a los resultados obtenidos plantear para la institución un plan de mejoramiento con el cual se logre llegar a un clima laboral plenamente gratificante y se logre alcanzar las metas propuestas en el plan de desarrollo **TODOS TRABAJANDO TODOS PROGRESADO.**

Para el estudio del clima organizacional en la Alcaldía de Altamira Huila se utilizara el modelo de encuesta elaborado por HERNÁN ÁLVAREZ LONDOÑO (1993), adaptado y mejorado por ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ y MÓNICA GARCÍA (2007); la encuesta se aplicara a los colaboradores de la Alcaldía, y los 25 factores que en ella se miden permitirán evaluar y obtener información precisa del ambiente laboral que se presenta al interior de la institución y de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos proponer el plan de mejoramiento para la institución.

1.4 Preguntas de investigación

1.4.1 Principal

¿Puede la alcaldía de Altamira Huila tener un clima organizacional plenamente gratificante?

1.4.2 Secundarias

¿Cuál es la percepción del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Altamira Huila?

¿Cuáles son causas que impiden un clima organizacional plenamente gratificante?

¿Cuáles son las soluciones que plantean los funcionarios para alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante?

¿Cuál es el plan de mejoramiento que se debe implementar de acuerdo a las soluciones propuestas por los colaboradores encuestados?

1.5 Hipótesis

Si la alcaldía de Altamira Huila tiene un clima organizacional plenamente gratificante lograra mayores niveles de productividad en sus colaboradores, mayores niveles de satisfacción con la labor realizada y por ende una mejor atención a la comunidad.

1.6 Objetivos

1.6.1 General

Medir la percepción del Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Altamira Huila, y formular un plan de mejoramiento, acorde a las necesidades y soluciones planteadas por los encuestados,

1.6.2 Específicos

- Medir la percepción del clima organizacional que tienen los empleados de la Alcaldía de Altamira Huila.
- Identificar las causas que impide que el clima laboral en la Alcaldía de Altamira sea plenamente gratificante.
- Identificar las soluciones propuestas por los funcionarios encuestados.
- Formular un plan de mejoramiento basado en las soluciones planteadas por los colaboradores y que permitan alcanzar un clima laboral plenamente gratificante.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Revisión de la literatura y estado del arte.

Según García, “El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización”. (García, 2009)

Como material de apoyo para la presente investigación, se tomó como referencia los artículos escritos por Mónica García Solarte del Clima Organizacional y sus Teorías Aplicadas a la Organización, Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual del año 2009; los estudios de clima organizacional desarrollados en las empresa GEO S.A.S en el año 2014, H&V Deposito de Drogas en el año 2015, la propuesta de mejoramiento de clima organizacional en la alcaldía de Santa Rosa de Cabal en el año 2010. Adicionalmente se consultó literatura de diferentes autores como es el caso de los libros de Idalberto Chiavenato Administración de recursos humanos e Introducción a la teoría general de administración, Elementos de administración de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrich; también se consulto en internet trabajos finales de pregrado, postgrado y maestrías. Toda la información consultada sirvió para enriquecer la investigación y para que los autores profundizaran en el tema del Clima organizacional y entendieran la importancia del mismo al interior de cualquier institución sin importar la naturaleza de la misma.

Para la medición del clima organizacional existen diversos métodos de análisis o técnicas de medición, los cuales dependen del tipo de dimensiones a considerar. Uno de los más utilizados son las encuestas realizadas al personal que trabaja dentro de la

organización, a través de cuestionarios; teniendo en cuenta que las personas son los directos implicados y a través de los cuales se puede obtener información de primera mano que conduzca a tener una visión real del clima Organizacional.

Dentro de los cuestionarios utilizados en los procesos de medición de clima organizacional se pueden destacar los siguientes:

El cuestionario de Litwin y Stringer:

Para estos autores el Clima Organizacional es una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización el cual es experimentado por sus miembros, influencia su comportamiento, y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización. (García, s.f.)

Litwin y Stringer (1967) desarrollaron un cuestionario de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y cómo afecta su comportamiento en el entorno interno de la organización.

El cuestionario permite medir seis dimensiones:

Conformidad; es el grado con que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.

Responsabilidad; es el grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden; el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar

decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

Normas de Excelencia; es el énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunican el compromiso con estas.

Recompensas; es el grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

Claridad Organizacional; es el grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

Calor y Apoyo; es el sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

(García, s.f.)

De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización. (García, 2009)

El Cuestionario de Rensis Likert:

Este modelo plantea que el comportamiento del individuo dentro de la organización está condicionado a la percepción que tenga de la organización.

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios

- El primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización.
- El segundo permite mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión y así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en 4 grupos:

Clima de tipo autoritario

Sistema I - Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados, ya que las decisiones son tomadas en los altos mandos sin tener en cuenta la opinión de los trabajadores. La comunicación entre dirección y empleados es casi nula, solo se da cuando se dan a conocer las directrices e instrucciones específicas para realizar sus actividades.

Las actividades se desarrollan en un ambiente de miedo, de castigos, de amenazas y muy pocas veces de recompensa. (García, s.f.)

Sistema II - Autoritarismo paternalista

En este tipo de clima hay un trato más condescendiente entre los altos mandos y los subordinados. Las decisiones generalmente se toman en la cima, aunque algunas veces se

hace en los escalones inferiores. Para motivar a los empleados se utiliza el instrumento de recompensas y castigos. Las organizaciones informales que muchas veces no responden a los objetivos formales de la organización. (García, s.f.)

Clima de tipo participativo

Sistema III - Consultivo

En este tipo de clima se ve una dirección más participativa porque se tiene confianza en sus empleados. Se permite a los subordinados tomar decisiones en los niveles inferiores. Se da una comunicación subordinado – superior en mayor medida y muchas veces en alto grado de confianza. La recompensa y castigo se utilizan para motivar a los subordinados. Se trata de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Puede desarrollarse una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. (García, s.f.)

Sistema IV – Participación en grupo.

En este tipo de clima hay plena confianza en los empleados, la toma de decisiones no solo se realiza en la cima, sino que se puede realizar en las diferentes áreas de la organización. Aquí la información se da forma descendente o ascendente y de forma lateral. Al haber una mayor participación los empleados están motivados. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. Las responsabilidades acordadas en los niveles de control tienen fuerte implicación en niveles inferiores. Todos los miembros de la organización trabajan para cumplir con los objetivos de la organización. (García, s.f.)

Para Likert el clima organizacional está compuesto por 8 dimensiones: Métodos de Mando, características de fuerza motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los

procesos de la toma de decisiones, Las Características de los Procesos de Planificación, Las Características de los Procesos de Control y Los Objetivos de Rendimiento y de Perfeccionamiento. Las cuales se combinan para formar un clima organizacional el cual afecta el comportamiento de las personas.

John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (Tecla):

Este test fue desarrollado por el profesor John Sudarsky en la universidad de los Andes, la cual se fundamenta en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde la afiliación, poder y logro, son las que finalmente se expresan en el entorno interno de la organización. Esta prueba consta de unas preguntas en donde el encuestado responde falso y verdadero dependiendo de la implicación en su trabajo.

Para esta prueba Sudarsky utiliza las dimensiones establecidas por Litwin y Stringer (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo) y a los cuales le adiciono dos: Seguridad y salario, considerando que son importantes para el medio colombiano. Definiendo estos factores así:

Seguridad: es el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, Psicológica y Social.

Salario; es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado de trabajo. (García, s.f.)

Ventajas de este modelo.

- Han demostrado su capacidad para ser utilizado en diversos tipos de organizaciones.
- Su estructura hace sencilla la recolección y procesamiento de la información,

Desventajas de este modelo.

- No permite conocer las alternativas ni opiniones sobre las soluciones que pueden plantear los empleados para solucionar las causas que afectan negativamente el clima organizacional.
- Al estar soportada en la teoría de la motivación, se relegan componentes estructurales y físicos que también influyen en el comportamiento del individuo.
- Al ser un cuestionario cerrado no se pueden identificar las causas de algunos comportamientos.

Hernán Álvarez - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante:

Este modelo de medición del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle, este instrumento permite conocer la opinión del encuestado en 24 factores que inciden en el clima organizacional. Cada factor se compone de 3 preguntas.

La primera, de tipo cuantitativo, permite medir el clima organizacional en una escala de 0 a 10 (donde 0 es la calificación más baja y 10 la más alta que corresponde a un clima plenamente gratificante)

La segunda; se le pide al encuestado escoger, entre diversas alternativas que se plantean, cuáles son las causas por la cual este factor no tiene la mejor expresión, según su

apreciación, Finalmente, la tercera pregunta, permite que el encuestado proponer soluciones o alternativas viables para que en el futuro el factor pueda manifestarse de forma ideal.

Los factores determinantes planteados por el profesor Hernán Álvarez son:

Claridad Organizacional

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

Estructura Organizacional.

Supuesto: 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 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

Supuesto: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros 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

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

Comportamiento sistémico

Supuesto: si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara consciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima Organizacional.

Relación Simbiótica

Supuesto: 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 común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima Organizacional.

Liderazgo

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

Consenso

Supuesto: 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 puede dividirlos, mejor será el clima Organizacional.

Trabajo Gratificante

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor

posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

Desarrollo Personal

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

Elementos de Trabajo

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

Relaciones Interpersonales

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

Solución de Conflictos

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

Expresión informal positiva

Supuesto: 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

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

Valoración

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

Salario

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

Agilidad

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

Evaluación del desempeño

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

Retroalimentación

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

Selección de Personal

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

Inducción

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

Imagen de la organización

Supuesto: Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima Organizacional. (García, s.f.)

Evaluación del modelo

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.
- Permite conocer las causas por las cuales el factor no se expresa de forma ideal.

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

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. (García, s.f.)

Instrumento para El diagnóstico del Clima organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez

Para la presente investigación se utilizó el instrumento para el diagnóstico del clima organizacional propuesto por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, el cuál es adaptado y mejorado del modelo propuesto por Hernán Álvarez Londoño; el cuál se enfoca en 25 factores que permiten medir de acuerdo a la percepción de los empleados de una organización, cual es el clima laboral presente al interior de la misma; gracias a la estructura de las preguntas permite que los encuestados opinen acerca de las opciones que pueden conducir a un clima laboral plenamente gratificante, y con este insumo fundamental lograr formular un plan de mejoramiento que permita que la Alcaldía de Altamira Huila se encamine a alcanzar el mismo.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Clima Organizacional

Chiavenato, explica que el clima organizacional lo constituye el medio interno, la atmosfera que existe en cada estructura incluye diferentes aspectos como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales) y factores sociales. Adicionalmente indica que el Clima Organizacional “se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta”. (Chiavenato, 2000)

Baguer (2011) define al clima organizacional como el ambiente humano en el cual se desarrollan actividades; cuando existe un buen clima organizacional las personas trabajan en un entorno favorable en donde pueden poner en práctica sus conocimientos y habilidades. El clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describen a una organización, las distinguen a unas con otras e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Dessler (como se citó en Baguer, 2011) refiere que el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. (Baguer, 2011)

Teniendo en cuenta las definiciones planteadas por cada uno de los anteriores autores se puede decir que el clima organizacional es la percepción o la imagen que tiene el individuo de la institución para la cual labora y que de acuerdo a su naturaleza alto o bajo va a influir positiva o negativamente en el comportamiento de cada colaborador dentro de la misma.

2.2.2 Motivación

Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico. (Chiavenato, 2000)

Los motivos humanos son producto de las necesidades conscientes e inconscientes. Algunas son necesidades primarias como las fisiológicas, de agua, aire, alimento, sueño y abrigo. Otras se pueden considerar secundarias como la autoestima, estatus, compañía, afecto, entrega, consecución de logros y autorrealización. Naturalmente, la intensidad de estas necesidades varía con el tiempo y los individuos.

La motivación es un término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen lo que creen que satisfará esos impulsos y deseos e inducirá a los subordinados a actuar de la manera deseada. (Koontz & Weihrich, 2013)

La motivación es aquello que mueve al ser humano a realizar una actividad o labor, con la cual se busca alcanzar una meta o un objetivo propuesto, en algunas ocasiones es inducida por una tercera persona, que con su ejemplo, su testimonio o su actuar lo incentiva a realizar una acción o comportarse ante una situación.

2.2.3 Trabajo en equipo

Gutiérrez, explica que el trabajo en equipo “es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes.”

En toda organización siempre hay trabajo en equipo, ya que el éxito depende en gran parte de la unión de sus miembros siendo parte fundamental la comunicación y el compromiso de los integrantes de la organización. (Gutiérrez, 2010)

Para que el trabajo en equipo sea exitoso se debe contar con un factor fundamental y que se considera clave: un líder comprometido que brinde motivación y apoyo permanente a sus colaboradores, que sea capaz de establecer claramente las metas y los objetivos propuestos, que tenga criterio a la hora de la conformación del equipo de trabajo (contar con personas con habilidades y capacidades intelectuales, que con el aporte de sus conocimientos se logre alcanzar las metas), que cuente con buenas relaciones interpersonales, que sea objetivo en el momento en que se deban manejar conflictos en el interior del equipo y que fomente la participación y el compromiso de todos.

2.2.4 Liderazgo

De acuerdo con Davis y Newstrom “el liderazgo es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiasta mente en favor del cumplimiento de objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas. Los tres elementos más importantes de la definición son influencia/apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de metas.” (Davis & Newstrom, 1999).

El liderazgo tiene diferentes significados para varios autores. Harry Truman, expresidente de Estados Unidos, decía que “el liderazgo es la capacidad para hacer que los hombres (y las mujeres) hagan lo que no quieren hacer y les guste hacerlo”.

Liderazgo se define como influencia, es decir el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas del grupo. Se les debe motivar no sólo para que pongan su voluntad en el trabajo, sino también su entusiasmo y confianza. El entusiasmo es ardor, seriedad e intensidad en la ejecución de la labor; la confianza es el resultado de la experiencia y la habilidad técnica. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos aprovechando al máximo sus capacidades; no se pone detrás para empujarlo y estimular; se coloca delante a modo de facilitarle el progreso e inspirarlo para lograr sus metas organizacionales.

Los líderes deben infundir entre sus colaboradores valores y principios, adicionalmente deben tener unas habilidades compuestas por los siguientes elementos principalmente:

- Capacidad de ejercer el poder de manera eficaz y responsable (el poder).
- La capacidad de entender que los motivos de los seres humanos varían con el tiempo y con las situaciones (conocimiento básico de las personas).
- La habilidad para inspirar (inspirar a las personas a que apliquen todas sus capacidades en un proyecto).
- La capacidad de cultivar un ambiente propicio para inducir esos motivos y sus respuestas (estilo del líder y el ambiente organizacional que fomenta). (Koontz & Weihrich, 2013)

2.2.5 Comunicación

La comunicación implica transferencia de información y significado de una de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. (Chiavenato, 2000)

Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicaciones, puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

En una comunicación hay que tener en cuenta 3 elementos fundamentales:

Dato: Registro de un determinado evento o suceso

Información: conjunto de datos con un determinado significado.

Comunicación: información transmitida a alguien. Para que exista comunicación el destinatario debe recibirla y comprenderla. (Chiavenato, 2000)

La comunicación dentro de las organizaciones es un factor clave para lograr los objetivos propuestos al interior de la misma, al lograr una comunicación efectiva y reciproca el desempeño de los trabajadores mejora de forma continua y se logrará mantener una relación más estrecha entre el trabajador y su jefe inmediato.

2.2.6 Cultura Organizacional

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de una determinada organización. Cada Organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización. (Chiavenato, 2000)

La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los personas en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización.

Se puede decir que la cultura organizacional son todos aquellos aspectos que le dan identidad a una organización y que se van adquiriendo a través del tiempo, una vez una persona ingresa a laborar y hace parte de una organización va adoptando tales aspectos como son las creencias, valores y mitos.

2.3 Marco contextual

La presente investigación se llevó a cabo en la Alcaldía de Altamira Huila, durante el periodo comprendido entre el 1 de febrero y el 16 de junio de 2018.

2.3.1 Contexto territorial



Imagen 1. Exterior instalaciones Alcaldía de Altamira
Fuente: Portal Oficial del Municipio

Identificación del municipio:

Nombre del municipio: MUNICIPIO DE ALTAMIRA

NIT: 891.180.118-4

Código Dane: 41026

Gentilicio: Altamireño.

Fecha de fundación: 18 de octubre de 1855

2.3.2 Ubicación

Altamira, se encuentra situada en la zona sur del Departamento del Huila, en la margen derecha del río Magdalena, sobre las estribaciones de la serranía de la Ceja en la Cordillera Oriental, entre los 2° 4' latitud norte y 75° 48' de longitud oeste, distante 143 kilómetros de la ciudad de Neiva por vía pavimentada, capital del Departamento.



Imagen 2. Panorámica del Municipio de Altamira

Fuente: Portal Oficial del Municipio

2.3.3 Extensión

Altamira posee un área total de 18.818,1 Hectáreas. Se encuentra a una altura de 1.079 metros sobre el nivel del mar y con una temperatura promedio de 23°C a 24°C.

2.3.4 Límites del Municipio

Limita al norte con los municipios de Pital, Agrado y Garzón y con este último, además, por el Nororiente; al sur con los municipios de Suaza, Timaná y Elías; al oriente con el municipio de Guadalupe, y al occidente con el municipio de Tarqui.

2.3.5 Economía

La economía de Altamira gira en torno a la producción del Bizcocho de Achira. La harina de achira es la materia prima principal, teniendo en cuenta que el Municipio no es autosuficiente para producirla, los microempresarios se ven en la necesidad de traer este producto de los municipios de Cáqueza Cundinamarca y Pasto Nariño. También se tienen 11 proveedores en la ciudad de Neiva que satisfacen a un costo más alto esa necesidad.



Imagen 3. Bizcocho de Achira

Fuente: Portal Oficial del Municipio

Dentro de la consecución de materias primas para fabricación del bizcocho de achira, se hace también necesaria la compra semanal de queso prensado proveniente del Departamento del Caquetá. La producción de Bizcocho de Achira ha sido el elemento más importante de la economía local en las últimas 8 décadas.

2.3.6 División Político Administrativa

El municipio de Altamira cuenta con una división político-administrativa de tipo urbano y rural, en barrios y veredas respectivamente así: Sector Urbano: Altico, Buenos Aires, Brisas y Samanes, Centro, El Lago, La Unión, Los Andes, San José, Villa maría Jardín. Sector Rural: El Grifo, El Puente, El Tigre, Hato Blanco, La Guaira, La Singa, Llano De La virgen, Minas y Miraguas, Pajijí, San Carlos, Sempero, Villa Fernanda.

2.3.7 Misión

Ofertar servicios públicos sociales a la comunidad a través de la gestión, administración y consecución de los recursos económicos y financieros del municipio, asegurando la correcta asignación de los mismos para contribuir al progreso, desarrollo económico en favor de la dignificación de las familias Altamireña, para brindarles nuevas oportunidades que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida, con enfoque diferencial y de derechos humanos y mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad Altamireña

.

2.3.8 Visión

Para el año 2020, Altamira será uno de los municipios con mayor liderazgo en la región, en la promoción del desarrollo humano integral, cierre de brechas, respeto con el medio

ambiente, conectado digitalmente, con calidad de vida, con equidad de género e igualdad de oportunidades, cumpliendo el marco de los objetivos de desarrollo sostenible.

Altamira será uno de los municipios promotores de paz y estará orientado al desarrollo de los negocios agroindustriales, el turismo y la oferta de bienes y servicios, contando un modelo de gestión participativo.

2.3.9 Administración Municipal

La administración municipal en la actualidad cuenta con la siguiente planta de personal:

Por Elección:

1 Alcalde

Libre Nombramiento y Remoción:

1 Secretario de Planeación e Infraestructura

1 Secretario de General y Desarrollo Comunitario

1 Tesorero Municipal

1 Director de Justicia y Comisaria de Familia

Carrera Administrativa:

1 Auxiliar Administrativo

Contratistas

41 Personas adscritos a las siguientes dependencias: despacho del alcalde, dirección de justicia y comisaria, gobierno, hacienda, personería y planeación.

2.4 Marco legal

Para la presente investigación se tiene en cuenta la resolución 2646 del 17 de julio de 2008 del Ministerio de Protección Social, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

En su artículo 2, la resolución indica que aplica a los empleadores públicos y privados, a los trabajadores dependientes e independientes, a los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo..., adicionalmente contempla aspectos relacionados con el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, y los efectos negativos que puede causar en las personas que laboran en una institución.

Por ser una norma de orden público, es importante que en la Alcaldía de Altamira Huila se logró aplicarla y cumplirla; con el objetivo de realizar las gestiones necesarias para determinar los factores de riesgo psicosocial a los que puedan estar expuestos sus colaboradores. Es importante aclarar que estos factores de riesgo implican de manera directa todo aquello que hace parte del ambiente laboral y el clima organizacional, toda vez que estas enfermedades psicosociales laborales surgen de las inadecuadas presiones que se puedan presentar al interior del entorno laboral entre jefes y subalternos. (Cerón, 2013)

2.5 Matriz de análisis teórico

Tabla 1
Matriz de análisis teórico

DIMENSIÓN 1. MEDICIÓN DE LA PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

COMPONENTES	ELEMENTOS	PREGUNTAS
Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Hernán Álvarez Londoño, 1993 adaptado y mejorado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, 2007)	Holismo y Sinergia	¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar de la mejor manera la misión y los objetivos de la Alcaldía de Altamira, antes que sus intereses personales?
	Liderazgo	¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?
	Toma de decisiones	¿Las personas y las áreas toman decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Alcaldía de Altamira?
	Trabajo gratificante	¿Está usted ubicado en la Alcaldía de Altamira 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 Alcaldía de Altamira estimula su formación personal y profesional en forma permanente?
	Relaciones interpersonales	¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Alcaldía de Altamira son realmente las mejores?
	Libertad de expresión	¿Tiene usted en la empresa, organización o institución amplias posibilidades de expresarse libremente?
	Reconocimiento	¿A las personas que se distinguen en la Alcaldía de Altamira, 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 manera?
	Comunicación y retroalimentación	¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?
	Identidad e imagen de la organización	¿Cómo percibe usted la imagen de la Alcaldía de Altamira?
	Celebraciones y ceremonias	¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la Alcaldía de Altamira contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?
	Grupos informales y uso del tiempo libre	¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?
	Valores	¿Existe en la Alcaldía de Altamira una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?
Subculturas	¿Considera usted que en la Alcaldía de Altamira existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?	
Factores sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo Hernán Álvarez Londoño, 1993 adaptado y mejorado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, 2007)	Proyecto formal de empresa o proyecto institucional	¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la Alcaldía de Altamira?
	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 los objetivos y estrategias de la Alcaldía de Altamira?
	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?
	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 de intereses	¿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?
	Normas y reglamentos	¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la Alcaldía de Altamira, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?
	Evaluación del desempeño	¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?
Factores económicos determinantes del clima organizacional. (Modelo Hernán Álvarez Londoño, 1993 adaptado)	Selección e inducción	¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la Alcaldía de Altamira, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?
	Instalaciones y elementos de trabajo	¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?
	Estabilidad laboral	¿Brinda la Alcaldía de Altamira la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

y mejorado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, 2007)	Salario	¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?
DIMENSIÓN 2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DE NO SATISFACCIÓN		
Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Hernán Álvarez Londoño, 1993 adaptado y mejorado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, 2007)	Holismo y sinergia	<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 Alcaldía de Altamira, 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 Alcaldía de Altamira. f. Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo. g. La estructura organizacional no facilita la integración. h. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. i. Otras causas ¿Cuáles? _____
	Liderazgo	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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? _____
	Toma de decisiones	<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. 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, hay interés por lograr consenso pero no siempre es posible obtenerlo. f. 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. g. Para tomar decisiones aquí siempre votamos. h. Aquí nunca votamos i. Otras causas. ¿Cuáles? _____
	Trabajo gratificante	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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.

		<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 capacitación y formación 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 institución carece de los recursos necesarios para ello.</p> <p>e. A la institución 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>
	Libertad de expresión	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No tenemos suficiente libertad de expresión.</p> <p>b. Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.</p> <p>c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.</p> <p>d. Rara vez se atienden nuestras sugerencias.</p> <p>e. En general, no se fomenta la libre expresión en la institución.</p> <p>f. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.</p> <p>g. Mi jefe inmediato no la permite.</p> <p>h. No se permite ningún tipo de expresión o diálogo</p> <p>i. Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.</p> <p>j. Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.</p> <p>k. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Reconocimiento	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No es la costumbre valorar a las personas en la institución.</p> <p>b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.</p> <p>c. La rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.</p> <p>d. El reconocimiento, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.</p> <p>e. Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.</p>

		<p>f. No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.</p> <p>g. El reconocimiento que tenemos es buena, pero no suficiente.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Comunicación y 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. La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.</p> <p>b. Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.</p> <p>c. Siempre hay que pedir cita.</p> <p>d. Los jefes oyen pero no escuchan.</p> <p>e. Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.</p> <p>f. Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.</p> <p>g. Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.</p> <p>h. Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.</p> <p>f. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Identidad e 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> <p>a. Lo único que a la Alcaldía de Altamira le interesa, parecen ser...</p> <p>b. No hay preocupación por el mejoramiento continuo.</p> <p>c. Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.</p> <p>d. El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.</p> <p>e. Creo que la institución no sabe exactamente para donde va.</p> <p>f. Los productos de la Alcaldía de Altamira no son útiles a la sociedad.</p> <p>g. La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.</p> <p>h. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.</p> <p>i. La institución no se preocupa por la conservación del ecosistema.</p> <p>j. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Celebraciones y ceremonias	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No existen celebraciones.</p> <p>b. Rara vez se realizan.</p> <p>c. Las fechas importantes pasan desapercibidas.</p> <p>d. Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.</p> <p>e. Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.</p> <p>f. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Grupos informales y uso del tiempo libre	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No me interesa participar en ese tipo de actividades.</p> <p>b. La Alcaldía de Altamira no fomenta ese tipo de actividades.</p> <p>c. La Alcaldía de Altamira prohíbe ese tipo de actividades.</p> <p>d. La Alcaldía de Altamira no posee los medios económicos para realizarlas.</p> <p>e. Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.</p> <p>f. Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Valores	<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. Más que los logros interesan las relaciones interpersonales</p> <p>b. En la Alcaldía de Altamira prima la impersonalidad.</p> <p>c. No son abiertos al cambio.</p> <p>d. Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.</p>

		<p>e. No permiten cambios en los métodos de trabajo</p> <p>f. El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.</p> <p>g. No comparten una visión futurista.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Subculturas	<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. Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.</p> <p>b. Los jefes no se mezclan con los empleados</p> <p>c. Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica</p> <p>d. Cada área funcional es una isla aparte</p> <p>e. Los de cada religión van cada uno por su lado</p> <p>f. Los de clase alta no se revuelven con los demás</p> <p>g. Según la raza o etnia nos organizamos</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
<p>. Factores sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo Hernán Álvarez Londoño, 1993 adaptado y mejorado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, 2007)</p>	Proyecto formal de empresa o proyecto institucional	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.</p> <p>a. No hay misión, objetivos políticas y estrategias claramente definidos.</p> <p>b. Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.</p> <p>c. La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.</p> <p>d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.</p> <p>e. Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.</p> <p>f. No me interesa conocerlos.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Estructura Organizacional	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a 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 institución.</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 a 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>
	Buen servicio	<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. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.</p>

		<p>b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear. 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 atenerse 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 de intereses	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva. 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. Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada. e. Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas. f. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Alcaldía de Altamira están por encima de cualquier interés individual o sectorial. g. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra. h. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto. i. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas. j. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Evaluación del desempeño	<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 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. No existe una cultura de la evaluación de desempeño. i. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Selección e inducción	<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 Alcaldía de Altamira no se preocupa por vincular a los mejores. b. No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción c. En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar. d. La calidad humana parece no importar mucho en la Alcaldía de Altamira. e. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa. f. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
Factores económicos determinantes del clima organizacional. (Modelo Hernán Álvarez Londoño, 1993 adaptado y mejorado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, 2007)	Instalaciones y elementos de trabajo	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. 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.</p>

		<p>j. En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.</p> <p>k. La mayoría de los elementos son excelentes.</p> <p>l. No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.</p> <p>m. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.</p> <p>n. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos</p> <p>ñ. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.</p> <p>o. La situación económica de la Alcaldía de Altamira no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.</p> <p>p. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Estabilidad laboral	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios</p> <p>b. La acumulación de cierto número de años en la Alcaldía de Altamira, es motivo de despido.</p> <p>c. Permanentemente hacen reestructuraciones.</p> <p>d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).</p> <p>e. La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.</p> <p>f. Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Salario	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.</p> <p>b. El incremento salarial no se hace de acuerdo con una justa evaluación del desempeño.</p> <p>c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.</p> <p>d. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.</p> <p>e. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la Alcaldía de Altamira también lo hagan.</p> <p>f. La situación económica de la Alcaldía de Altamira no lo permite.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>

DIMENSIÓN 3. IDENTIFICAR SOLUCIONES PROPUESTAS DE LOS ENCUESTADOS

Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Hernán Álvarez Londoño, 1993 adaptado y mejorado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, 2007)	Holismo y sinergia	¿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	
	Toma de decisiones	
	Trabajo gratificante	
	Desarrollo personal	
	Relaciones interpersonales	
	Libertad de expresión	
	Reconocimiento	
	Comunicación y retroalimentación	
	Identidad e imagen de la organización	
	Celebraciones y ceremonias	
	Grupos informales y uso del tiempo libre	
	Valores	
Subculturas		
Factores sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo Hernán Álvarez Londoño, 1993 adaptado y mejorado por Mónica García Solarte y Álvaro	Proyecto formal de empresa o proyecto institucional	
	Estructura Organizacional	
	Participación	
	Buen servicio	
	Solución de conflictos de intereses	
	Normas y reglamentos	

Zapata Domínguez, 2007)	Evaluación del desempeño	
	Selección e inducción	
Factores económicos determinantes del clima organizacional. (Modelo Hernán Álvarez Londoño, 1993 adaptado y mejorado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, 2007)	Instalaciones y elementos de trabajo	
	Estabilidad laboral	
	Salario	
DIMENSIÓN : PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONL		
Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Hernán Álvarez Londoño, 1993 adaptado y mejorado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, 2007)	Holismo y sinergia	¿Cuáles son las actividades y estrategias que se deben programar e implementar en la Alcaldía de Altamira para lograr un clima organizacional plenamente gratificante?
	Liderazgo	
	Toma de decisiones	
	Trabajo gratificante	
	Desarrollo personal	
	Relaciones interpersonales	
	Libertad de expresión	
	Reconocimiento	
	Comunicación y retroalimentación	
	Identidad e imagen de la organización	
Factores sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo Hernán Álvarez Londoño, 1993 adaptado y mejorado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, 2007)	Celebraciones y ceremonias	
	Proyecto formal de empresa o proyecto institucional	
	Estructura Organizacional	
	Participación	
	Buen servicio	
	Solución de conflictos de intereses	
	Normas y reglamentos	
	Evaluación del desempeño	
Factores económicos determinantes del clima organizacional. (Modelo Hernán Álvarez Londoño, 1993 adaptado y mejorado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, 2007)	Selección e inducción	
	Instalaciones y elementos de trabajo	
	Estabilidad laboral	
	Salario	
	Proyecto formal de empresa o proyecto institucional	
	Estructura Organizacional	

Fuente: Autores

2.6 Síntesis del contexto teórico

Objetivo: Medición de la percepción del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Altamira Huila.

Requiere: Aplicación de una encuesta a los colaboradores de la Alcaldía, a través de la cual se puedan conocer las percepciones que cada uno tiene del ambiente laboral, lo que permita alcanzar mayor compromiso y productividad en el cumplimiento de metas.

Necesidad: Propuesta de un plan de Mejoramiento que permita contar con un mejor ambiente laboral al interior de la Alcaldía, con el cual se garanticen mayores niveles de satisfacción y motivación en los colaboradores, logrando así un trabajo en equipo que conlleve a cumplir con las metas del Plan de Desarrollo y una mejor atención a la comunidad.

Oportunidad: para la Alcaldía Municipal de Altamira Huila: Estudiar la necesidad y oportunidad de implementar el Plan de Mejoramiento propuesto, con miras a obtener beneficios para la institución en productividad y eficiencia por tener colaboradores motivados.

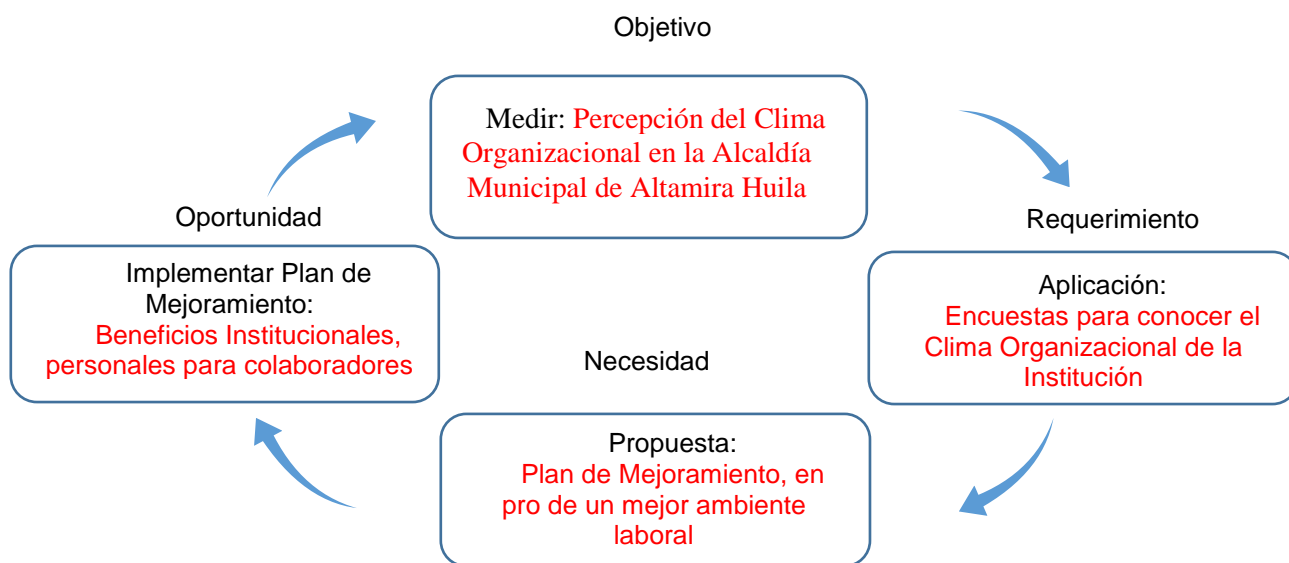


Figura 1. Síntesis del contexto teórico

Fuente: Autores

Capítulo 3. Metodología

3.1 Método de investigación.

Para la presente investigación se utilizó el tipo de investigación descriptiva, pues se buscó conocer el estado del clima organizacional de la Alcaldía de Altamira Huila, a partir del diagnóstico y las percepciones que tienen las personas que laboran dentro de la misma. Para tener una aproximación del clima organizacional de la institución se aplicó una encuesta en línea diseñada con una herramienta de google drive y basada en la propuesta de Hernán Álvarez Londoño (1993), adaptada y mejorada por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez (2007), la cual contiene los 25 factores a evaluar y que permiten medir el clima organizacional de una institución. Para el análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta se utilizó métodos estadísticos y la herramienta Excel para el procesamiento de la información y la obtención de los gráficos. Finalmente se propone un plan de mejoramiento el cuál se centra en las opiniones y sugerencias realizadas por los encuestados y que permitirá alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante en la Alcaldía de Altamira.

3.1.1 Tipo de investigación.

Para medir la percepción del clima organizacional de la Alcaldía de Altamira Huila se utilizó el método inductivo, porque se aplicó una encuesta que permitió medir la percepción que tienen los funcionarios del ambiente laboral y con base en los resultados obtenidos y los aportes de los colaboradores se formuló el plan de mejoramiento, con el cual se busca alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

3.1.2 Estudio de caso.

En la encuesta aplicada a los funcionarios de la alcaldía de Altamira Huila se midieron 25 factores que afectan o hacen parte del clima organizacional de una institución; de acuerdo a los resultados obtenidos y una vez analizados los datos y las propuestas presentadas por cada uno de los colaboradores se procede a proponer un plan de mejoramiento que permita obtener un clima organizacional plenamente gratificante.

3.1.3 Estudio con población, muestra y muestreo.

Población. Incluye el grupo de colaboradores que laboran directamente en la alcaldía de Altamira Huila en todos los niveles: por elección, libre nombramiento y remoción, carrera administrativa y contratistas, siendo un total de 47 personas.

Muestra: Se aplicó la encuesta al 72 % del total de la población, lo que equivale a 34 personas.

Muestreo de poblaciones, finitas, por F. Yates (1949).

La muestra de la investigación se obtuvo a través de la formula estadística para población finita (Cordoba & Tejada, 2015), utilizando un margen de error del 9%.

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

En donde:

n= Tamaño de muestra

Z= 95% Valor mínimo aceptado para que la investigación sea confiable (1.96)

P= Probabilidad de éxito (0.5)

Q= Probabilidad de fracaso (0.5)

N= Población (47)

E= Error muestral (0.09)

Sustituyendo la fórmula

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 47}{(47 - 1) * 0,09^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3,84 * 0,25 * 47}{46 * 0,0081 + 3,84 * 0,25}$$

$$n = \frac{45,12}{1,3326}$$

$$n = 33,8566222$$

$$n = 34$$

Muestreo: Teniendo en cuenta que el total de la muestra no es el 100% de la población, y que de acuerdo a la fórmula aplicada para obtener la muestra arrojó un valor de 34 personas a encuestar, se tomó la decisión de no tener en cuenta a 13 personas que hacen parte del equipo de trabajo de la alcaldía de Altamira, a las cuales no se le aplicó el instrumento de medición; lo anterior con base en los siguientes criterios. 1. Alcalde (Uno): Por ser la máxima autoridad y ser el ordenador del gasto. 2. Personera. (Uno) Por hacer parte del equipo investigador. 3 Secretaría de Gobierno y desarrollo comunitario. (Once) Por ser la dependencia que mayor cantidad de funcionarios tiene.

3.1.4 Técnica de investigación.

Para la presente investigación se tuvo en cuenta el análisis de contenido de documento debido a que se parte del estudio y documentación de un tema general como es el clima organizacional, enmarcados en un marco conceptual, posteriormente se aplicó la encuesta que midió 25 factores claves en la medición del clima organizacional, una vez obtenidos los resultados se analizaron, interpretaron y se propuso un plan de mejoramiento acorde a las necesidades encontradas.

3.1.5 Validez de la investigación.

Credibilidad y validez interna. La presente investigación contó con este criterio, debido a que se revisó la documentación del tema a trabajar y se escogió una técnica que permitió medir los factores realmente importantes y pertinentes en la medición de la percepción del clima organizacional, cabe resaltar que este instrumento ha sido probado en otras investigaciones para medición del clima organizacional en diferentes organizaciones de carácter público y privado, y se destaca la facilidad de adaptación de las preguntas y los factores a evaluar de acuerdo al tipo organización, lo que se ve reflejado en los resultados obtenidos. También se contó con la asesoría permanente del docente Ph.D. Álvaro Zapata que nos brindó aportes valiosos para enriquecer la investigación. Además la información recolectada fue suministrada directamente por personas que laboran en la institución y el tiempo dedicado a la investigación fue acorde a los aspectos a evaluar.

Transferibilidad de los resultados y validez externa. La investigación contó con este criterio porque la metodología implementada aplica para diferentes organizaciones sin importar su naturaleza, además mediante la utilización del método inductivo y con la

aplicación del instrumento seleccionado, se logró conocer las percepciones del ambiente laboral que tienen las personas que trabajan dentro de la Alcaldía de Altamira. En el formulario que respondieron los encuestados se midió 25 factores que inciden positiva o negativamente en el clima laboral de una organización. Para el proceso del diseño muestral se optó por utilizar la fórmula propuesta por F. Yates (1949), teniendo en cuenta que se tiene el total de la población, en cuanto a las variables contempladas dentro de la misma, los valores se tomaron de acuerdo a los criterios previamente establecidos. Una vez obtenidos los resultados y luego del análisis estadístico se formuló el plan de mejoramiento, el cuál es acorde a las percepciones, necesidades y propuestas planteadas por cada uno de los encuestados y que hacen parte de la institución.

Fiabilidad y fidelidad. La propuesta presentada estuvo acorde a la realidad que se vive en el interior de la institución, ya que se tuvo en cuenta que la información suministrada por los colaboradores fuera confidencial, lo que garantizó que las personas encuestadas tuvieran total libertad de expresar lo que perciben y el grado de satisfacción con la labor que desempeña y con el entorno laboral en el que se desenvuelve.

Confirmación. Para tener una visión acertada del clima organizacional presente en la Alcaldía de Altamira, se aplicó a cada uno de los colaboradores que hacen parte de la muestra, una encuesta, que mide 25 factores que son determinantes a la hora de conocer el ambiente laboral de una organización; con los aportes de los encuestados y previo análisis de los datos obtenidos se elaboró y se presentó el plan de mejoramiento. Es importante resaltar el compromiso adquiridos por los encuestados al momento de diligenciar la encuesta y los investigadores en el procesamiento y confidencialidad de los datos

obtenidos; ya que son las percepciones que tienen los colaboradores del ambiente laboral y sus aportes para lograr alcanzar un clima plenamente gratificante.

Integridad. Antes de aplicar la encuesta, se socializó con los colaboradores de la institución el objetivo de la investigación, se les hizo conocer la importancia de sus aportes, la confidencialidad de la información suministrada y el grado de compromiso adquirido tanto por los investigadores como de las personas que aportan la información requerida.

Coherencia. Con el conocimiento del Clima organizacional de la Alcaldía de Altamira se buscó conocer cuáles son las percepciones que tienen los funcionarios que trabajan al interior de la misma. Luego de conocer el tema a través de la literatura, consulta de bibliografía y trabajos referentes al objeto de estudio, las técnicas de recolección de los datos y luego de escoger la que más se adapta a la institución, se aplicó la encuesta a la muestra seleccionada, se procesó y analizó los datos obtenidos y se propuso el plan de mejoramiento basado en los aportes de los encuestados, con miras a lograr la satisfacción y la motivación total de los colaboradores y de esta manera lograr mayores niveles de productividad y mejor desempeño.

3.1.6 Metodología a seguir para alcanzar cada uno de los objetivos específicos

Se aplicó la encuesta de Hernán Álvarez Londoño (1993), adaptada y mejorada por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica Solarte García (2007), en la cual se evalúan 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional. En cada factor hay tres preguntas, La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la

peor forma como el factor puede manifestarse en la empresa, organización o institución y el 10 su manifestación ideal o deseable, la segunda pregunta, busca indagar cuales de las diversas alternativas que se plantean, son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Finalmente, en la tercera pregunta se plantea las soluciones que el colaborador considera más viables y convenientes.

El análisis de los datos obtenidos mediante las encuestas se realizó a través de métodos estadísticos. Cada uno de los 25 factores se analizó de manera independiente estudiando el grado de incidencia negativa que cada uno tiene en el clima laboral de la institución.

Las respuestas a la pregunta número tres de cada factor fue el insumo principal para poder formular el plan de mejoramiento para la institución. Teniendo en cuenta que en este punto están consignadas las recomendaciones que cada uno de los encuestados considera que contribuirá a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

Para el procesamiento de la información se utilizó la herramienta ofimática Excel; la cual facilita la elaboración de tablas, gráficas y procesamiento de datos.

3.1.7 Esquema general del proceso de la investigación

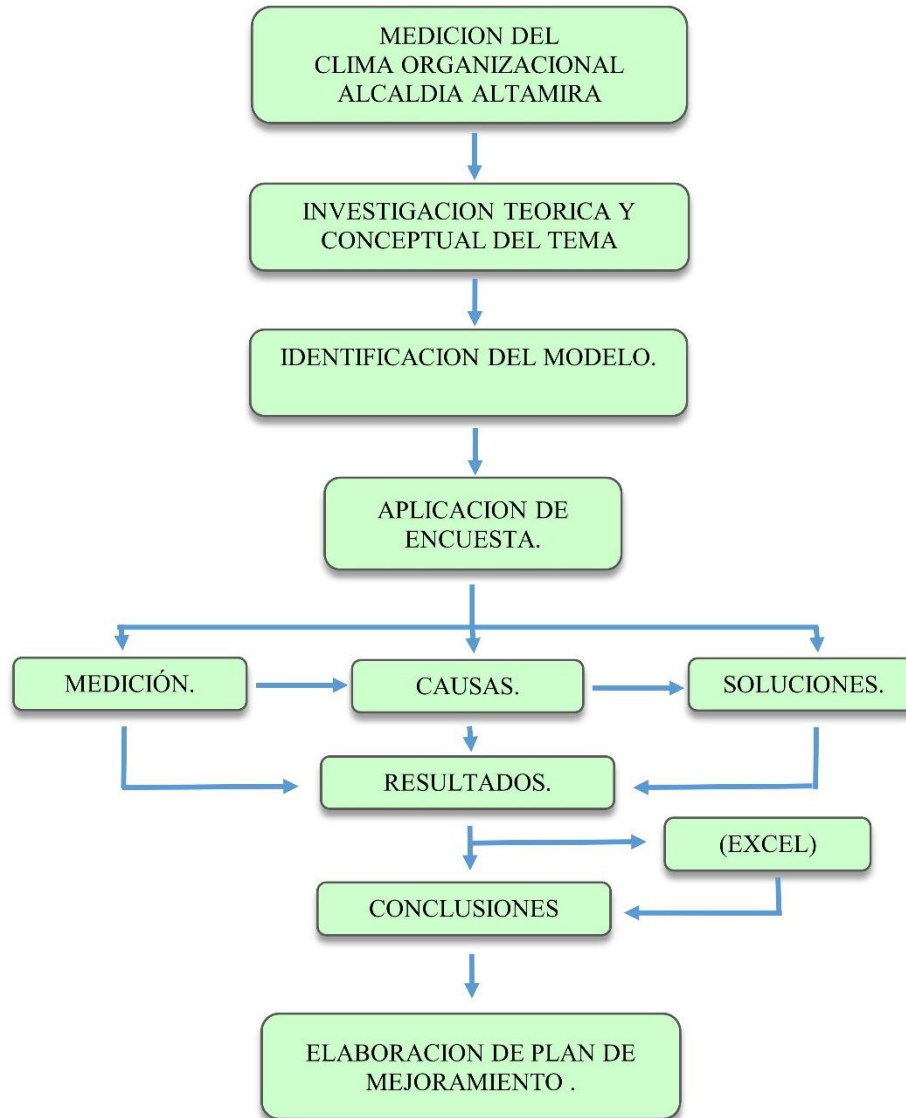


Figura 2. Esquema general del proceso de la investigación
Fuente: Autores

Capítulo 4. Presentación de los Resultados

Posterior a la aplicación de la encuesta virtual a los empleados de la Alcaldía de Altamira, se procedió a realizar el procesamiento de la información a través de variables estadísticas, con base en los 25 factores estudiados, mediante el cual se obtuvo el perfil general por dimensión acerca de la percepción del clima organizacional de la entidad, a través de una escala de 0 a 10, donde 0 indica un clima poco gratificante y 10 indica un clima plenamente gratificante.

Al realizar los cálculos estadísticos de los 25 factores, se logró encontrar la ubicación exacta del clima organizacional de la Alcaldía de Altamira.

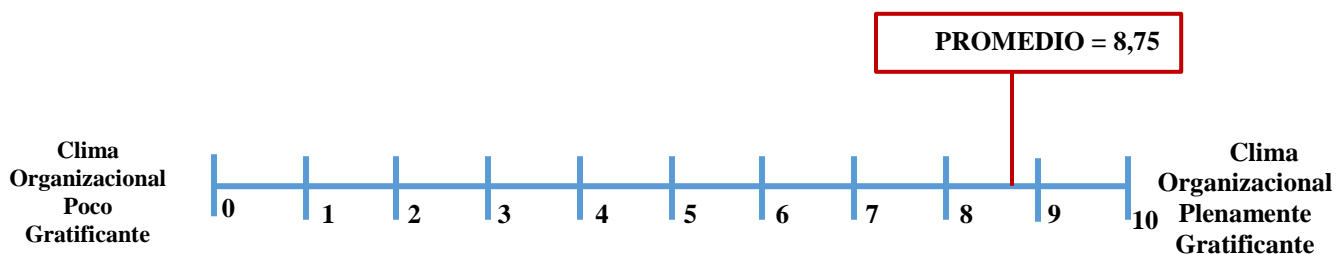


Figura 3. Criterios para clasificar el clima organizacional

Para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos se utilizó una calificación numérica y su correspondiente calificación cualitativa (Tabla 2), a través de la cual se valora el clima organizacional de la Alcaldía de Altamira.

Tabla 2
Escala de calificación

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA
9,5 – 10	EXCELENTE
7,0 – 9,49	BUENO
0,0 – 6,99	MALO

Fuente: Autores

Las calificaciones bueno y excelente corresponde al grado de fortaleza de la dimensión evaluada y la calificación malo corresponde al grado de debilidad del mismo.

Tabla 3
Perfil General por Dimensión Clima Organizacional Alcaldía de Altamira

	FACTOR	MEDIA	MODA	DESVIACION
1	CELEBRACION Y CEREMONIAS	9,97	10	0,17
2	TRABAJO GRATIFICANTE	9,94	10	0,24
3	IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	9,85	10	0,50
4	LIBERTAD DE EXPRESION	9,82	10	0,87
5	LIDERAZGO	9,79	10	0,69
6	GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	9,79	10	0,64
7	NORMAS Y REGLAMENTOS	9,74	10	0,71
8	SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES	9,65	10	0,88
9	TOMA DE DECISIONES	9,62	10	0,89
10	SUBCULTURAS	9,62	10	1,48
11	HOLISMO Y SINERGIA	9,56	10	1,08
12	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	9,56	10	0,89
13	RELACIONES INTERPERSONALES	9,50	10	1,13
14	BUEN SERVICIO	9,50	10	0,93
15	VALORES	9,47	10	1,46
16	PARTICIPACION	9,32	10	1,32
17	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9,24	10	1,60
18	ESTABILIDAD LABORAL	8,47	10	1,67
19	SALARIO	8,06	10	1,48
20	DESARROLLO PERSONAL	7,85	10	2,49
21	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	7,74	10	1,86
22	RECONOCIMIENTO	7,74	10	2,34
23	PROYECTO FORMAL DE EMPRESA	6,56	7	2,44
24	SELECCIÓN E INDUCCION	6,32	10	2,83
25	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	2,03	1	2,69
	PROMEDIO	8,75		

Fuente. Autores

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los 25 factores evaluados.

Como se puede observar en la tabla anterior el promedio general de todos los factores es 8,75, que corresponde a una calificación cualitativa de Bueno, para el Clima Organizacional de la Alcaldía de Altamira.

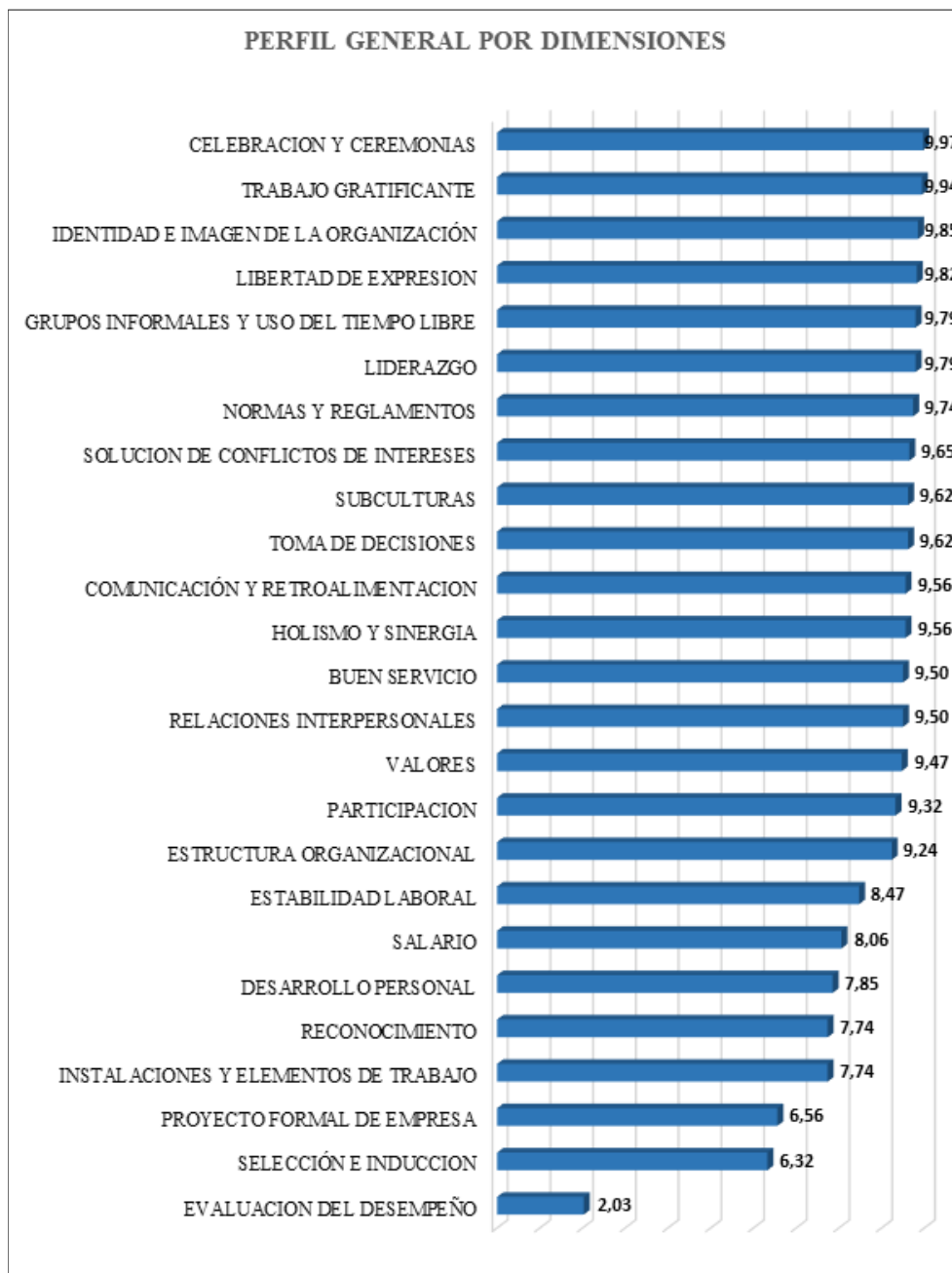


Figura 4. Grafica Perfil General por Dimensión Clima Organizacional

Tabla 4
Numero de encuestados por Genero

Encuestados por Genero	
Mujeres	19
Hombres	15
Total	34

Fuente. Autores



Figura 5. Grafico número de encuestados por Género

Tabla 5
Números de encuestados por su nivel de Estudio

Nivel de estudio	
Bachiller	4
Técnico	6
Tecnólogo	6
Universitario	15
Posgrado	3
Total	34

Fuente. Autores

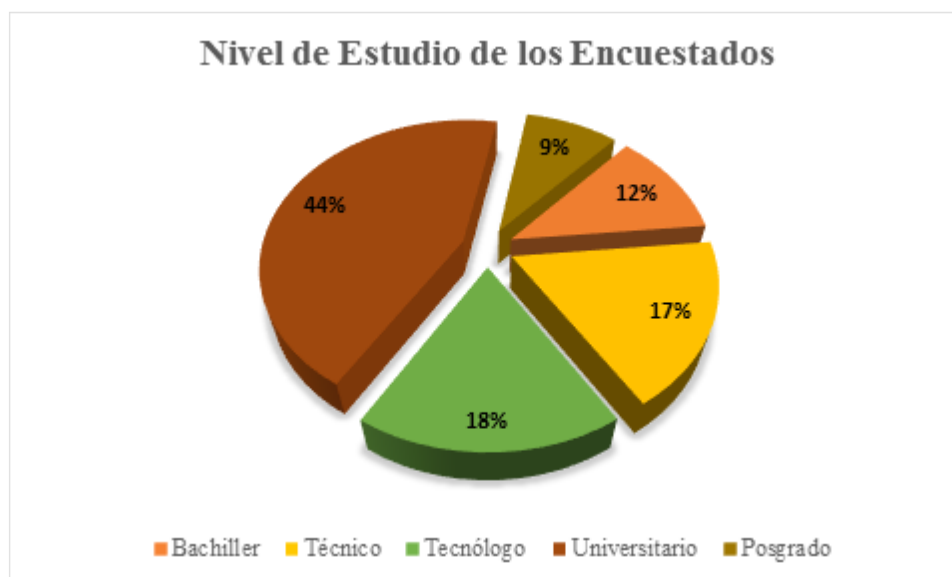


Figura 6. Grafico número de encuestados por Nivel Educativo

A continuación se relacionan las personas de la Alcaldía de Altamira, a las cuales se les aplicó la encuesta, la dependencia a la que pertenecen y el cargo que desempeñan.

Tabla 6

Personas encuestadas por dependencia

	DEPENDENCIA	CARGO	NOMBRE DEL ENCUESTADO
1	DESPACHO DEL ALCALDE	APOYO ADMINISTRATIVO	MARY LUZ HERNANDEZ LOPEZ
2	DESPACHO DEL ALCALDE	SECRETARIA GENERAL Y DESARROLLO COMUNITARIO	MARIA EUGENIA SOTTO CARVAJAL
3	DESPACHO DEL ALCALDE	CONDUCTOR AL SERVICIO DEL ALCALDE	HÉCTOR DANIEL CÁRDENAS MONCALEANO
4	DIR. JUSTICIA Y COMISARIA FAMILIA	PSICÓLOGA	ESTEFANIA CALDERÓN VARGAS
5	DIR. JUSTICIA Y COMISARIA FAMILIA	COMISARIA DE FAMILIA	YENCY CLAROS TORRES
6	DIR. JUSTICIA Y COMISARIA FAMILIA	APOYO PARA LA PRIMERA INFANCIA	SANDY JIMENA FIERRO SILVA
7	GOBIERNO	APOYO ATENCION VENTANILLA UNICA	ANA MARIA SOTO POLANCO

8	GOBIERNO	AUXILIAR CONTRATACION Y SISTEMAS	CAMILO ERNESTO NARANJO ALARCON
9	GOBIERNO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ANDREA ORTIZ TORRES
10	GOBIERNO	APOYO DIRECCION LOCAL DE SALUD	CARMEN IRENE VASQUEZ DIAZ
11	GOBIERNO	COORDINADORA CULTURA Y DEPORTE	ANGELICA ROA MURCIA
12	GOBIERNO	AUXILIAR DE ARCHIVO	CLAUDIA PATRICIA JARAMILLO MONTOYA
13	GOBIERNO	COORDINADOR BIBLIOTECA MUNICIPAL	EDNA MARGARITA PEREZ CACERES
14	GOBIERNO	INSTRUCTOR DEPORTIVO	JOSE LIZARDO MOTTA BUSTOS
15	GOBIERNO	APOYO SECRETARIA GENERAL Y DESARROLLO COMUNITARIO	FRANCISCO ANTONIO TRUJILLO RAMREZ
16	GOBIERNO	COORDINADOR ESCUELAS DE FORMACION DEPORTIVA	HIRLANDO CAMPIÑO GUTIERREZ
17	GOBIERNO	DIRECTOR BANDA MUNICIPAL Y ESCUELA DE FORMACIÓN MUSICAL	MIGUEL ANGEL PEÑA JIMENEZ
18	GOBIERNO	INSTRUCTORA DE DANZAS	MARLY CABRERA PARRA
19	GOBIERNO	APOYO A LA GESTIÓN PARA EL CARGUE DE LA INFORMACIÓN A LA PLATAFORMA (SIA)	FREDY ALEXANDER RAMIREZ CASTRILLON
20	GOBIERNO	ENLACE MUNICIPAL VICTIMAS	LUZ MARINA CASANOVA DIAZ
21	GOBIERNO	COORDINADORA DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD	MARÍA ALEJANDRA SOTO CALDERON
22	HACIENDA	ASESOR	JESUS HERNAN RIVERA GARZON
23	HACIENDA	TESORERA	GLORIA ELSA PERDOMO HERMIDA
24	HACIENDA	ALMACENISTA	ANGELA MARIA VARGAS FALLA
25	HACIENDA	CONTADOR	LUIS HUMBERTO RINCON VARGAS
26	PERSONERÍA	APOYO ADMINISTRATIVO	LUIS GUILLERMO VICTORIA TORRES

27	PLANEACIÓN	APOYO A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	LIGIA YANETH IBARRA ROA
28	PLANEACIÓN	PROFESIONAL UNIVERSITARIA	MARIA CAMILA YUSTY HERRERA
29	PLANEACIÓN	ADMINISTRADORA DE SISBEN	LILIANA LOPEZ ESTUPIÑAN
30	PLANEACIÓN	APOYO MANTENIMIENTO	FABER USA VARGAS
31	PLANEACIÓN	CONDUCTOR	CARLOS EDUARDO FAJARDO MARTÍNEZ
32	PLANEACIÓN	ASESOR	HERNANDO MORENO VARGAS
33	PLANEACIÓN	SECRETARIO DE PLANEACION E INFRAESTRUTURA	WALTER ARISTIZABAL AYALA
34	PLANEACIÓN	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ENRIQUE SALAZAR CARDENAS

Fuente: Autores

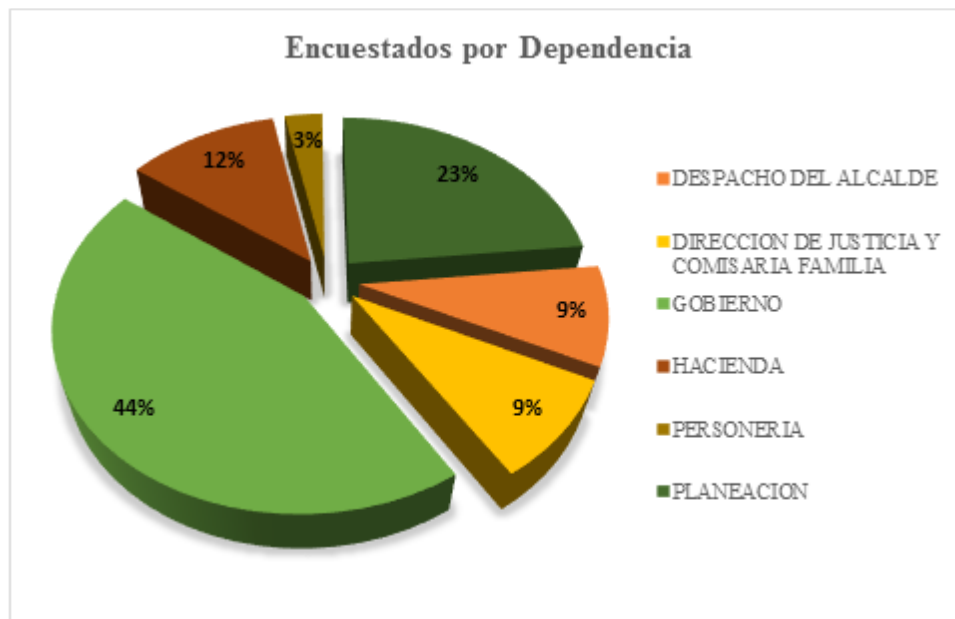


Figura 7. Grafico número de encuestados por Dependencia

A continuación se presenta por cada uno de los factores los resultados obtenidos. A cada uno de los 25 factores se le realizó tres tipos de análisis, que incluye 1. La ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional, 2. Identificación de las causas y 3.

Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima laboral plenamente gratificante.

4.1 Factor 1. Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional

4.1.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, organización o institución?

Tabla 7
Datos estadísticos factor 1

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
6,56	7	2,44	MALO

Fuente. Autores

Tabla 8
Nivel de Satisfacción Factor Proyecto de Empresa o Proyecto Institucional

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 1

No los conozco	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Los conozco profundamente
	1	1	0	1	2	4	7	8	3	1	6	

Fuente. Autores

Calificación.

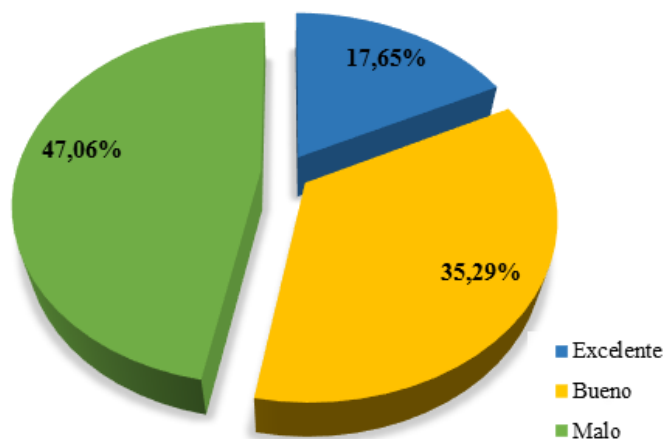


Figura 8. Grafico Calificación Factor Proyecto de Empresa o Proyecto Institucional

Análisis. Según la gráfica el 47,06% de las personas encuestadas consideran que no tienen claros los conceptos de misión, visión, estrategias, objetivos y políticas de la Alcaldía de Altamira, el 35,29% corresponde al grupo de personas que considera que el grado de conocimiento de estos aspectos es bueno, mientras que el 17,65% cree que en el conocimiento en cuanto a estos aspectos es Excelente. La calificación del factor en general es malo, por lo tanto se debe reforzar el conocimiento que tiene cada uno de los empleados sobre estos aspectos que incluyen misión, visión, objetivos, políticas y estrategias y así lograr que todos tengan bien claro hacia dónde va la institución.

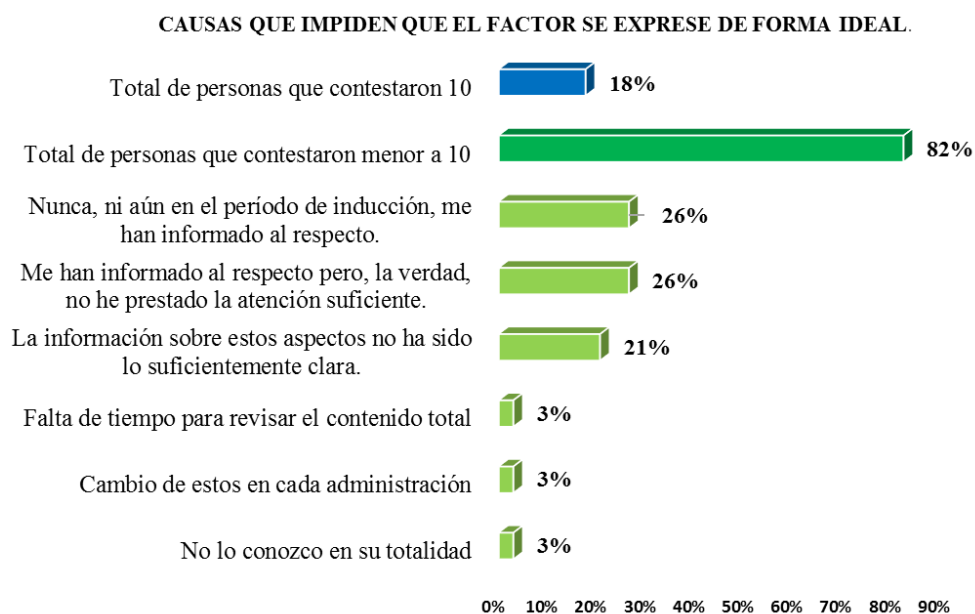
4.1.2 Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 9
Causas que impide que el factor 1 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	6	18%
	Total de personas que contestaron menor a 10	28	82%
B	Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.	9	26%
C	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	7	21%
E	Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	9	26%
Otras causas	Falta de tiempo para revisar el contenido total	1	3%
	Cambio de estos en cada administración	1	3%
	No lo conozco en su totalidad	1	3%

Fuente. Autores

Figura 9. Grafico Causas que impide que el factor 1 se exprese de forma ideal.



Análisis: El 18% de las personas manifestaron que conocen la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la Alcaldía de Altamira, y el 82% dijeron que no los conocen, por tal razón el factor no se expresa de la forma ideal. Del total de las personas que manifestaron no conocer en profundidad estos aspectos, el 26 de los encuestados manifiestan que no se le ha informado al respecto, otro 26% indica que si les han informado pero no han prestado la atención suficiente, el 21% manifiesta que la información no ha sido suficientemente clara y el 3% manifiesta que son otras causas las que no han permitido conocer estos aspectos en profundidad.

4.1.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 1.

- Aprovechar las reuniones que se realicen y dejar un espacio para socializar esta información.
- Implementar capacitaciones a todos los funcionarios de la alcaldía municipal respecto a estos temas
- Hacer jornadas de inducción con estos temas y poner en un sitio visible la misión y visión.
- Divulgar la misión y visión de la alcaldía tanto a empleados nuevos como antiguos a través de folletos.
- Colocar la misión y la visión en cada dependencia
- Ubicar la misión y la visión en un lugar visible para todo el personal.
- Socializar la información frecuentemente en los eventos en que se reúna al personal de la administración municipal

- Realizar un folleto con la información y entregársela a los empleados
- Difundir esta información a todos los empleados, explicando la importancia en el cumplimiento de la misma.
- Disponer de una persona idónea para dirigir procesos de divulgación de estos temas
- Realizar una inducción a los trabajadores constantemente para el conocimiento de estos temas.

4.2. Factor 2. Estructura Organizacional

4.2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa, organización o institución?

Tabla 10
Datos estadísticos factor 2

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
9,24	10	1,60	BUENO

Fuente. Autores

Tabla 11
Nivel de Satisfacción Factor Estructura Organizacional

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 2

No lo permite	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo permite
	0	0	0	0	1	1	1	2	2	1	26	

Fuente. Autores

Calificación.

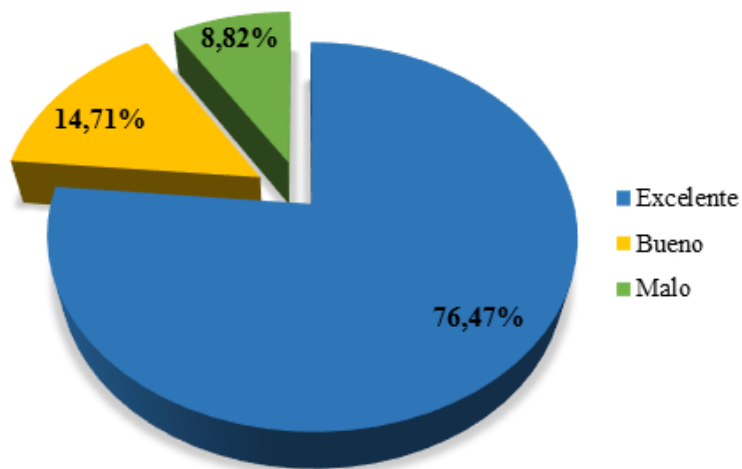


Figura 10. Grafico Calificación Factor Estructura Organizacional

Análisis. El 8,82% de las personas encuestadas percibe una estructura organizacional de la Alcaldía de Altamira como Mala, el 14,71% corresponde al grupo de personas que considera que es Buena, mientras que el 76,47% tiene la percepción de que la estructura organizacional es Excelente; por lo tanto la mayoría del personal de la Alcaldía de Altamira percibe que la estructura organizacional de la empresa permite la integración de grupos así como la agilización de los procesos.

4.2.2 Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 12

Causas que impide que el factor 2 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	26	76%
	Total de personas que contestaron menor a 10	8	24%

D	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	4	12%
F	A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	4	12%

Fuente. Autores

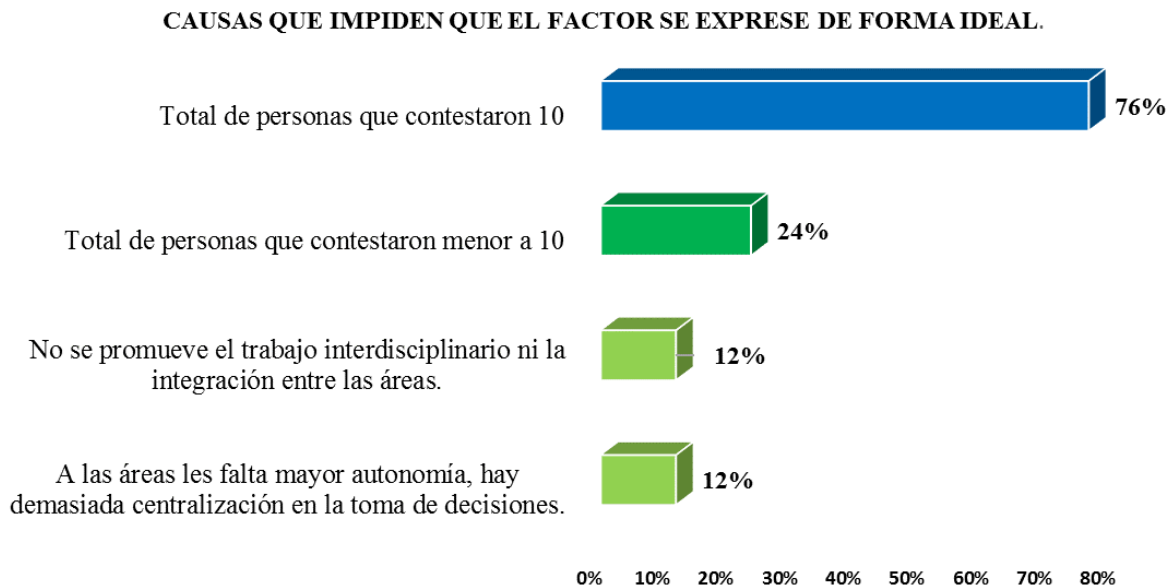


Figura 11. Grafico 8. Causas que impide que el factor 2 se exprese de forma ideal

Análisis: El 76% de los encuestados manifiesta que la estructura organizacional permite la integración de individuos y grupos con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la Alcaldía de Altamira, el 24% manifiesta lo contrario. Del total de las personas que manifestaron no estar de acuerdo con la estructura organizacional, el 12% manifiesta que se debe a que no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas y otro 12% manifestó que a las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.

4.2.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 2.

- Se debería implementar una estrategia que permita determinar en cuales casos cada área pueda tomar sus propias decisiones
- Promover el trabajo interdisciplinario y la integración entre las áreas.
- Que cada área sea autónoma y comunique las decisiones.
- Promover la autonomía ante las personas que laboran esta institución
- Proponer reuniones mensuales para articular el trabajo entre las dependencias
- Impulsar el trabajo en equipo de todas las dependencias de tal manera que se optimice el tiempo y espacio dedicado a diferentes actividades propuestas.
- Articulación de procesos entre dependencias
- Armonizar el trabajo al interior y exterior de cada área para obtener mejores resultados.
- Realizar reuniones de grupo permanentes para articular el trabajo entra las áreas.

4.3 Factor 3. Participación

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

Tabla 13
Datos estadísticos factor 3

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
9,32	10	1,32	BUENO

Fuente. Autores

Tabla 14
Nivel de Satisfacción Factor Participación

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 3

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No la tengo	0	0	0	0	0	1	1	2	3	2	25	La tengo siempre

Fuente. Autores

Calificación.

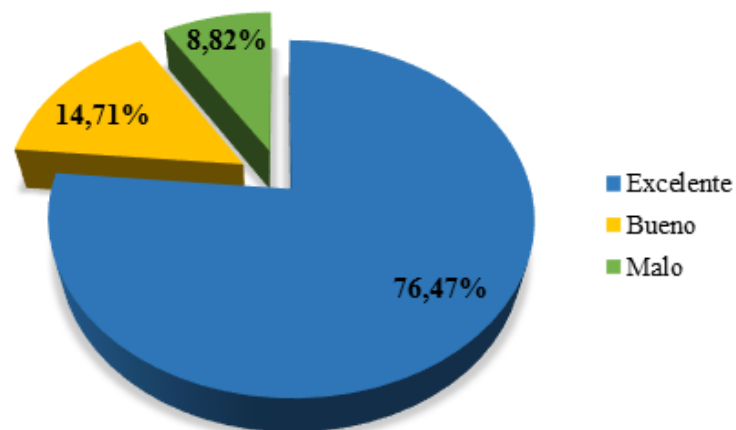


Figura 12. Gráfico Calificación Factor Participación

Análisis: Con una calificación del 76,47% que corresponde a Excelente, los funcionarios de la Alcaldía de Altamira perciben que siempre tienen la posibilidad de

participar e informarse de forma oportuna y objetiva, de opinar libremente y de tomar decisiones, el 14,71% lo califica como Buena y un 8,82% lo califica como Malo, esto significa que la mayoría de los Funcionarios de la Alcaldía se siente a gusto con este factor porque tiene la oportunidad participar en las situaciones laborales que así lo ameritan.

4.3.2 Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 15

Causas que impide que el factor 3 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	25	74%
	Total de personas que contestaron menor a 10	9	26%
C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	1	3%
D	Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones	8	24%

Fuente. Autores

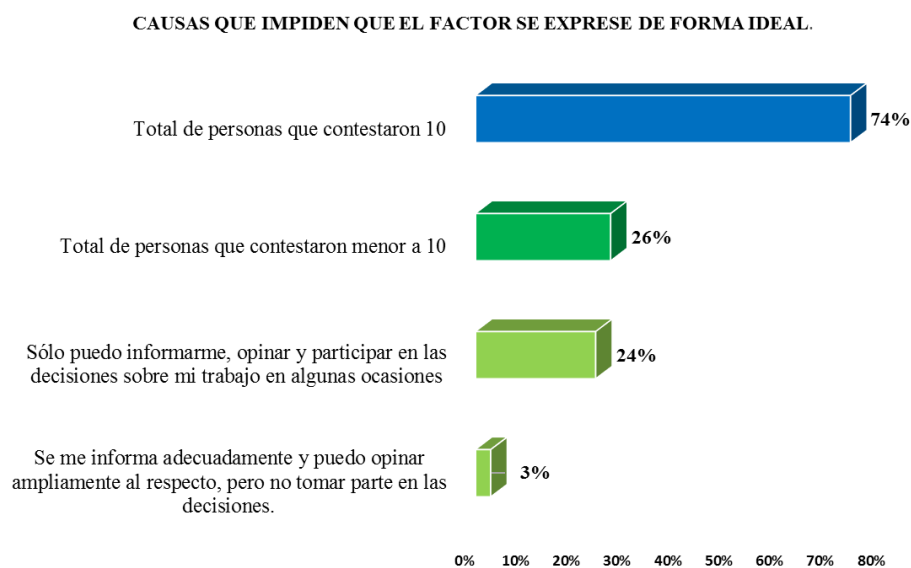


Figura 13. Grafico Causas que impide que el factor 3 se exprese de forma ideal

Análisis: Como se puede observar el 74% de los funcionarios de la Alcaldía de Altamira manifiesta que tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones en lo relacionado directamente con su trabajo, el 26% restante manifiesta lo contrario. Del total de las personas que manifestaron no estar de acuerdo con la participación dentro de la institución, el 24% manifiesta que se debe a que solo se puede informar, opinar y participar en las decisiones del trabajo solo en algunas ocasiones y el 3% manifestó que se le informa adecuadamente y puede opinar al respecto, pero no puede tomar parte en las decisiones.

4.3.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 3.

- Informar y someter a consideración las decisiones a tomar
- Tener en cuenta las decisiones del personal que labora en cada dependencia
- Tener en cuenta la opinión de cada trabajador y las decisiones sobre el trabajo que desempeña.
- Permitir la participación de las personas sobre las decisiones que se toman en su trabajo.
- Contratar más personal para que agilicen los procesos.
- Permitir a las personas que expresen sus opiniones y sugerencias frente a su trabajo
- Mantener una articulación de diferentes procesos con todas las dependencias

- Tener en cuenta la participación y la opinión de las personas directamente implicadas.
- Generar espacios de participación permanentes al interior de las dependencias para evaluar situaciones y propuestas

4.4 Factor 4. Instalaciones y Elementos de Trabajo

4.4.1 ¿Las instalaciones y 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 16
Datos estadísticos factor 4

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
7,74	10	1,86	BUENO

Fuente. Autores

Tabla 17
Nivel de Satisfacción Factor Instalaciones y Elementos de Trabajo

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 4

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No la permiten	0	0	0	0	0	3	8	9	1	1	12	Lo permiten

Fuente. Autores

Calificación.

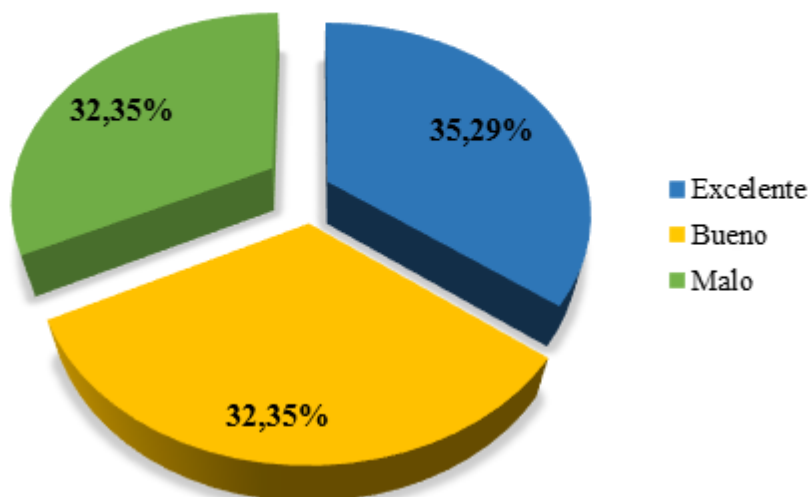


Figura 14. Grafico Calificación Factor Instalaciones y Elementos de Trabajo

Análisis: Las instalaciones y elementos de trabajo satisfacen a un 35,29% de los funcionarios, dando una calificación Excelente, un 32,35% lo califica como Bueno y un 32,35% lo percibe como Malo. Por lo anterior, se puede observar que un gran porcentaje de los funcionarios de la Alcaldía de Altamira se sienten inconformes con las instalaciones y elementos de trabajo.

4.4.2 Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 18

Causas que impide que el factor 4 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	12	35%
	Total de personas que contestaron menor a 10	22	65%
C	Las instalaciones no son funcionales.	3	9%

E	Hace demasiado calor.	4	12%
F	La iluminación es deficiente.	1	3%
H	Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.	5	15%
I	En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria	3	9%
M	Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas	3	9%
N	No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.	1	3%
Ñ	La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades	1	3%
Otro	No hay rampas de acceso para personas con discapacidad	1	3%

Fuente. Autores

CAUSAS QUE IMPIDEN QUE EL FACTOR SE EXPRESE DE FORMA IDEAL.

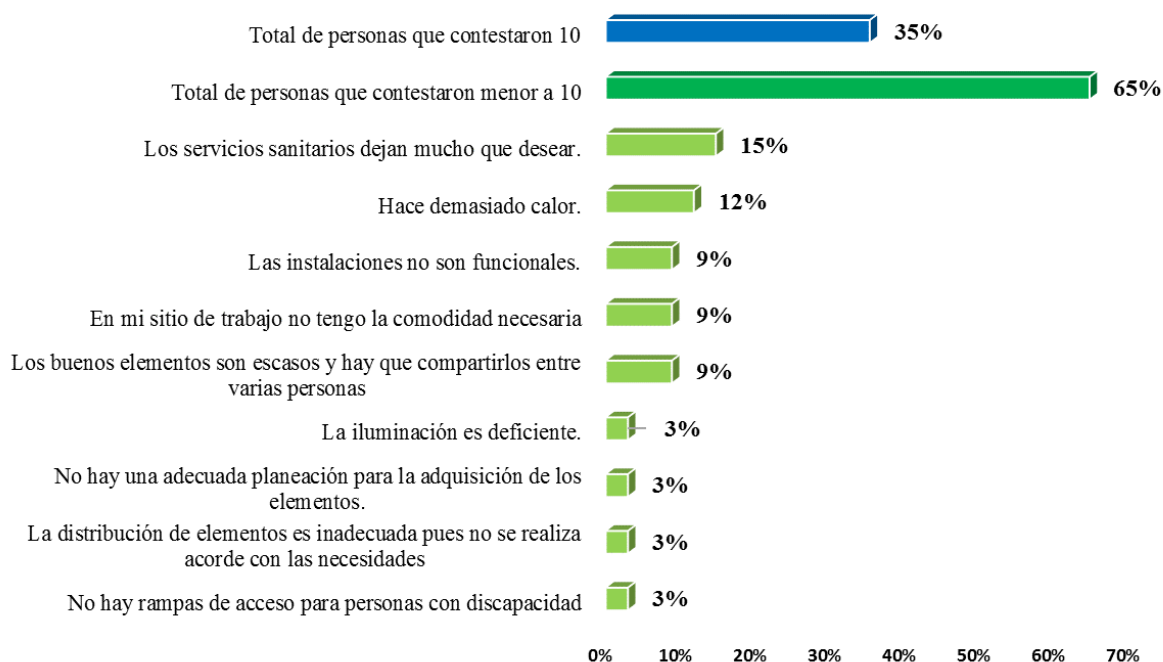


Figura 15. Grafico Causas que impide que el factor 4 se exprese de forma ideal

Análisis: Como se puede observar el 65% de los funcionarios de la Alcaldía de Altamira percibe de forma no deseable las instalaciones y los elementos de trabajo, el 35% restante manifiesta lo contrario. Del total de las personas que manifestaron no estar de acuerdo con las instalaciones y elementos de trabajo, el 15% manifiesta que no se siente a gusto con los servicios sanitarios, el 12% indica que hace demasiado calor, también manifiestan que las instalaciones no son funcionales, no hay comodidad en el sitio de trabajo, que se deben compartir los buenos elementos de trabajo porque son escasos, otro grupo de encuestados manifiestan que la iluminación es deficiente, que no hay una planeación adecuada para la adquisición de los elementos, que la distribución de los elementos es inadecuada y que el acceso para las personas con discapacidad es inadecuado.

4.4.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 4.

- Rediseñar el techo para que sea más alto
- Realizar una mejor distribución de las oficinas.
- Compra de silla y computador que permitan mayor comodidad en el trabajo.
- Adquisición de mejores instalaciones y elementos por parte de la Alcaldía de Altamira
- Articulación con entidades que permitan financiar recursos para la formulación y ejecución de proyectos acordes a las necesidades del funcionario y/o contratista
- Aumento del presupuesto general del municipio para realizar adecuaciones ideales para trabajar

- Realizar compra de equipos necesarios para cada oficina
- Conocer las necesidades de cada oficina para poder buscar soluciones para la compra de equipos.
- Adquirir elementos como ventiladores o aires acondicionados para mejorar esta situación
- Realizar una adecuación eléctrica para poder ubicar mayor cantidad de bombillas.
- Agilizar los procesos para la consecución de los elementos deportivos.
- Ajustar los tiempos de entrega los proveedores son muy demorosos para la entrega de los implementos.
- Realizar rampas para acceso a los discapacitados
- Adquirir los equipos y muebles necesarios para cada oficina.
- Realizar una mejora a los baños.
- Gestionar recursos para mejorar la infraestructura de la Alcaldía municipal
- Adecuar los baños ya que no presta un óptimo servicio
- Realizar mantenimiento a los baños ya que generalmente están dañados.
- Distribuir las oficinas de mejor forma ya que algunas no tienen espacio suficiente.
- Presentar un proyecto a través del cual se obtengan recursos para mejorar instalaciones en especial baños.

- Gestionar recursos de manera externa y así mejorar las condiciones de las instalaciones y adquirir elementos que permitan mejorar las condiciones de algunas oficinas.

4.5 Factor 5. Holismo y Sinergia

5.5.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?

Tabla 19
Datos estadísticos factor 5

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
9,50	10	1,13	EXCELENTE

Fuente. Autores

Tabla 20
Nivel de Satisfacción Factor Holismo y Sinergia

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 5

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo hacen	0	0	0	0	0	0	1	3	2	0	28	Lo hacen siempre

Fuente. Autores

Calificación.

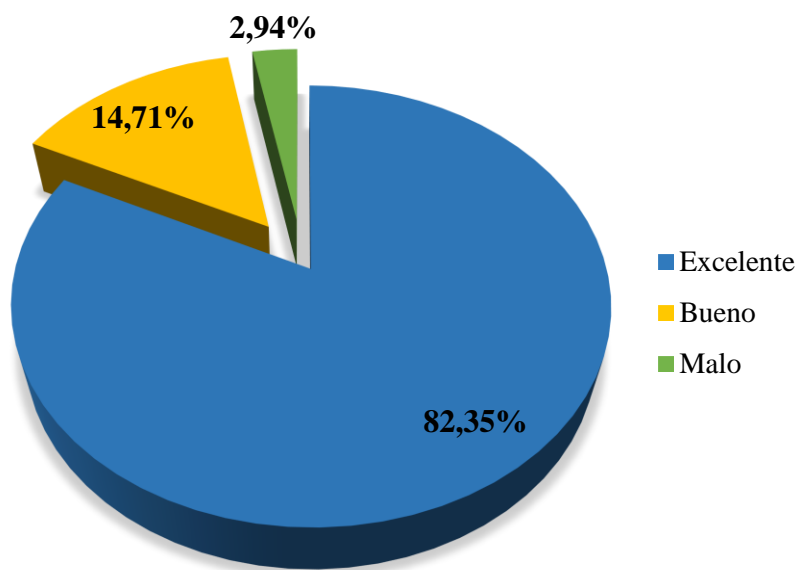


Figura 16. Grafico Calificación Factor Holismo y Sinergia

Análisis: Según la gráfica se puede observar que el 82,35% de los encuestados considera que al interior de la Alcaldía de Altamira hay una buena integración de las dependencias lo que permite obtener unos buenos resultados en el cumplimiento de los objetivos generales de la entidad, el 14,71% consideran este factor como Bueno y el 2,94% como Malo. Por lo anterior, se puede observar que la mayoría de los funcionarios de la Alcaldía de Altamira se sienten a gusto con el holismo y la sinergia que se percibe al interior de la entidad.

4.5.2 Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 21
Causas que impide que el factor 5 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas	%
	Total de personas que contestaron 10	28	82%
	Total de personas que contestaron menor a 10	6	18%
A	No se conocen la misión y los objetivos.	2	6%
F	Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo	1	3%
G	La estructura organizacional no facilita la integración	1	3%
H	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes	2	6%

Fuente. Autores

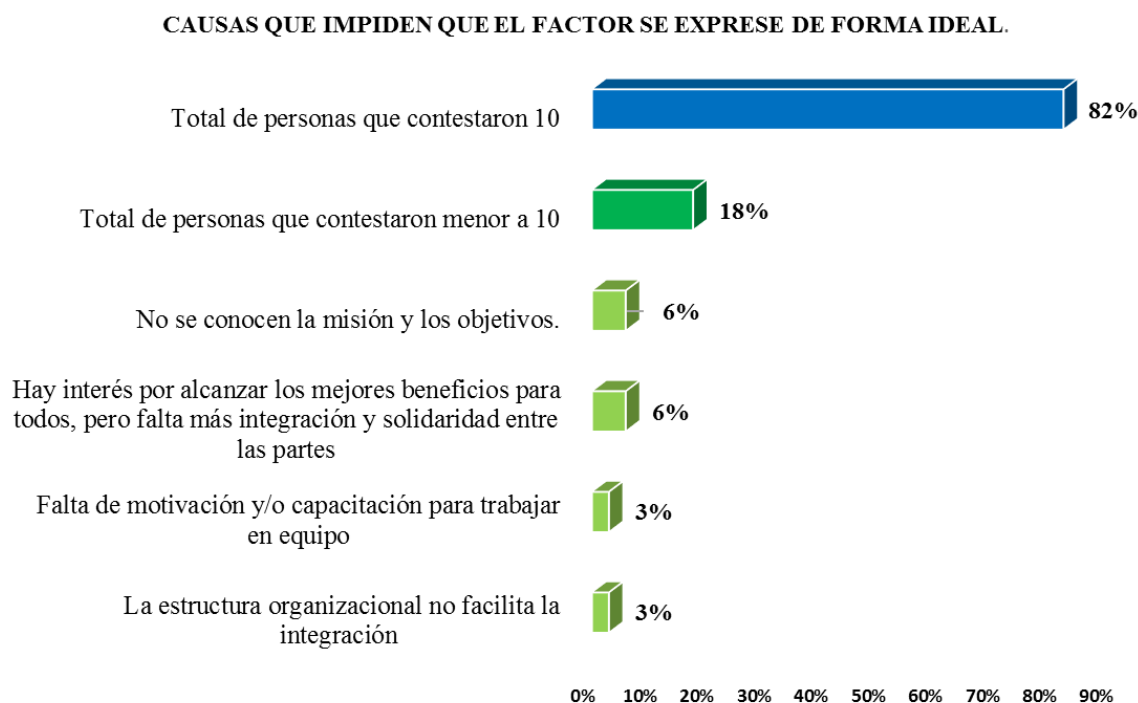


Figura 17. Grafico Causas que impide que el factor 5 se exprese de forma ideal.

Análisis: Como se puede observar el 82% de los funcionarios de la Alcaldía de Altamira percibe de forma deseable este factor, el 18% restante manifiesta lo contrario. Del total de las personas que manifestaron no estar de acuerdo con las interacción posita entre las áreas en busca de alcanzar los objetivos de la institución, el 6% manifiesta que no se conoce la misión y los objetivos, otro 6% indica que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes, 3% de los encuetados indica que hay falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo y otro 3% manifiesta que la estructura organizacional no facilita la integración.

4.5.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 5.

- A continuación se relacionan las soluciones propuestas por los funcionarios de la Alcaldía de Altamira, con el fin de mejorar este factor y que se pueda expresar de manera ideal o deseable.
- Fomentar el interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, así como la integración y solidaridad entre las partes.
- Conocer la misión y visión de la alcaldía esto de manera lúdica.
- Fomentar la unión entre los trabajadores y de igual forma generar espacios de capacitación en cuanto a la integración y el manejo en equipo
- Propiciar espacios de motivación y capacitación a todo el personal
- Más participación por parte de nosotros como empleados

- Contratar personal que se encargue de dar a conocer la misión y visión de la alcaldía y de verificar su cumplimiento.

4.6. Factor 6. Liderazgo

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

Tabla 22
Datos estadísticos factor 6

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
9,79	10	0,69	EXCELENTE

Fuente. Autores

Tabla 23
Nivel de Satisfacción Factor Liderazgo

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 6

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo es	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	31	Lo es plenamente

Fuente. Autores

Calificación.

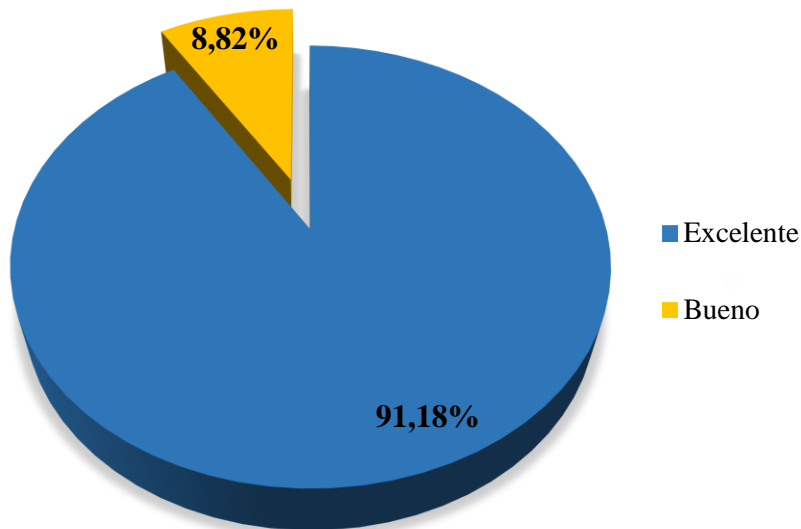


Figura 18. Grafico Calificación Factor Liderazgo

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar el 91,18% de los funcionarios de la Alcaldía de Altamira consideran que su jefe inmediato es una persona motivante, asequible, creativa y orientadora, el 8,82% lo consideran bueno, lo que significa que la mayoría de los funcionarios está conforme con el liderazgo de su jefe inmediato.

4.6.2 Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 24

Causas que impide que el factor 6 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas	%
	Total de personas que contestaron 10	31	91%

	Total de personas que contestaron menor a 10	3	9%
C	El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos	2	6%
F	El jefe tiende más a la rutina que al cambio	1	3%

Fuente. Autores

CAUSAS QUE IMPIDEN QUE EL FACTOR SE EXPRESE DE FORMA IDEAL.

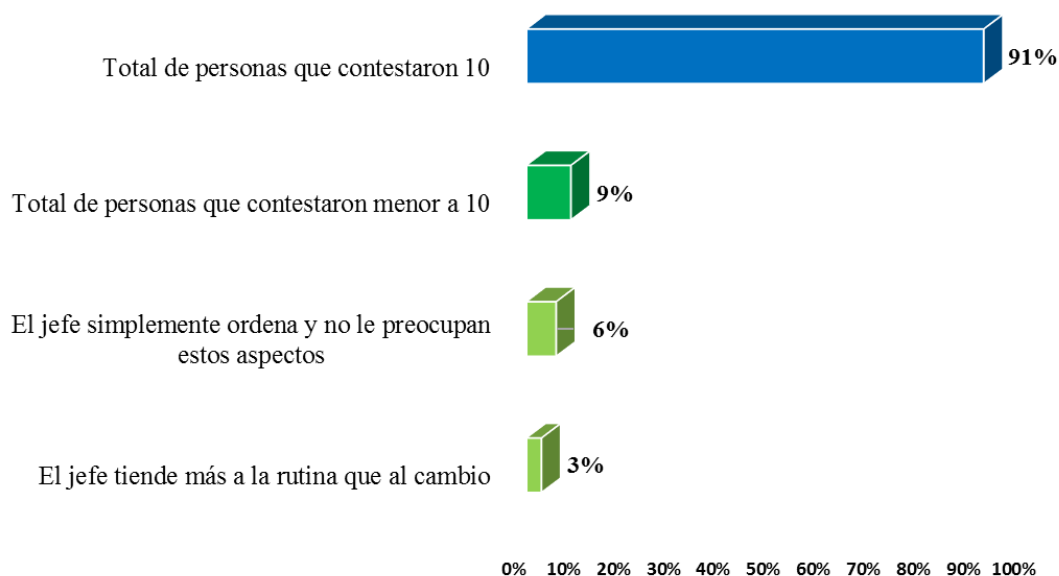


Figura 19. Grafico Causas que impide que el factor 6 se exprese de forma ideal.

Análisis: De acuerdo a la gráfica se puede observar que el 91% de los funcionarios de la Alcaldía de Altamira percibe que su jefe inmediato es una persona motivante, receptiva, creativa, orientadora e impulsadora de decisiones y acciones individuales y grupales, y el 9% restante afirma que no lo es plenamente. Del total de las personas que manifestaron no estar de acuerdo con este factor, el 6% de los encuestados señala que se debe a que su jefe inmediato simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos, y un 3% indica que el jefe tiende más a la rutina que al cambio.

4.6.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 6.

- Revisar estos aspectos para que el jefe los ponga en práctica
- Procurar estar más pendientes de nosotros para poder realizar un buen trabajo, además de guiarnos en ciertas ocasiones
- Propiciar espacios de capacitación frente a temas de liderazgo.

4.7 Factor 7. Toma de Decisiones

4.7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones únicamente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?

Tabla 25
Datos estadísticos factor 7

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
9,62	10	0,89	EXCELENTE

Fuente. Autores

Tabla 26
Nivel de Satisfacción Factor Toma de Decisiones

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 7

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo hacen	0	0	0	0	0	0	0	2	3	1	28	Lo hacen siempre

Fuente. Autores

Calificación.

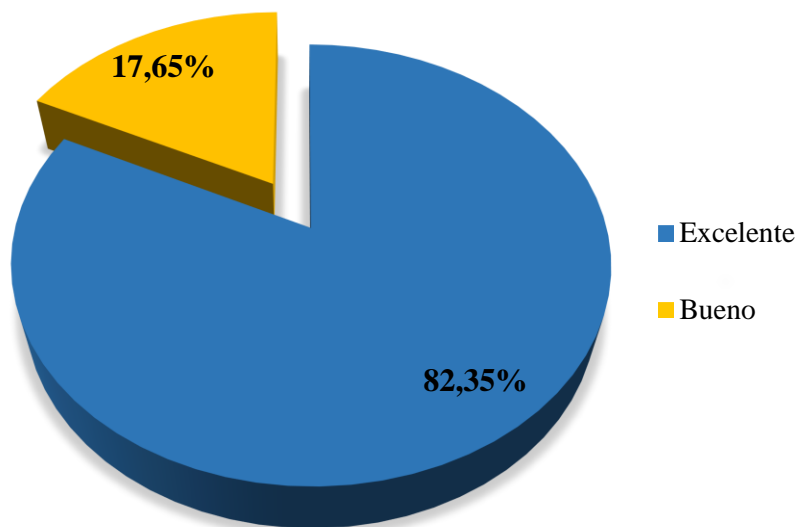


Figura 20. Grafico Calificación Factor Toma de Decisiones

Análisis: La evaluación de este factor identifica que el 82,35% de los funcionarios de la Alcaldía de Altamira consideran que la toma de decisiones se hace de forma unánime con el fin de alcanzar los objetivos de la entidad, arrojando una calificación excelente, el 17,65% lo califica bueno. Por consiguiente en este factor las decisiones que se toman van siempre en pro de obtener los mejores resultados para la entidad.

4.7.2 Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 27

Causas que impide que el factor 7 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	28	82%

	Total de personas que contestaron menor a 10	6	18%
B	Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.	3	9%
B	Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones	1	3%
E	En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.	1	3%
F	En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones	1	3%

Fuente. Autores

CAUSAS QUE IMPIDEN QUE EL FACTOR SE EXPRESE DE FORMA IDEAL.

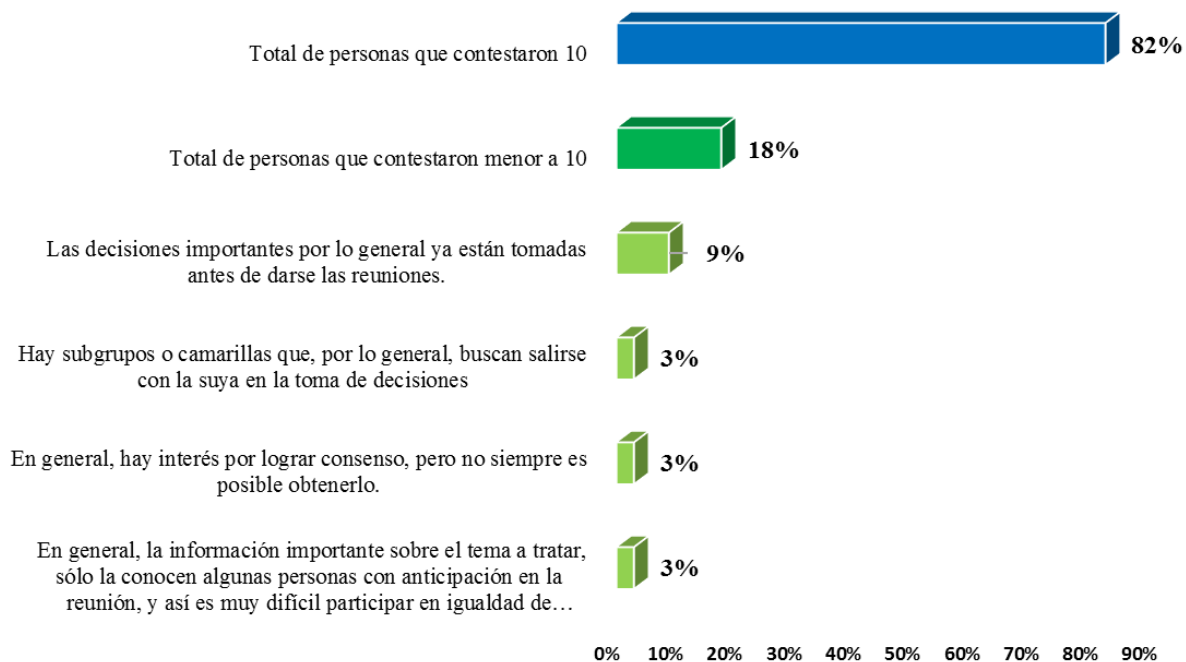


Figura 21. Grafico Causas que impide que el factor 7 se exprese de forma ideal.

Análisis: El 18% de los funcionarios de la Alcaldía de Altamira manifiestan que no hay una situación ideal en tomar decisiones por unanimidad, consenso o votación en la entidad,

ya que manifiestan que las decisiones importantes ya están tomadas, otras personas indican que hay subgrupos que buscan salirse con la suya en la toma de decisiones y otros manifiestan que la información importante sobre el tema a tratar solo la conocen algunas personas con anticipación lo que hace difícil participar en igualdad de condiciones, mientras que el 82% de los encuestados lo califican con 10, es decir una situación ideal..

4.7.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 7.

- Socializar la información importante sobre el tema a tratar antes de tomar las decisiones.
- Al momento de tomar decisiones se tengan en cuenta los pensamientos de todos los funcionarios
- Concientizar a las personas de la importancia de tomar decisiones.
- Conocer y analizar las implicaciones que como empleados tenemos al tomar una decisión.
- Tener en cuenta el criterio de todos los integrantes de una dependencia.
- Tener en cuenta los aportes de todos ya que pueden contribuir a que en general se tenga un mejor desempeño.

4.8 Factor 8. Trabajo Gratificante

4.8.1 ¿Está usted ubicado en la empresa, organización o institución 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 28
Datos estadísticos factor 8

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
9,94	10	0,24	EXCELENTE

Fuente. Autores

Tabla 29
Nivel de Satisfacción Factor Trabajo Gratificante

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 8

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo estoy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	32	Lo estoy plenamente

Fuente. Autores

Calificación.

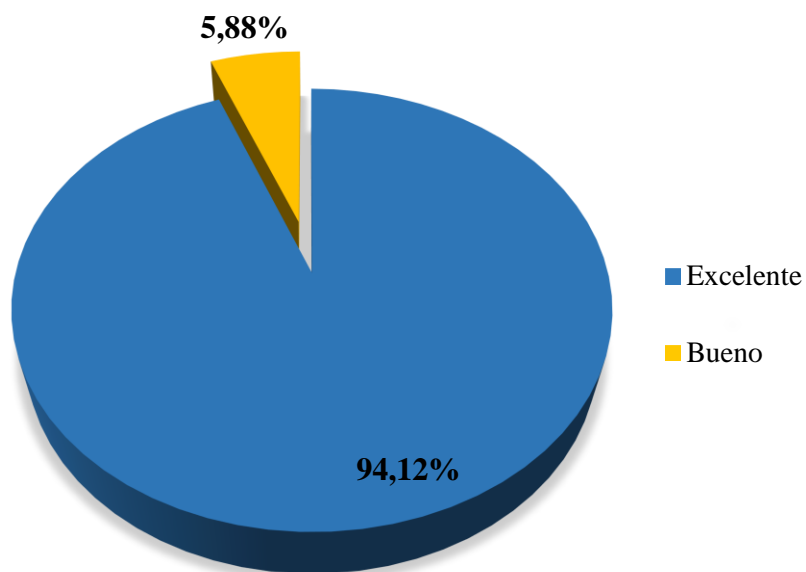


Figura 22. Grafico Calificación Factor Trabajo Gratificante

Análisis: El 94,12% de los funcionarios de la Alcaldía de Altamira se sienten conformes con su trabajo y les gustan las funciones que están realizando, el 5,88% lo califica como Bueno. En general los funcionarios se sienten plenamente satisfechos con el trabajo que realizan.

4.8.2 Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 30

Causas que impide que el factor 8 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	32	94%

	Total de personas que contestaron menor a 10	2	6%
A	Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	1	3%
D	No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.	1	3%

Fuente. Autores

CAUSAS QUE IMPIDEN QUE EL FACTOR SE EXPRESE DE FORMA IDEAL.

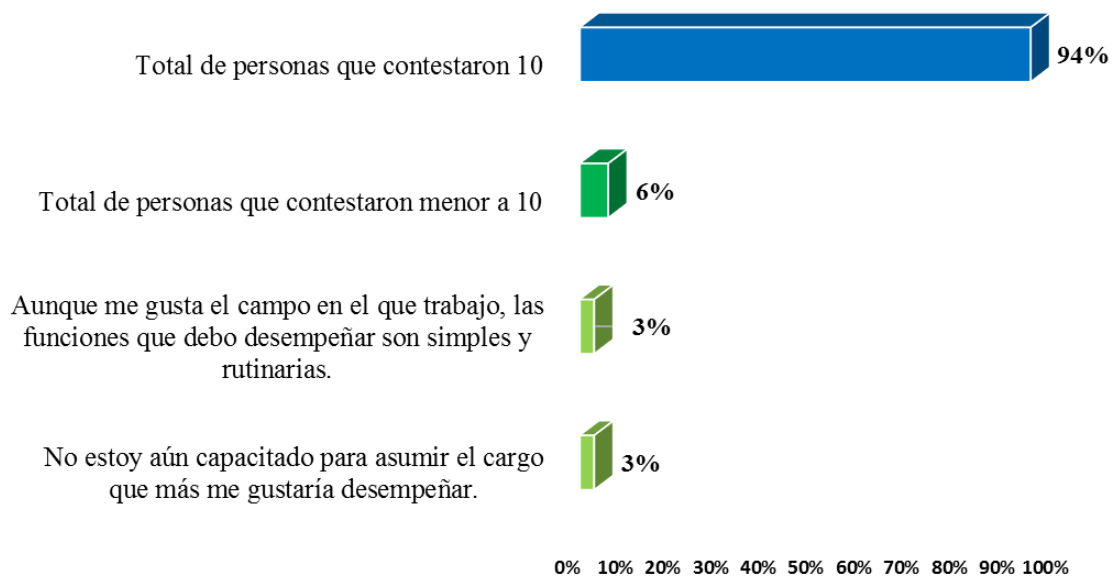


Figura 23. Grafico Causas que impide que el factor 8 se exprese de forma ideal

Análisis: Los empleados que consideran que están ubicados en la empresa en el área de trabajo que más le gusta representan un 94%, el 6% restante, manifiestan que aunque les gusta el campo en el que trabajan las funciones son simples y rutinarias, otra persona indica que le gustaría desempeñar otro cargo pero aún no está capacitado para asumirlo.

4.8.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 8.

- Implementar capacitaciones en los temas claves de la administración
- Empoderarse plenamente de las funciones asignadas.

4.9 Factor 9. Desarrollo Personal

4.9.1 ¿La empresa, organización o institución estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

Tabla 31
Datos estadísticos factor 9

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
7,85	10	2,49	BUENO

Fuente. Autores

Tabla 32
Nivel de Satisfacción Factor Desarrollo Personal

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 9

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo hace	0	0	1	1	2	4	2	3	4	1	16	Lo hace siempre

Fuente. Autores

Calificación.

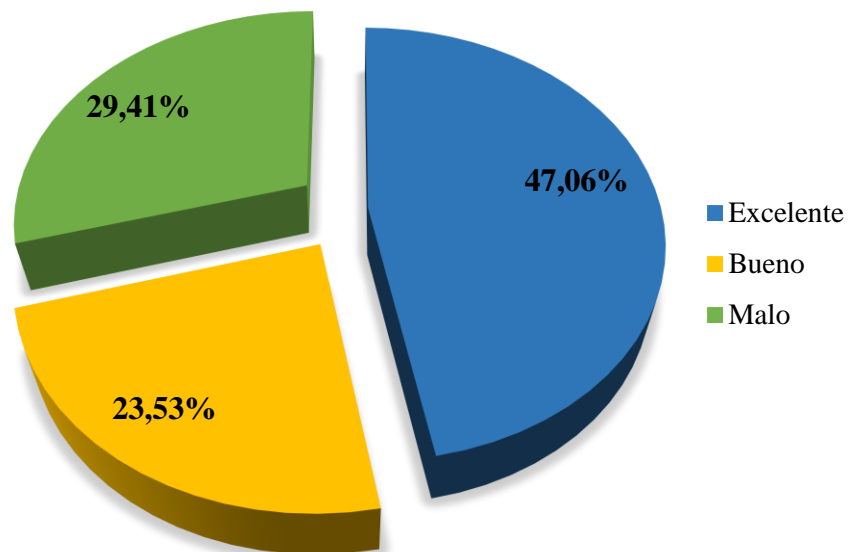


Figura 24. Grafico Calificación Factor Desarrollo Personal

Análisis: El 47,06% de los funcionarios de la Alcaldía de Altamira afirman que la entidad estimula la formación personal y profesional, el 23,53% de los encuestados consideran que es bueno, y 29,41% consideran que es malo, lo que significa que la entidad no estimula la formación personal y profesional de sus funcionarios.

4.9.2 Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 33

Causas que impide que el factor 9 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	16	47%
	Total de personas que contestaron menor a 10	18	53%

A	Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.	4	12%
B	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas	2	6%
C	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	2	6%
D	La empresa, organización o institución carece de los recursos necesarios para ello.	4	12%
E	A la Alcaldía de Altamira tal mejoramiento no parece preocuparle.	3	9%
F	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	1	3%
Otras causas	No se cuenta con suficientes recursos económicos	1	3%
	Mi vinculación es por prestación de servicios	1	3%

Fuente. Autores

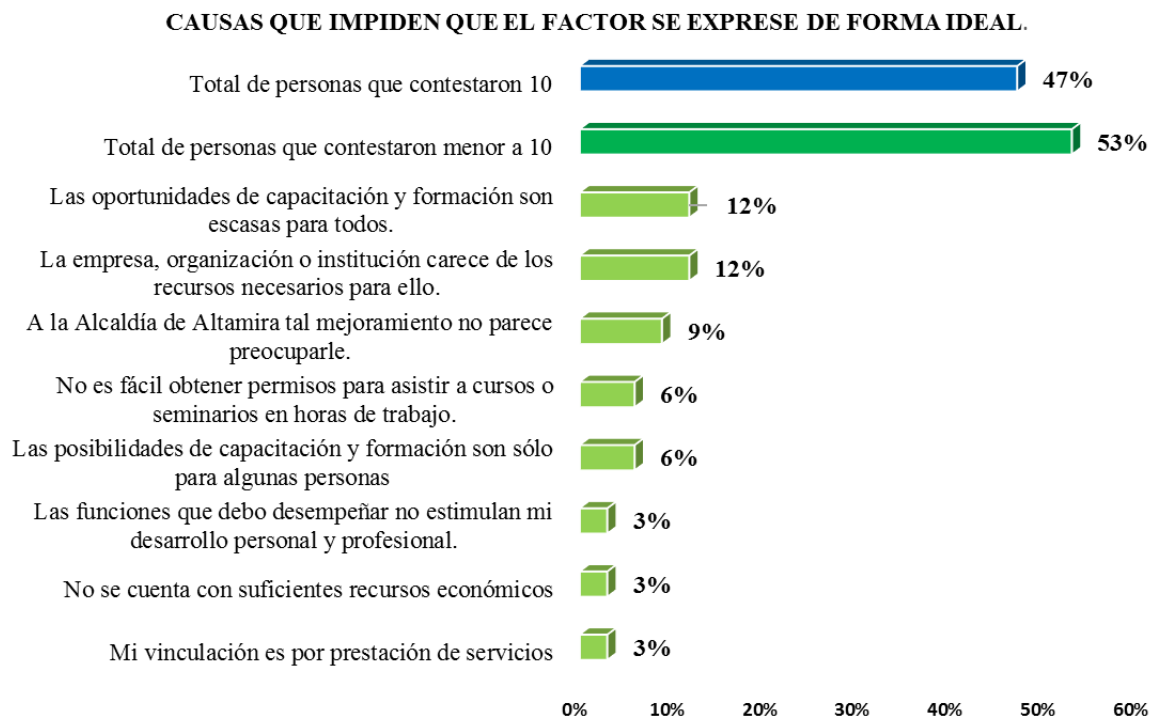


Figura 25. Grafico Causas que impide que el factor 9 se exprese de forma ideal

Análisis: El 53% de los funcionarios de la Alcaldía de Altamira calificaron como no deseable este factor, consideran que es por la falta de oportunidad a capacitarse y formarse, la entidad carece de los recursos necesarios, no es fácil obtener los permisos para asistir a cursos o seminarios, no se cuenta con los recursos económicos suficientes; mientras que un 47% del total de los encuestados calificaron como ideal este factor considerando que siempre se estimula la formación personal y profesional.

4.9.3 Soluciones propuestas por los empleados de la Alcaldía de Altamira Huila para el factor 9:

- Estimular a los empleados para que se preparen mejor académicamente.
- Facilitar permisos para poder estudiar.
- Establecer espacios para socializar aspectos relevante a la formación personal y profesional
- Realizar una alianza con las entidades gubernamentales para capacitarnos y afianzar los conocimientos de cada uno en su área
- Mas capacitaciones en áreas de relevancia para el municipio por parte de los entes gubernamentales y nacionales
- Proyectar suficientes recursos económicos para capacitación del personal.
- Destinar un fondo de recursos económicos para realizar estas actividades
- Capacitar constantemente a los empleados con el fin de que estén mejor preparados.

- Realizar un estudio para ver los temas que le interesan a las personas y gestionar con entidades públicas capacitación en estos temas
- Incluir programas avanzados para contratistas, en el plan de capacitación
- Realizar convenio con entidades para capacitar el personal.
- Buscar recursos que permitan brindar capacitación a todos los funcionarios
- Asignar presupuesto para la formación integral de los empleados en cada una de sus ramas con el fin de fortalecer sus capacidades en el trabajo.
- Gestionar con entidades públicas y privadas jornadas de actualización en temas de importancia para los funcionarios.
- Conocer cuáles son los temas que le interesan los funcionarios y de los cuales requieren capacitación.
- Diseñar estrategias que permitan obtener recursos de financiación y que los funcionarios puedan acceder.

4.10 Factor 10. Relaciones Interpersonales.

4.10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Alcaldía de Altamira son realmente las mejores?

Tabla 34
Datos estadísticos factor 10

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
9,50	10	1,13	EXCELENTE

Fuente: Autores

Tabla 35
Nivel de Satisfacción Factor Relaciones Interpersonales

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

Fuente: Autores.

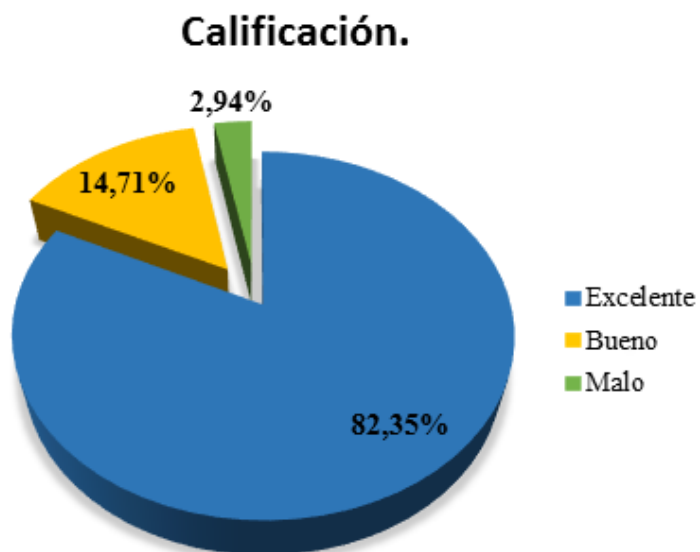


Figura 26. Grafico Calificación Factor Relaciones Interpersonales

Análisis. El 82,35% de los encuestados consideran que las relaciones interpersonales en la Alcaldía de Altamira se expresan de forma ideal, el 14,71% corresponde al grupo de personas que considera que es buena, mientras que el 2,94% cree que las relaciones interpersonales son malas. Con lo cual podemos decir que si bien este factor tiene buena calificación, hay cosas que se deben mejorar.

4.10.2 Causas que impide que este factor se exprese de forma ideal.

Tabla 36
Causas que impide que el factor 10 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	28	82%
	Total de personas que contestaron menor a 10	6	18%
A	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	2	6%
B	Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	1	3%
C	Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	1	3%
H	La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	1	3%
I	El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.	2	6%

Fuente: Autores.

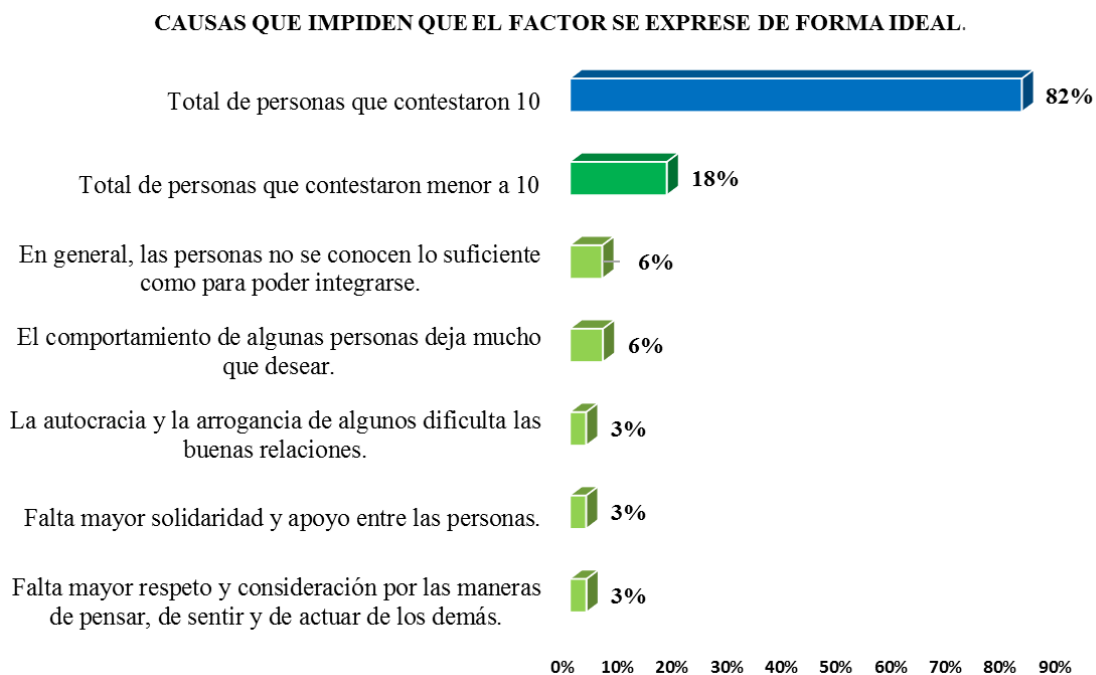


Figura 27. Grafico Causas que impide que el factor 10 se exprese de forma ideal

Análisis: El 82% de los encuestados consideran que las relaciones interpersonales en la Alcaldía de Altamira se expresan de forma ideal, el 18% opina lo contrario. Del total de las personas que manifestaron que las relaciones interpersonales no se expresa de la forma ideal, se identificaron 5 causas, de las cuales el 12% se corresponden a que las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse y a que el comportamiento de algunas personas deja mucho que desear, el restante 9% se distribuye equitativamente en la falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar de los demás, a la falta de mayor solidaridad y apoyo entre las personas y a la autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.

4.10.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 10.

- Realizar charlas educativas, para mejorar el vocabulario y comportamiento de algunas de las personas que hacen parte de la administración municipal de Altamira Huila.
- Establecer espacios constantes al mes para el dialogo entre la planta de personas, por medio de cortas jornadas recreativas.
- Propiciar frecuentes espacios para integración.
- Buscar espacios de integración y charlas para mejorar estos aspectos.
- Disponer espacios en los cuales se tenga la oportunidad de conocerse los unos a los otros, diferentes a los espacios laborales.
- Recalcar la importancia de los valores en el ambiente laboral.

4.11 Factor 11. Buen Servicio.

4.11.1 ¿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 (ustedes) necesita (n)?

Tabla 37
Datos estadísticos factor 11

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
9,50	10	0,93	EXCELENTE

Fuente: Autores

Tabla 38
Nivel de Satisfacción Factor Buen Servicio

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 11

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo son	0	0	0	0	0	0	0	2	4	3	25	Lo son plenamente

Fuente: Autores.

Calificación.

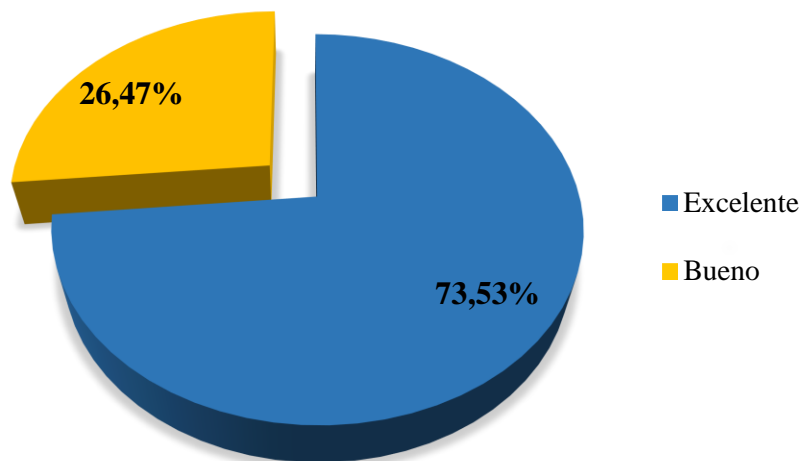


Figura 28. Grafico Calificación Factor Buen servicio

Análisis. Para el 73.53% de los encuestados considera que los trabajos que se reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son acordes con los requerimientos mientras que el restante 26.47% considera que este factor se expresa de una buena forma. Es importante que se preste atención a este factor con el fin de lograr una mejor calificación.

4.11.2 Causas que impide que este factor se exprese de forma ideal.

Tabla 39

Causas que impide que el factor 11 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	25	74%
	Total de personas que contestaron menor a 10	9	26%

A	Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.	4	12%
C	La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.	2	6%
E	El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.	4	12%

Fuente: Autores.

CAUSAS QUE IMPIDEN QUE EL FACTOR SE EXPRESE DE FORMA IDEAL.

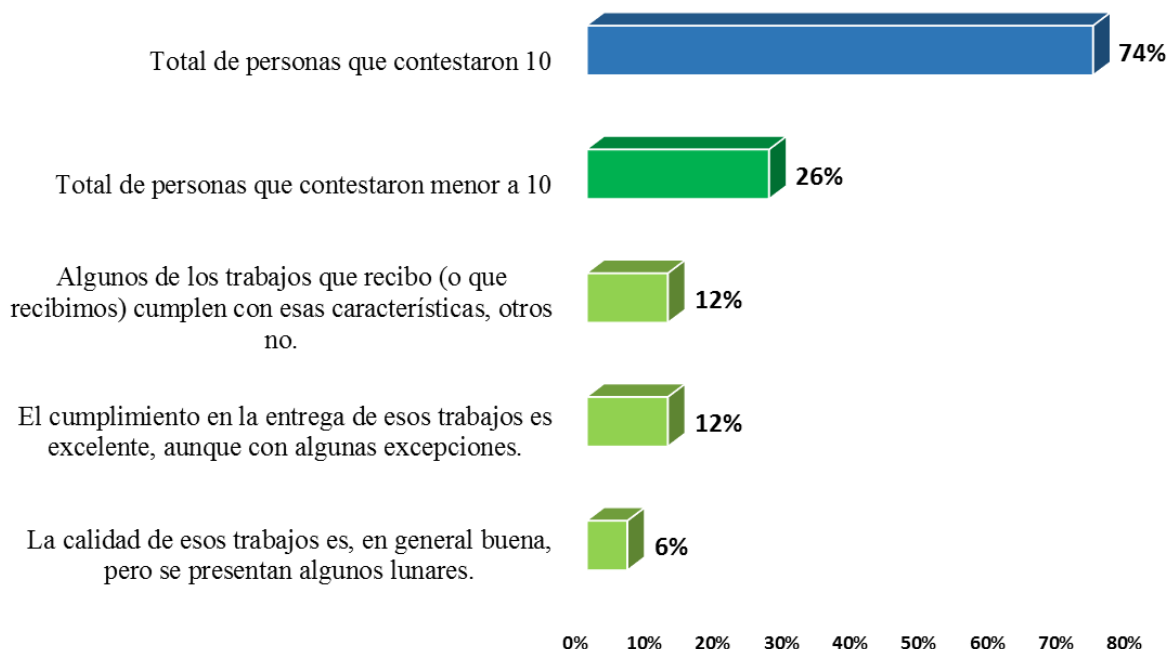


Figura 29. Grafico Causas que impide que el factor 11 se exprese de forma ideal

Análisis: El 74% de los trabajos que se reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos, mientras que el 26% dice manifiesta que hay causas que no permiten recibir una información acorde a los requerimientos. Del total de las causas seleccionadas el 12% considera que si bien algunos trabajos cumplen con las características, otros no, otro

12% dice algunas veces no hay cumplimiento con las entrega pero se presentan algunas excepciones y un 6% considera que no todas las veces se presenta un trabajo de calidad.

4.11.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 11.

- Generar espacios previos donde se socialice las características de los trabajos a entregar
- Proponer que todas las personas se esmeren por presentar un mejor trabajo
- Promover la comunicación constante para disminuir los posibles errores.
- Incrementar la comunicación sincrónica y asincrónica dentro y fuera del área laboral
- Socializar de manera oportuna con las áreas involucradas los requerimientos de los trabajos y los tiempos de entrega.

4.12 Factor 12. Solución de Conflictos de Intereses

4.12.1 ¿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 40
Datos estadísticos factor 12

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
9,65	10	0,88	EXCELENTE

Fuente: Autores

Tabla 41
Nivel de Satisfacción Factor Solución de conflictos de intereses

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 12

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No se solucionan	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	29	Se solucionan satisfactoriamente

Fuente: Autores.

Calificación.

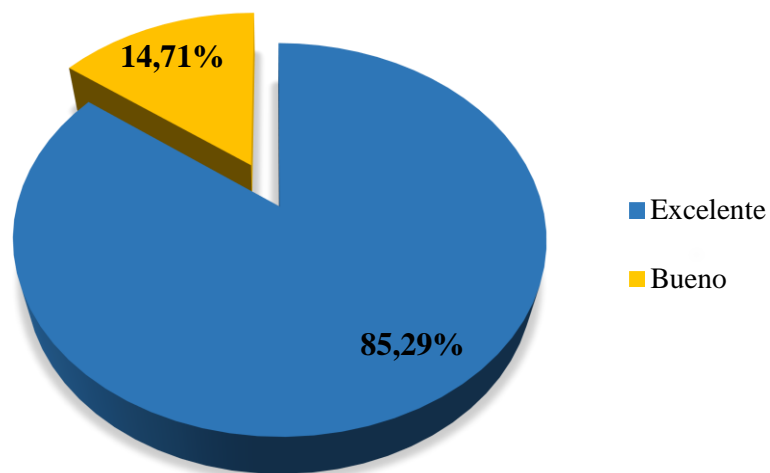


Figura 30. Gráfico Calificación Factor Solución de conflictos de intereses

Análisis. Según los datos obtenidos podemos observar que el 85,29% de los encuestados consideran que 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, el restante 14,71% corresponde al grupo de personas que considera que es este factor tiene buena calificación.

4.12.2 Causas que impide que este factor se exprese de forma ideal.

Tabla 42

Causas que impide que el factor 12 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	29	85%
	Total de personas que contestaron menor a 10	5	15%
D	Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.	1	3%
F	Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Alcaldía de Altamira, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	4	12%

Fuente: Autores.

CAUSAS QUE IMPIDEN QUE EL FACTOR SE EXPRESE DE FORMA IDEAL.

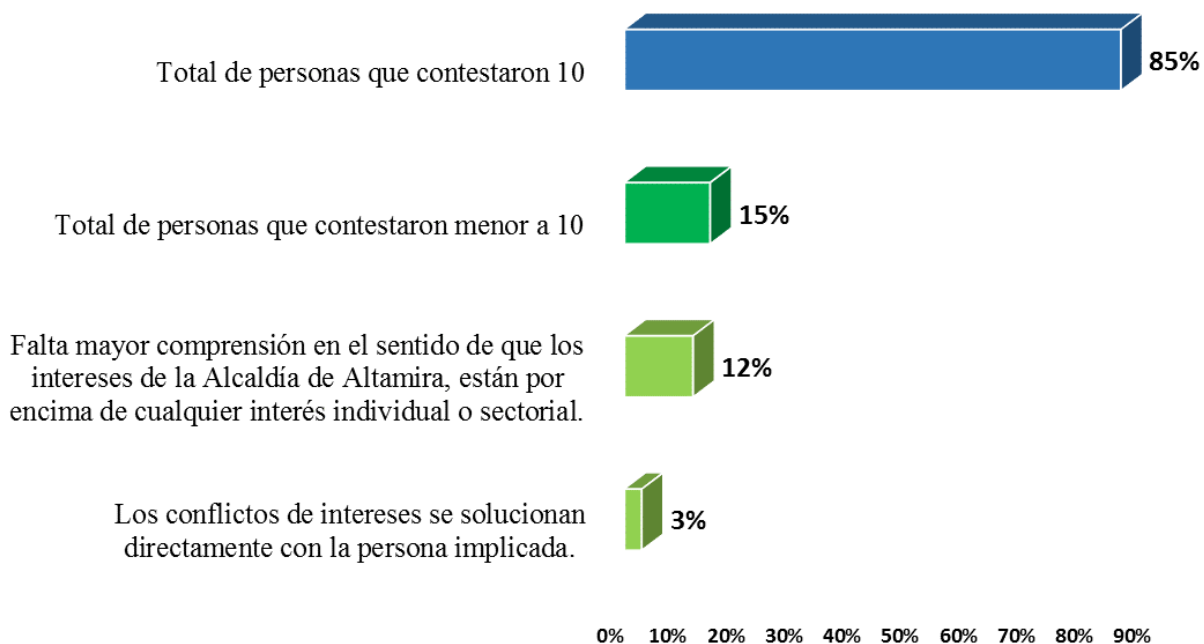


Figura 31. Grafico Causas que impide que el factor 12 se exprese de forma ideal

Análisis: El 85% de las personas que manifestaron que los conflictos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mientras que el 15% considera que este factor no se expresa de forma ideal. Del total de las causas seleccionadas el 12% cree que falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Alcaldía, están por encima de cualquier interés individual o sectorial, el restante 3% se atribuye a la causa de que los conflictos de interés se solucionan directamente con la persona implicada.

12.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 12.

- Implementar mecanismos que permitan orientar a las personas que los fines de la administración son más importante que los personales.
- Generar espacios de capacitación frente a este tema.
- Realizar talleres para manejo de conflictos y trabajo en equipo.
- Realizar charlas que permitan a las personas obtener las habilidades para solucionar los conflictos que se presentan

4.13 Factor 13. Libertad de Expresión.

4.13.1 ¿Tiene usted en la empresa, organización o institución amplias posibilidades de expresarse libremente?

Tabla 43
Datos estadísticos factor 13

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
9,82	10	0,87	EXCELENTE

Fuente: Autores

Tabla 44
Nivel de Satisfacción Factor Libertad de expresión

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 13

No las tengo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Las tengo plenamente
tengo	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	32	

Fuente: Autores.

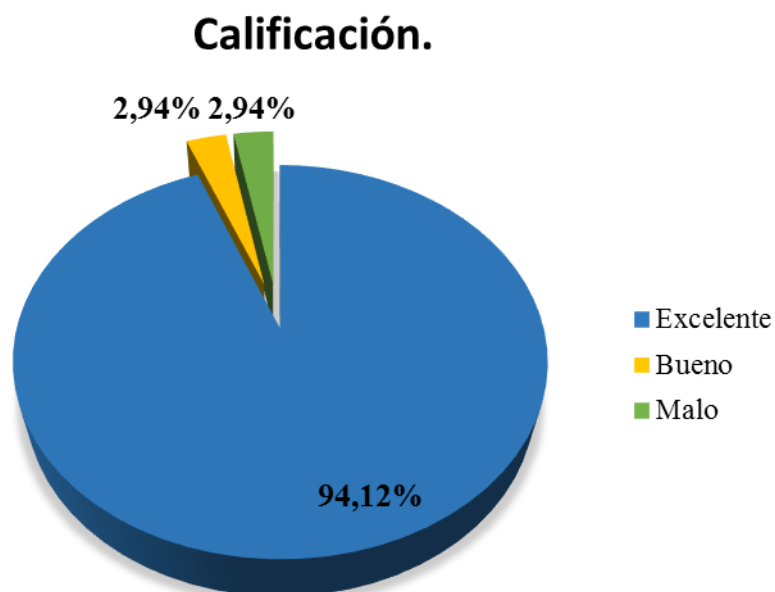


Figura 32. Grafico Calificación Factor Libertad de expresión

Análisis. El 94.12% de los empleados de la Alcaldía de Altamira cree tener amplias posibilidades de expresarse libremente, mientras que solo 2,94% considera que este factor se expresa de buena manera y el 2,94% cree que es malo. Si bien no se logró una calificación del 100% se evidencia que es un factor que no requiere de mayor atención.

4.13.2 Causas que impide que este factor se exprese de forma ideal.

Tabla 45

Causas que impide que el factor 13 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	32	94%
	Total de personas que contestaron menor a 10	2	6%

B	Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos	1	3%
E	En general, no se fomenta la libre expresión en la Alcaldía de Altamira.	1	3%

Fuente: Autores.

CAUSAS QUE IMPIDEN QUE EL FACTOR SE EXPRESE DE FORMA IDEAL.

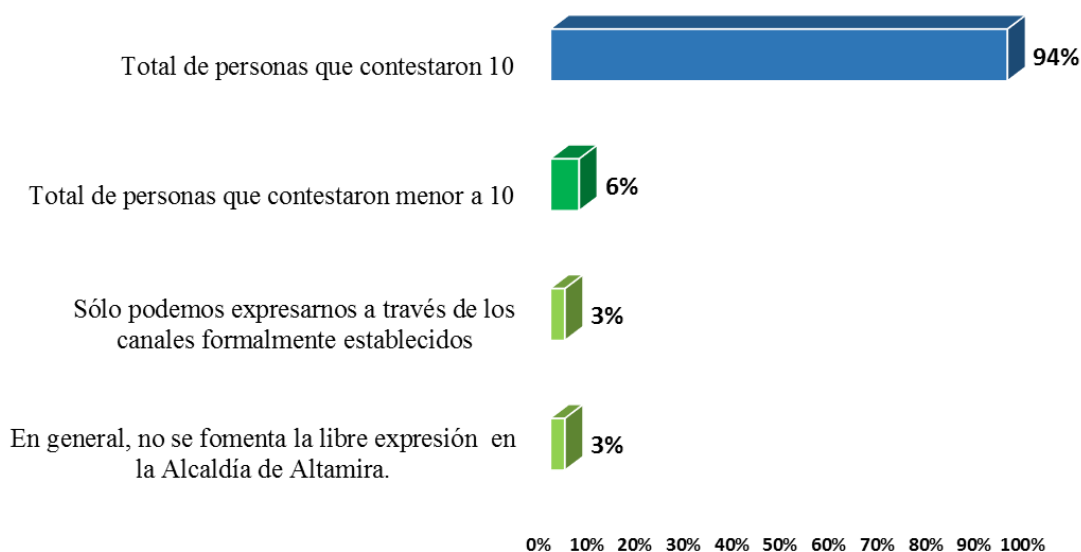


Figura 33. Grafico Causas que impide que el factor 13 se exprese de forma ideal

Análisis: El 94% calificaron este factor con 10 lo cual corresponde a que el factor se manifiesta de forma ideal, permitiendo que los empleados se expresen de forma libre, 6 % considera que hay algunas causas que impiden que este factor se exprese de forma ideal. Se identificaron dos causas, una de ellas es que solo se pueden expresar a través de canales formalmente establecidos y la otra es que no se fomenta la libre expresión en la alcaldía.

4.13.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 13.

- Crear otros canales de expresión.
- Buscar espacios donde se motive a la gente a expresar libremente sus opiniones y sugerencias

4.14 Factor 14. Estabilidad Laboral.

4.14.1 ¿Brinda la Alcaldía de Altamira la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

Tabla 46
Datos estadísticos factor 14

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
8,47	10	1,67	BUENO

Fuente: Autores

Tabla 47
Nivel de Satisfacción Factor Estabilidad laboral

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 14

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo hace	0	0	0	0	0	1	4	7	5	0	17	Lo hace plenamente

Fuente: Autores.

Calificación.

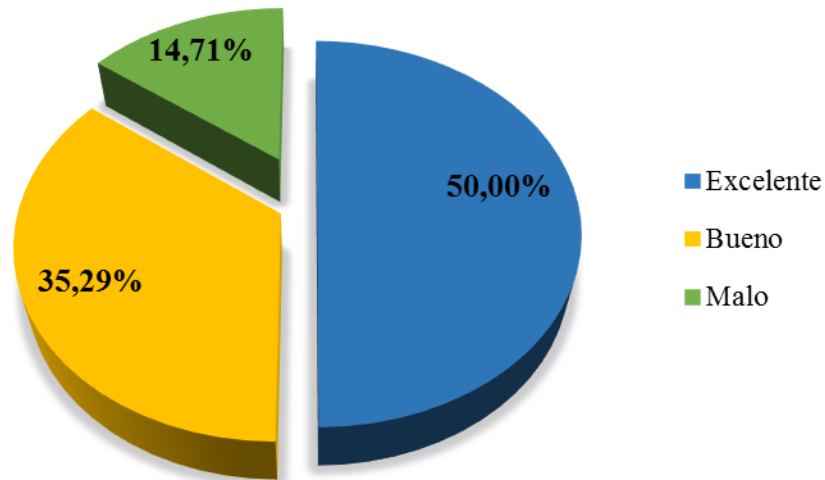


Figura 34. Grafico Calificación Factor Estabilidad laboral

Análisis. Para el 50% de los encuestados la Alcaldía brinda la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad, un 35% lo califica como bueno y el 14,71% califica de forma negativa este factor. Con lo cual se hace necesario que se adopten medidas que contribuyan a mejorar la estabilidad laboral en la Administración municipal teniendo en cuenta las soluciones propuestas por los empleados.

4.14.2 Causas que impide que este factor se exprese de forma ideal.

Tabla 48

Causas que impide que el factor 14 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%

	Total de personas que contestaron 10	17	50%
	Total de personas que contestaron menor a 10	17	50%
A	Se presentan despidos injustificados y arbitrarios	3	9%
D	Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).	2	6%
E	La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.	4	12%
F	Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.	9	26%

Fuente: Autores.

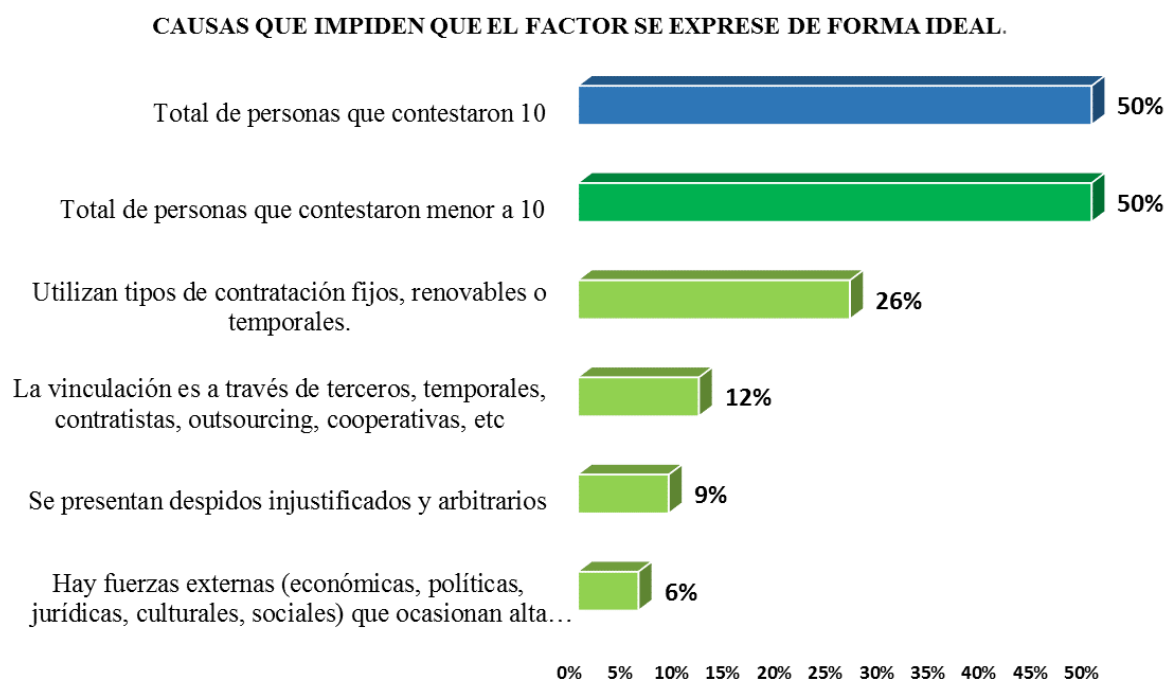


Figura 35. Grafico Causas que impide que el factor 14 se exprese de forma ideal

Análisis: La mitad de los encuestados considera que en la Alcaldía se brinda la estabilidad laboral necesaria para que las personas pueden realizar las actividades con tranquilidad, mientras que la otra mitad, considera que no se brinda la confianza suficiente. El 26% de las causas seleccionadas, corresponden a que se utilizan un tipo de contrato

renovable o temporal, el 12% que se vincula a través de terceros, temporales, contratistas o cooperativas, 9% considera que se realizan despidos injustificados y el 6% cree que factores externos hacen que se origine una alta rotación. Es importante prestar atención a este factor ya que hay bastante inconformidad con la contratación que la alcaldía está utilizando para vincular al personal.

4.14.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 14.

- Contrato con un lapso de tiempo más extendido.
- El sistema colombiano no brinda estabilidad a los contratos de prestación de servicios así que estamos sujetos a cambios tan pronto finalice el contrato que tenemos.
- Ampliar el tiempo de contratación.
- Renovar contratos según el mérito de cada funcionario.
- Buscar mecanismos que permitan una mayor estabilidad en el tiempo para los trabajadores
- Que los periodos de contratación sean mayores.
- Proponer que la vinculación a la institución sea constante además de ampliar las áreas de trabajo.
- Cambiar el tipo de contratación.
- Contratos con un mayor periodo de vinculación a la Alcaldía.
- Vincular mediante contrato laboral.

- Los despidos deben ser justificados.
- Despedir personas que no cumplan con sus actividades
- Los despidos deben hacerse teniendo en cuenta su trabajo.
- Los contratos deben ser con un periodo de tiempo mayor.
- Realizar concurso de méritos que permita que las personas demuestren su capacidad para el cargo y permitir la estabilidad laboral sin importar el cambio de administración.

4.15 Factor 15. Reconocimiento.

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

Tabla 49
Datos estadísticos factor 15

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
7,74	10	2,34	BUENO

Fuente: Autores

Tabla 50
Nivel de Satisfacción Factor Reconocimiento

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 15

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No se les valora	0	0	0	2	2	3	4	3	4	3	13	Se les valora plenamente

Fuente: Autores.

Calificación.

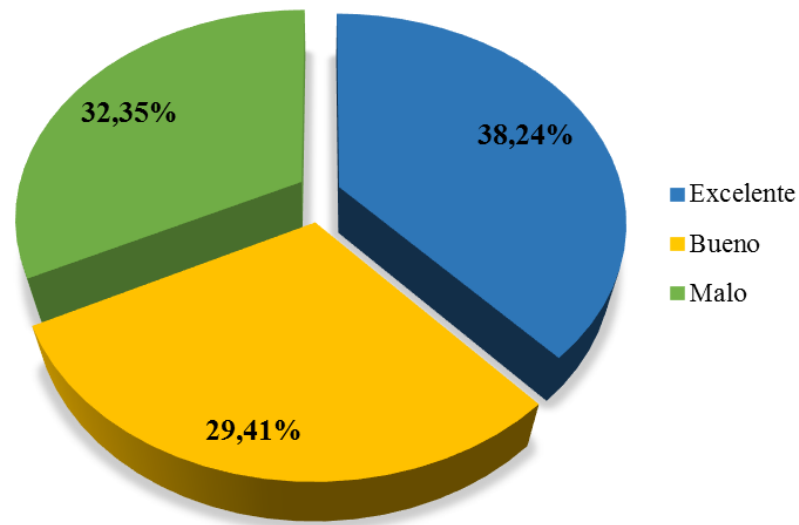


Figura 36. Grafico Calificación Factor Reconocimiento

Análisis. De acuerdo con la gráfica se puede observar que el 38,24% de las personas encuestadas cree que a las personas que se distinguen por su creatividad, su productividad o la calidad de su trabajo, se les valora, se les destaca o se les incentiva, de una u otra manera, el 29.41% califica este factor como Bueno y el 32,35% lo califica como malo. Podemos concluir que la mayoría de las personas encuestadas considera que no hay el reconocimiento suficiente para quienes realizan sus actividades de forma eficiente, por lo cual se debe de poner en marcha, según las soluciones propuestas por los encuestados, un plan que permita mejorar las percepciones que se tiene de este factor.

4.15.2 Causas que impide que este factor se exprese de forma ideal.

Tabla 51

Causas que impide que el factor 15 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	13	38%
	Total de personas que contestaron menor a 10	21	62%
A	No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la Alcaldía de Altamira.	7	21%
B	Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.	4	12%
D	El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.	4	12%
E	Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	1	3%
F	No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse	4	12%
G	El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.	2	6%

Fuente: Autores.

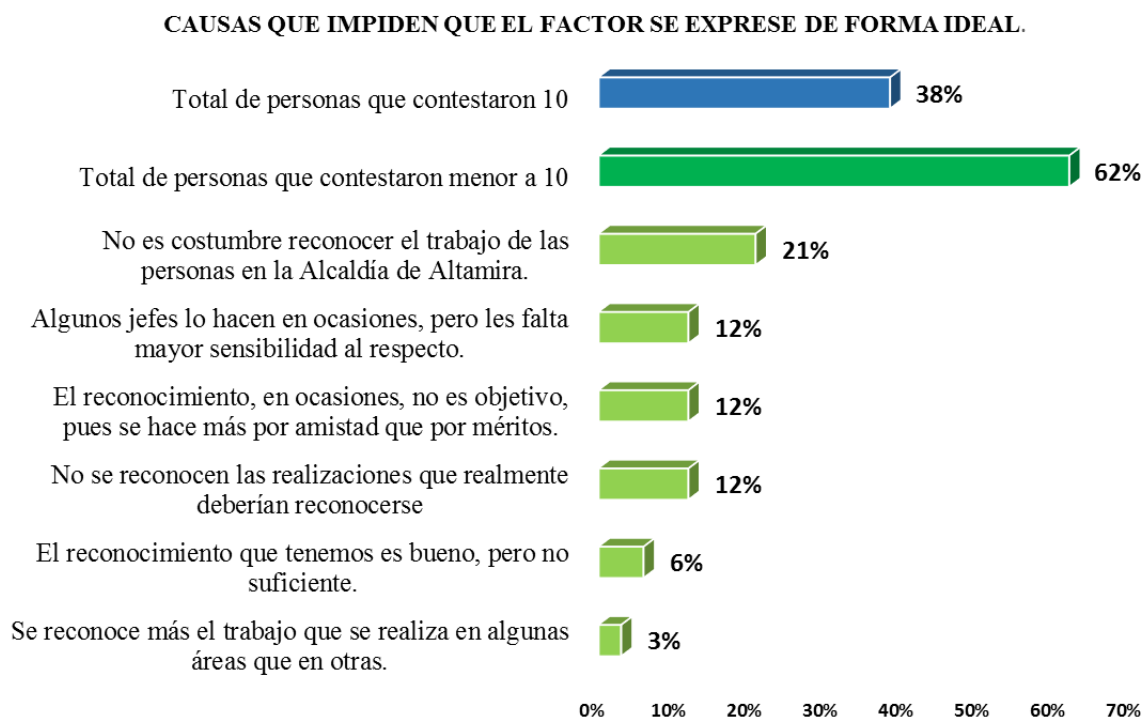


Figura 37. Grafico Causas que impide que el factor 15 se exprese de forma ideal

Análisis: De acuerdo a la gráfica el 38% de los encuestados considera que a las personas que se distinguen, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, de una u otra manera, mientras que el 62% considera lo contrario. Del total de las personas que consideran que este factor no se expresa de forma ideal, el 21% identifica la causa de que no es costumbre reconocer el trabajo de las personas, con un 12% encontramos 3 causas, 1 es que algunos jefes lo hacen pero les falta mayor sensibilidad al respecto, 2 que el reconocimiento en ocasiones no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos y 3 que no se reconocen las personas que realmente deberían reconocerse. Posteriormente algunas personas creen que este factor no se expresa de forma ideal ya que el reconocimiento que se tiene es bueno

pero no suficiente y que se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras, con un 6 y 3% respectivamente.

4.15.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 15.

- Realizar reconocimiento a las personas que mejor desempeñan su trabajo.
- Dar incentivos a personas que realizan su trabajo de forma eficiente.
- Proponer planes con incentivos y reconocimiento para las personas que se destacan
- Hacer reconocimiento por medio de certificaciones de los logros alcanzados por cada dependencia.
- Reconocer en reuniones el empleado del mes.
- Propiciar e incentivar a las personas con las cualidades que poseen.
- Incentivar el buen desempeño de los empleados.
- Procurar que los incentivos sean algo entre otras cosas para un mejor funcionamiento del trabajo
- Implementar un plan de incentivos
- En la cartelera de la Alcaldía se deben crear un espacio para el empleado del mes.
- Reconocer el trabajo de las personas que se destacan a través de incentivos
- Felicitar a todos los empleados que se lo merezcan.
- Exaltar a los empleados que se lo merezcan.

- Inculcar que todos los empleados tienen el mismo derecho a ser reconocidos.
- Reconocer a quien se lo merezca sin importar el cargo que ocupe.
- Reconocer los logros de los empleados, así como se recalcan los errores.
- Fomentar la equidad para que los logros de todos los empleados sean reconocidos.
- Crear programas de incentivos que permitan que las personas se sientan motivadas para realizar aportes valiosos en el cumplimiento de las metas

4.16 Factor 16. Salario.

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

Tabla 52
Datos estadísticos factor 16

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
8,06	10	1,48	BUENO

Fuente: Autores

Tabla 53
Nivel de Satisfacción Factor Salario

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 16

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

Fuente: Autores.

Calificación.

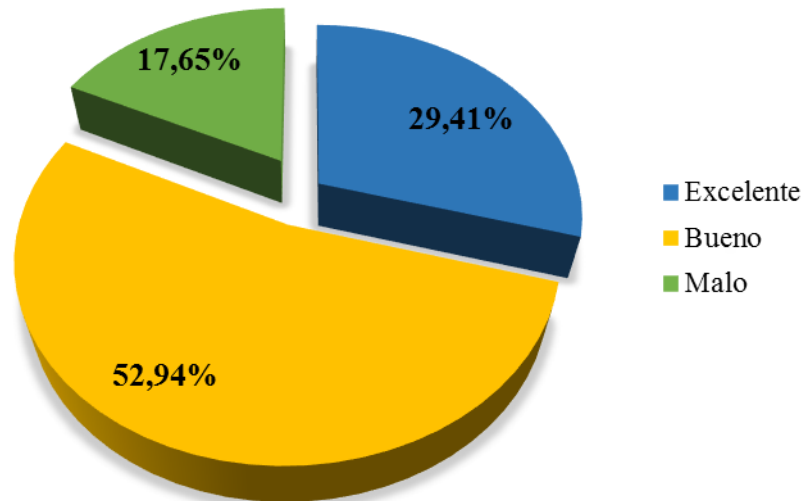


Figura 38. Grafico Calificación Factor Salario

Análisis. Según la gráfica el 52,94% de los encuestados considera que el salario que reciben es bueno, (si bien no es malo, consideran que podría ser mejor) el 29,41% representa a las personas que consideran que el salario es justo de acuerdo al trabajo realizado, para ellos este factor se expresa de forma ideal y finalmente el 17,65% de los trabajadores considera que el salario que se recibe está por debajo de sus expectativas y actividades desempeñadas, por lo cual recibe la calificación más baja. Si miramos de forma general la gráfica el 70,59% del total de los encuestados considera que el salario no es acorde a sus expectativas, con lo que se requiere de forma urgente que se brinde una solución pronta para que los empleados tengan una mejor percepción de este factor.

4.16.2 Causas que impide que este factor se exprese de forma ideal.

Tabla 54
Causas que impide que el factor 16 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	10	29%
	Total de personas que contestaron menor a 10	24	71%
A	El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo	10	29%
C	Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo	7	21%
E	La situación económica de la Alcaldía de Altamira no lo permite	10	29%

Fuente: Autores.

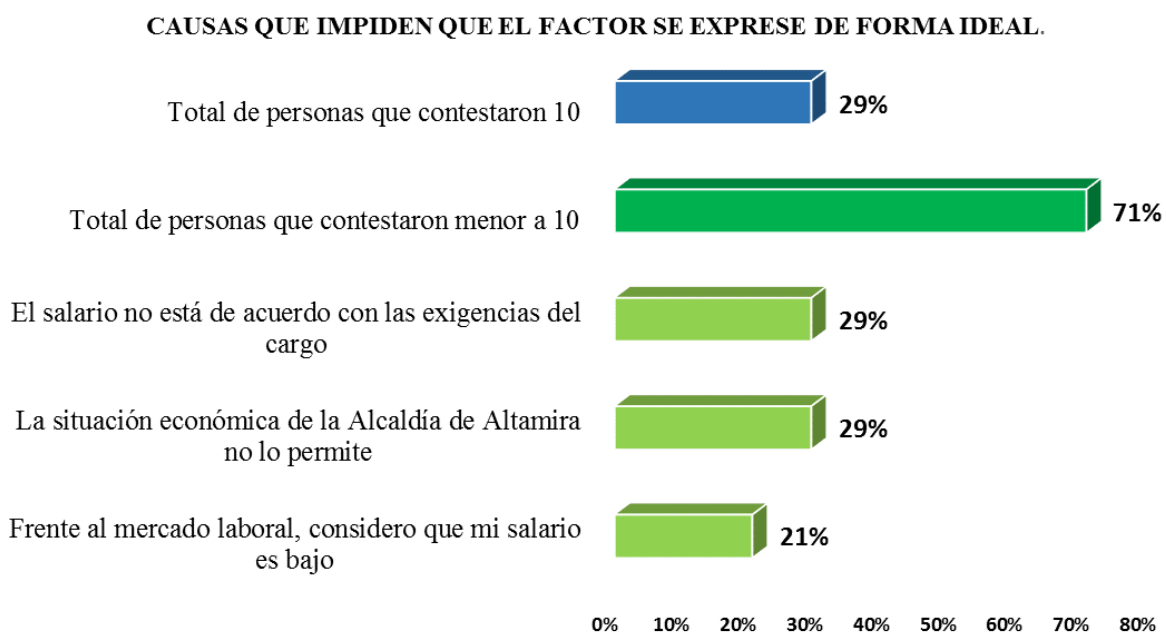


Figura 39. Grafico Causas que impide que el factor 16 se exprese de forma ideal

Análisis: Como se puede observar el 29% de los funcionarios de la Alcaldía de Altamira manifiestan que el salario está acorde a sus expectativas y las actividades que desempeñan, el 71% restante manifiesta lo contrario. Del total de las personas que manifestaron no estar

de acuerdo con el salario dentro de la institución, el 29% manifiesta el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo, otro 29% cree que la situación económica de la Alcaldía no lo permite y el 21% considera que frente al mercado laboral el salario es bajo. .

4.16.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 16.

- Realizar ajuste del salario según las responsabilidades asignadas.
- Gestionar recursos para aumentar sueldos.
- Buscar recursos que permitan aumentar el sueldo-
- Disminuir el trabajo o aumentar el salario.
- Gestionar recurso con gobierno nacional para mejorar los salarios.
- Aumentar los Salarios.
- Gestionar recursos para poder mejorar los salarios
- Evaluar y aplicar un salario adecuado de acuerdo a los cargos.
- Realizar el pago de acuerdo a las exigencias del cargo.
- Un mejor sueldo ya que la disponibilidad es permanente
- Conseguir mayores recursos para mejorar el salario.
- Realizar ajuste al salario, ya que la disponibilidad es permanente.
- Aumentar el sueldo.
- Realizar un aumento en el salario.
- Buscar alternativas que permitan mejorar la situación económica de la alcaldía
- Realizar un mejor pago por los servicios prestados.

- Revisar el presupuesto para ver si se pueden hacer ajustes
- Buscar mayores recursos a nivel nacional para mejorar los salarios.
- Buscar recursos adicionales para mejorar la situación
- Adecuar el presupuesto de la administración.
- Revisar cuales son los salarios de cada cargo y las responsabilidades y ajustarlos.
- Gestionar recursos que permitan mejorar los salarios de los empleados.

4.17 Factor 17. Normas y Reglamentos.

4.17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la Alcaldía de Altamira, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

Tabla 55
Datos estadísticos factor 17

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
9,74	10	0,71	EXCELENTE

Fuente: Autores

Tabla 56
Nivel de Satisfacción Factor Normas y reglamentos

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 17

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo creo	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	29	Lo creo plenamente

Fuente: Autores.

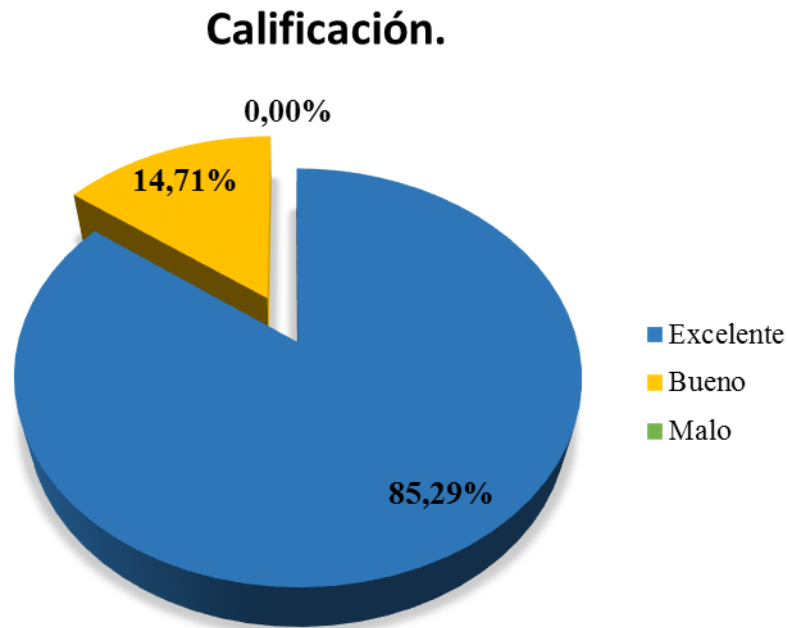


Figura 40. Grafico Calificación Factor Normas y reglamentos

Análisis. Como se puede observar en la gráfica para el 85,29% de los encuestados cree que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la Alcaldía, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad, el restante 14,71% califica esta factor como bueno. Si bien dentro de la institución nadie considera este factor como malo, se deben diseñar estrategias que permitan que el 14,71% tenga una mejor percepción de este factor.

4.17.2 Causas que impide que este factor se exprese de forma ideal.

Tabla 57
Causas que impide que el factor 17 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	29	85%
	Total de personas que contestaron menor a 10	5	15%
A	La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	2	6%
B	No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	2	6%
E	Él querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	1	3%
Otras causas	Se desconoce la importancia de los manuales de ética en los entornos laborales.	1	3%

Fuente: Autores.

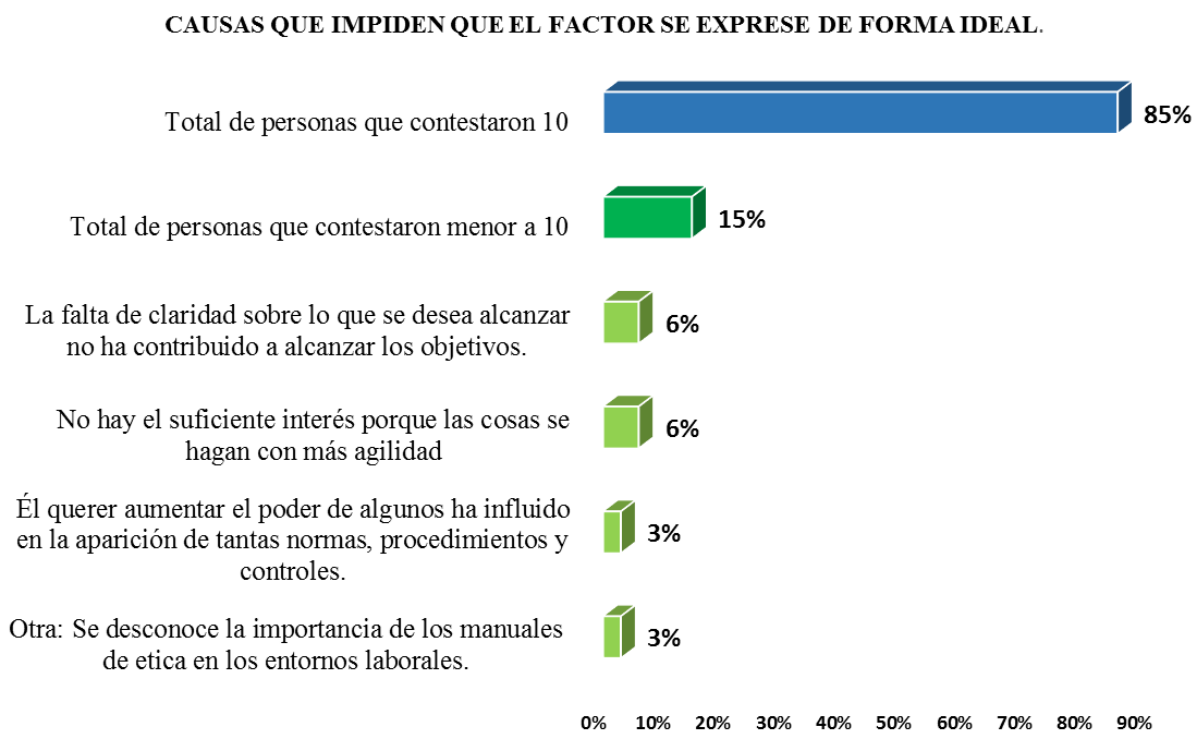


Figura 41. Grafico Causas que impide que el factor 17 se exprese de forma ideal

Análisis: Para el 85% de los encuestados este factor se expresa de forma ideal, para el restante 15% hay causas que impiden que este factor se exprese de la mejor manera. Del total de las causas seleccionadas hay dos factores que sobresalen con un 6% cada uno, La primera causas es que la falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos y la segunda que no hay suficiente interés porque las cosas se hagan con agilidad. El restante 6% corresponde a dos causas; una, El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles y dos, a que se desconoce la importancia de los manuales de ética en los entornos laborales, cada una con el 3%

4.17.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 17.

- Implementar y socializar normas, procedimientos, manuales, controles, códigos para que todos los funcionarios los conozcan.
- Crear conciencia para trabajar con rectitud y agilidad
- Buscar mecanismos que permitan que las labores se hagan con agilidad y compromiso.
- Promover la socialización de la aplicación de valores en el entorno laboral.
- Implementación de los códigos de ética en todas las dependencias.

4.18 Factor 18. Evaluación De Desempeño

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

Tabla 58
Datos estadísticos factor 18

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
2,03	1	2,69	MALO

Fuente. Autores.

Tabla 59
Nivel de Satisfacción Factor Evaluación de desempeño

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 18

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No lo son	6	17	2	6	0	0	0	0	0	0	3	Lo son plenamente

Fuente: Autores.

Calificación.

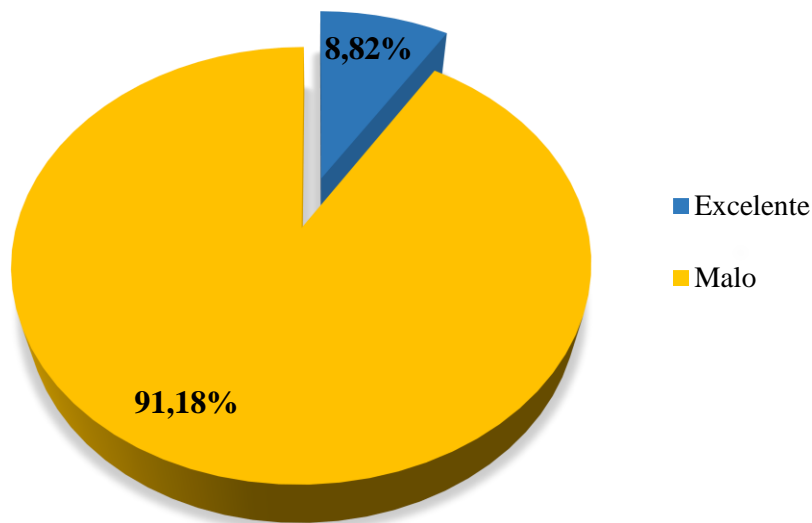


Figura 42. Gráfico Calificación Factor Evaluación de desempeño

Análisis: El 91,18% de los encuestados consideran que la evaluación de desempeño en la Alcaldía de Altamira es mala, el 8,82% corresponde al grupo de personas que considera que es excelente. Con base en lo anterior podemos decir que este factor presenta muy baja calificación, de lo cual se puede inferir que existen muchos aspectos que esta entidad debe trabajar y mejorar para el progreso de la misma.

4.18.2 Causas que impide que este factor se exprese de forma ideal.

Tabla 60

Causas que impide que el factor 18 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas	%
		.	

	Total de personas que contestaron 10	3	9%
	Total de personas que contestaron menor a 10	31	91%
A	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuad	3	9%
C	La evaluación no se hace en el momento oportuno	1	3%
F	No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas	24	71%
H	No existe una cultura de la evaluación de desempeño.	1	3%
Otras causas	La evaluación no se aplica a los contratistas	1	3%
	La función pública solicita calificación de funcionarios de planta	1	3%

Fuente: Autores.

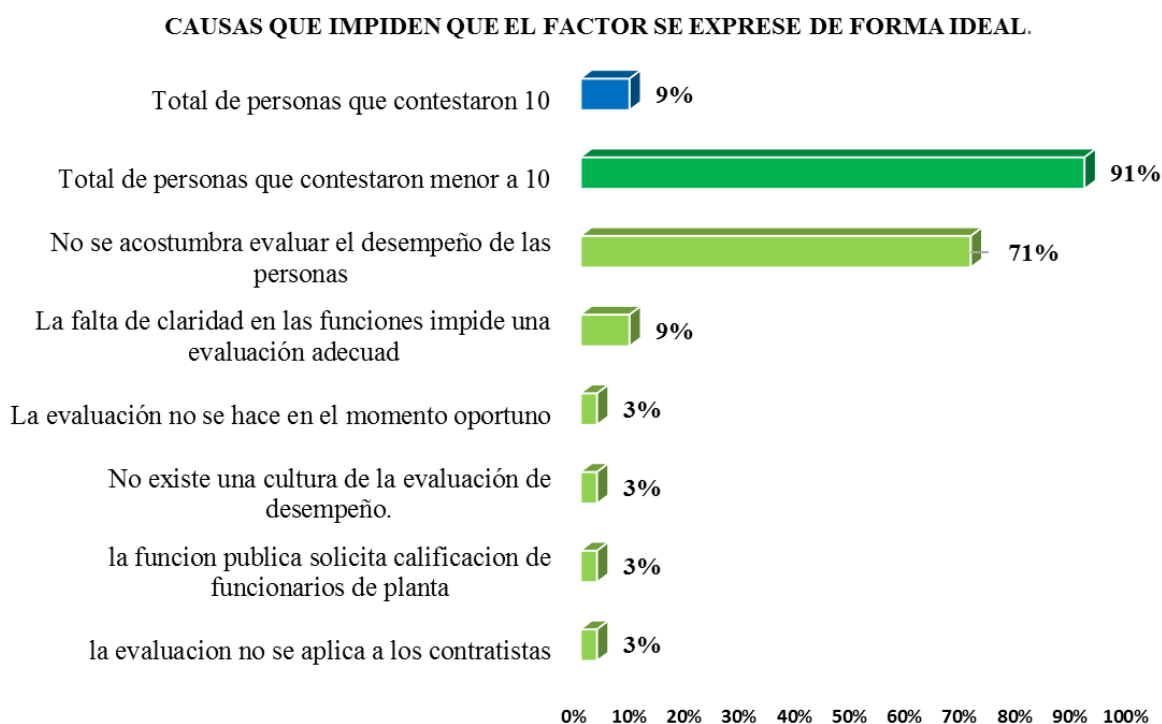


Figura 43. Grafico Causas que impide que el factor 18 se exprese de forma ideal

Análisis: Del 91% de las personas que manifestaron que la evaluación de no se expresa de la forma ideal, se identificaron 6 causas, de las cuales el 71% da a conocer que no se acostumbra evaluar el desempeño de las personas el 9% considera que la falta de claridad

en las funciones impide una evaluación adecuada y el 12% distribuido de forma equitativa menciona que este factor está calificado como malo porque la evaluación no se hace en el momento oportuno, no existe una cultura de la evaluación de desempeño, la evaluación no se aplica a contratistas y por último la función pública solicita calificación de funcionarios de planta.

4.18.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 18.

- Realizar evaluaciones periódicas según las actividades que desempeñen cada funcionario
- Calificar el rendimiento de los empleados
- Aplicar una evaluación para saber quiénes desempeñan mejor sus actividades
- Evaluar a los empleados para corregir errores que se presentan.
- Evaluar a los empleados y felicitar al que mejor calificación obtenga.
- Cada vez que se termine el contrato se debe realizar una evaluación y conforme a su calificación se decide su contratación.
- Implementar mecanismos que permitan evaluar el desempeño de todos los funcionarios sin importar tipo de vinculación.
- Resaltar a los compañeros que se esfuerzan por hacer bien su trabajo.

4.19 Factor 19. Comunicación y Retroalimentación

4.19.1 ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

Tabla 61
Datos estadísticos factor 19

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
9,56	10	0,89	EXCELENTE

Fuente: Autores.

Tabla 62
Nivel de Satisfacción Factor Comunicación y retroalimentación

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 19

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No la tengo	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	26	La tengo siempre

Fuente. Autores.

Calificación.

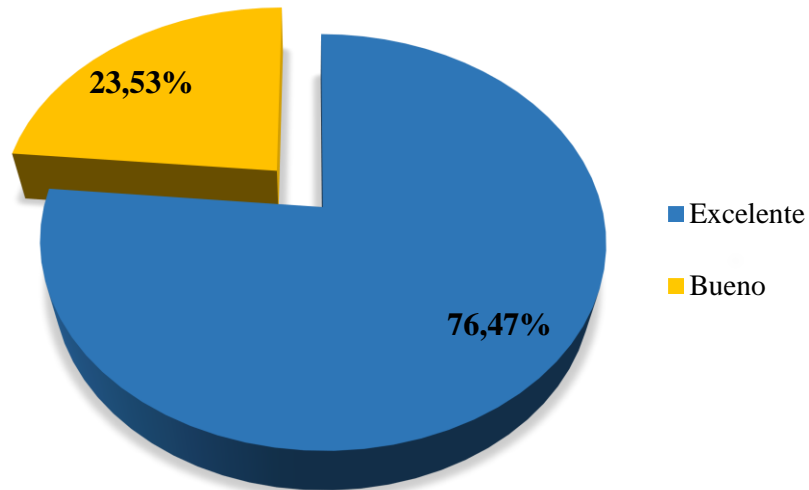


Figura 44. Grafico Calificación Factor Comunicación y retroalimentación

Análisis: el 76,47% de las personas respondieron que el factor comunicación y retroalimentación es excelente y el 25,53% considera que es bueno y ninguna de las personas calificó este factor como malo, de lo que se puede inferir que la comunicación y retroalimentación entre empleados de la alcaldía Municipal de Altamira es la adecuada, aunque debemos tener en cuenta el porcentaje que la considera buena de lo cual se debe seguir trabajando para que el 100% de las personas tenga este aspecto es la mejor posición.

4.19.2 Causas que impide que este factor se exprese de forma ideal.

Tabla 63
Causas que impide que el factor 19 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	26	76%
	Total de personas que contestaron menor a 10	8	24%
A	La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.	1	3%
B	Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.	4	12%
G	Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.	1	3%
H	Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.	1	3%
Otras Causas	Falta más comunicación en las dependencias	1	3%

Fuente. Autores.

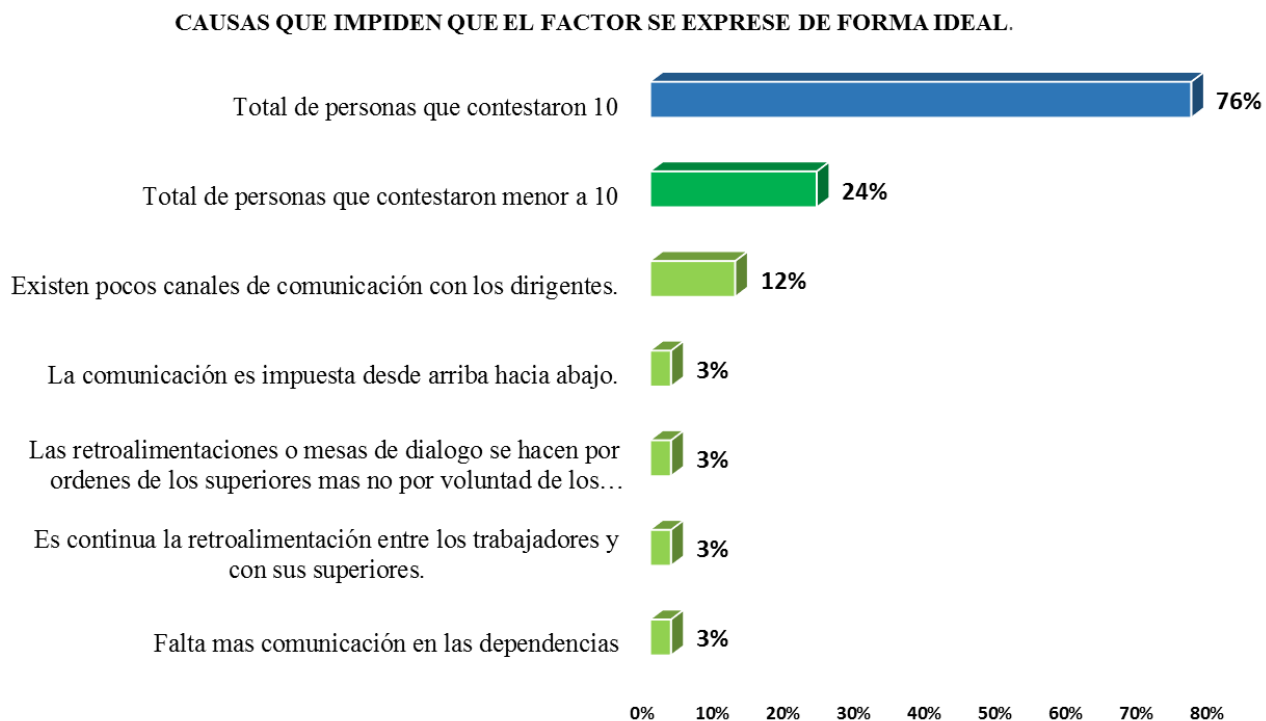


Figura 45. Causas que impide que el factor 19 se exprese de forma ideal

Análisis: Del 24% de las personas que manifestaron que la comunicación y retroalimentación no se expresa de la forma ideal, se identificaron 5 causas, de las cuales el 12% da a conocer que existen pocos canales de comunicación con los dirigentes, el 12% dividido en 4 partes iguales menciona que la comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo, las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados, se dice también que falta más comunicación en las dependencias.

4.19.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 19.

- Realizar retroalimentaciones directas con el personal, de tal manera que se den a conocer tanto los pros como los contras de las actividades o acciones relacionadas con el objeto de contrato.
- generar espacios continuos para evaluar los procesos
- Crear conciencia para que los afectados corrijan los errores
- Crear más canales de comunicación para un mejor entendimiento
- Realizar reuniones de evaluación permanente con la participación de todos

4.20 Factor 20. Selección e Inducción

4.20.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la Alcaldía de Altamira, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

Tabla 64
Datos estadísticos factor 20

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
6,32	10	2,83	MALO

Fuente. Autores.

Tabla 65
Nivel de Satisfacción Factor Selección e inducción

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 20

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

Fuente. Autores.

Calificación.

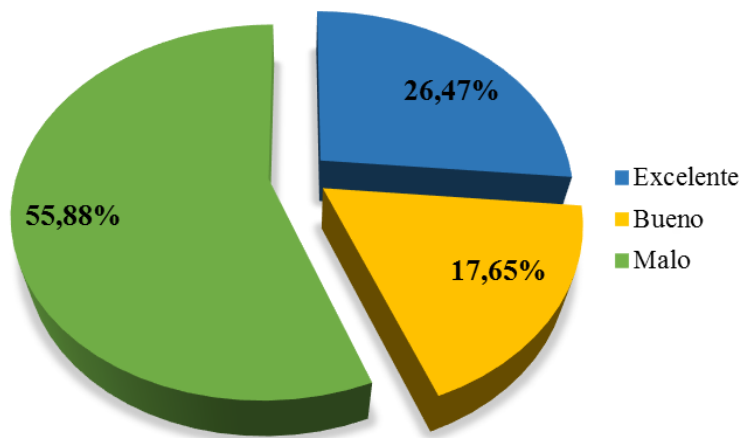


Figura 46. Grafico Calificación Factor Selección e inducción

Análisis: El 55,88% de las personas considera que el factor selección e inducción es malo, el 26,47% menciona que este factor es excelente y el 17,65% menciona que es bueno de lo cual se puede inferir que es un aspecto que requiere de bastante atención esto con el fin de que los empleados realicen sus labores de manera óptima destacando así su calidad humana.

4.20.2 Causas que impide que este factor se exprese de forma ideal.

Tabla 66

Causas que impide que el factor 20 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	9	26%
	Total de personas que contestaron menor a 10	25	74%

A	La Alcaldía de Altamira no se preocupa por vincular a los mejores	5	15%
B	No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.	7	21%
C	En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar	3	9%
E	Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa	7	21%
F	No hay una inducción por dependencias	1	3%
G	Para el ingreso de las personas falta más capacitación	1	3%
Otras causas	No hay selección por mérito y de acuerdo a las capacidades de la persona	1	3%

Fuente. Autores.

CAUSAS QUE IMPIDEN QUE EL FACTOR SE EXPRESE DE FORMA IDEAL.

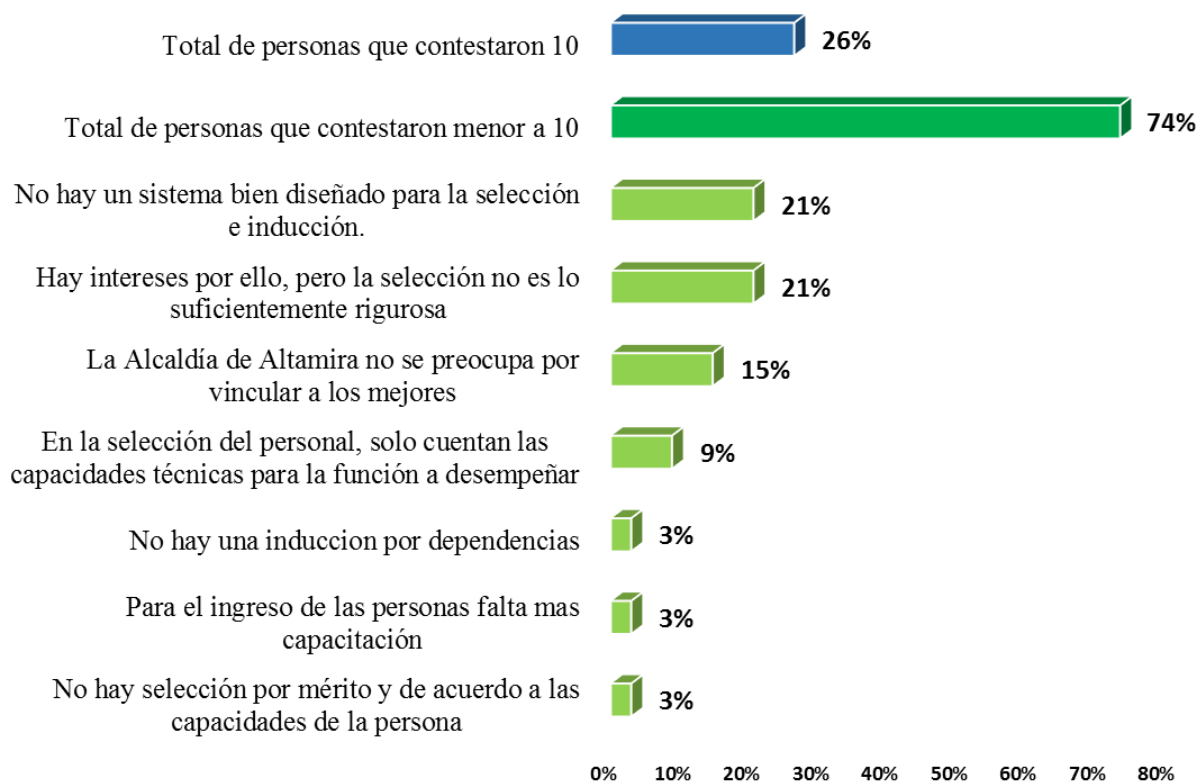


Figura 47. Grafico Causas que impide que el factor 20 se exprese de forma ideal

Análisis: Del 74% de las personas que manifestaron que la comunicación y retroalimentación no se expresa de la forma ideal, se identificaron 7 causas, de las cuales el 42% compartido en dos partes iguales menciona no hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción y que hay intereses por ello pero no es lo suficientemente rigurosa, el 15% menciona que la alcaldía no se preocupa por vincular a los mejores, el 9% considera que en la selección del personal solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar y por último encontramos 3 causas, cada una con el 3%, las cuales son que no hay inducción de dependencias, se hace necesario más capacitación para el ingreso a esta entidad y no existe selección por mérito y de acuerdo a las capacidades de las personas.

4.20.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 20.

- Crear una política de selección e inducción para cada puesto.
- Abrir procesos de convocatoria para que se presenten y se escoja al mejor.
- Seleccionar personal idóneo para el cargo y capacitarlo para que pueda cumplir bien sus actividades.
- Capacitar al personal al momento de ingresar a laborar para que puede brindar un mejor servicio
- Diseñar espacios promovidos por la secretaria de gobierno para familiarizar en el entorno al nuevo personal.
- Prestar atención a la calidad humana del personal a contratar puesto que esta es pieza fundamental en una entidad que debe atender a público.

- Inducción clara y oportuna de cada uno de los puestos de trabajo
- Diseñar un proceso de selección que permita medir no solo la capacidad técnica de la persona sino también la calidad humana.

4.21 Factor 21. Identidad e Imagen de la Organización

4.21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la Alcaldía de Altamira?

Tabla 67
Datos estadísticos factor 21

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
9,85	10	0,50	EXCELENTE

Fuente. Autores.

Tabla 68
Nivel de Satisfacción Factor Identidad e imagen de la organización

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 21

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pésima	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	31	Excelente

Fuente. Autores.

Calificación.

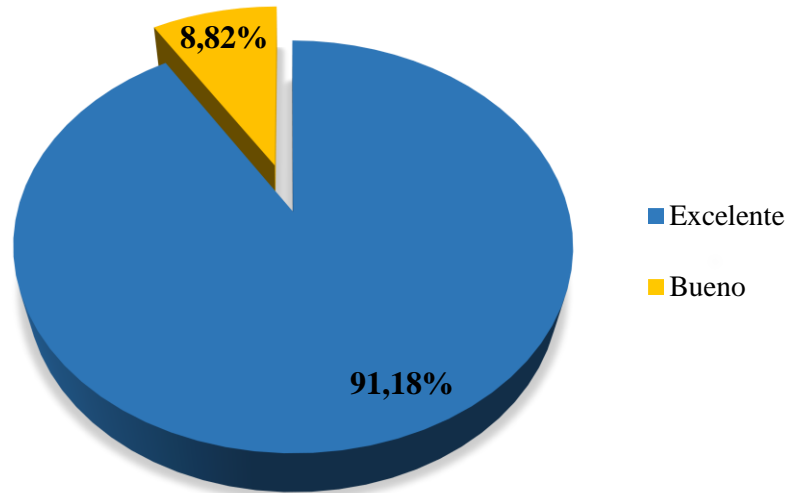


Figura 48. Grafico Calificación Factor Identidad e imagen de la organización

Análisis: el 91,18% establece que el factor identidad e imagen de la organización es excelente y el porcentaje restante correspondiente al 8,82% lo considera como bueno, de lo cual se puede inferir que la identidad e imagen de esta organización está en un escalón alto, pero que se debe seguir trabajando en ello para mejorarlo o mantenerse en la posición que actualmente tiene.

4.21.2 Causas que impide que este factor se exprese de forma ideal.

Tabla 69

Causas que impide que el factor 21 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	31	91%

	Total de personas que contestaron menor a 10	3	9%
B	No hay preocupación por el mejoramiento continuo.	2	6%
H	la alcaldía trabaja pero por trabas de otra índole, tramites demorados, no logra cumplir metas y objetivos en los tiempos estipulados	1	3%

Fuente: Autores.

CAUSAS QUE IMPIDEN QUE EL FACTOR SE EXPRESE DE FORMA IDEAL.

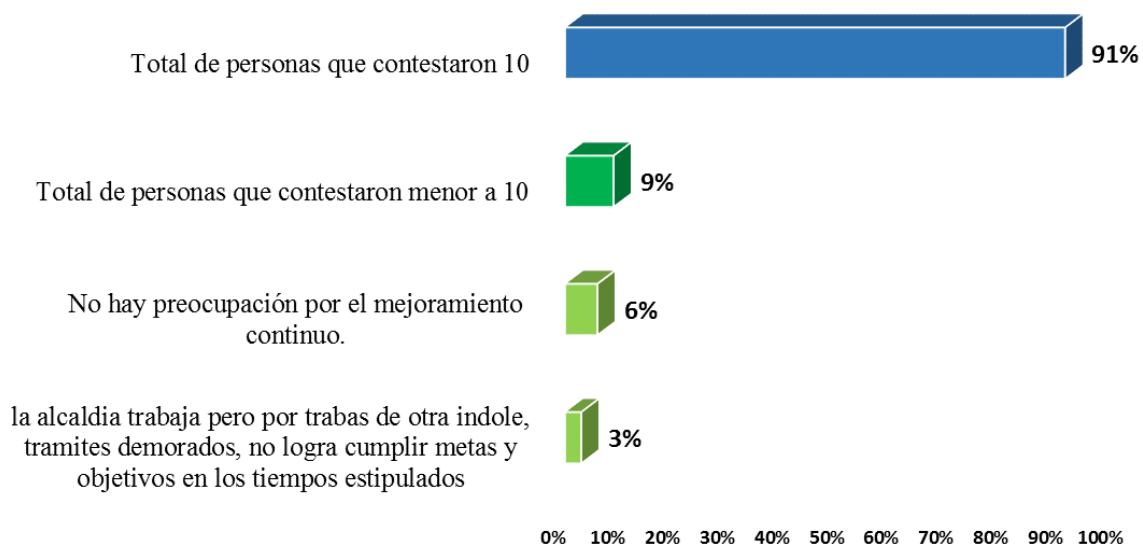


Figura 49. Grafico Causas que impide que el factor 21 se exprese de forma ideal

Análisis: Del 91% de personas que manifestaron que el factor identidad e imagen de la organización no se expresa de la forma ideal, se identificaron 2 causas, la primera causa correspondiente al 6% menciona que no hay preocupación por el mejoramiento continuo y el 3% establece que la alcaldía trabaja pero por cuestiones de otra índole, tramites demorados y no logra cumplir las metas y objetivos que se tienen establecidos.

4.21.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 21.

- Incentivar el trabajo en equipo articulado entre dependencias para cumplimiento de metas.
- Mejorar la infraestructura tanto interna como externa.
- Crear estrategias que permitan incentivar a los funcionarios en brindar un mejor servicio y ser cada día más competentes en el cumplimiento de las metas.

4.22 Factor 22. Celebraciones y Ceremonias

4.22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la Alcaldía de Altamira contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

Tabla 70
Datos estadísticos factor 22

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
9,97	10	0,17	EXCELENTE

Fuente. Autores.

Tabla 71
Nivel de Satisfacción Factor Celebraciones y ceremonias

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 22

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No cree	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	33	Cree

Fuente. Autores.

Calificación.

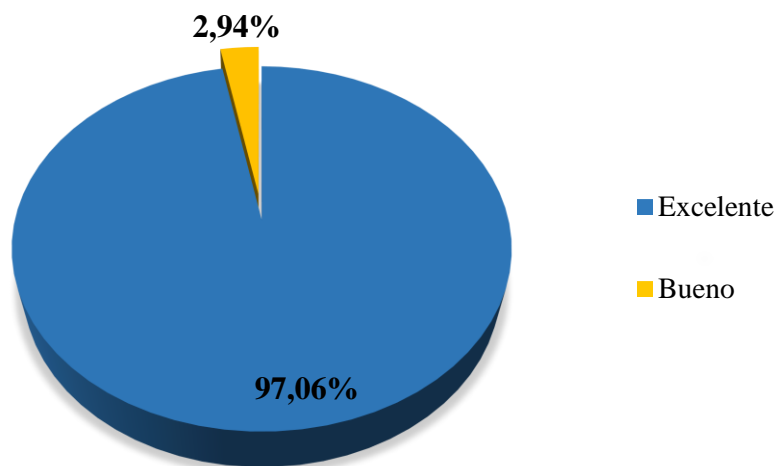


Figura 50. Grafico Calificación Factor Celebraciones y ceremonias

Análisis: el 97,06% menciona que el factor celebraciones y ceremonias es excelente; por otro lado, tan solo el 2,94% considera que es bueno, con estos resultados se puede decir que este factor se encuentra en una calificación excelente, lo que contribuye al mejoramiento del clima y a una cultura participante.

4.22.2 Causas que impide que este factor se exprese de forma ideal.

Tabla 72

Causas que impide que el factor 22 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	33	97%
	Total de personas que contestaron menor a 10	1	3%
B	Rara vez se realizan	1	3%
Otras causas	Son pocas las celebraciones	1	3%

Fuente. Autores.

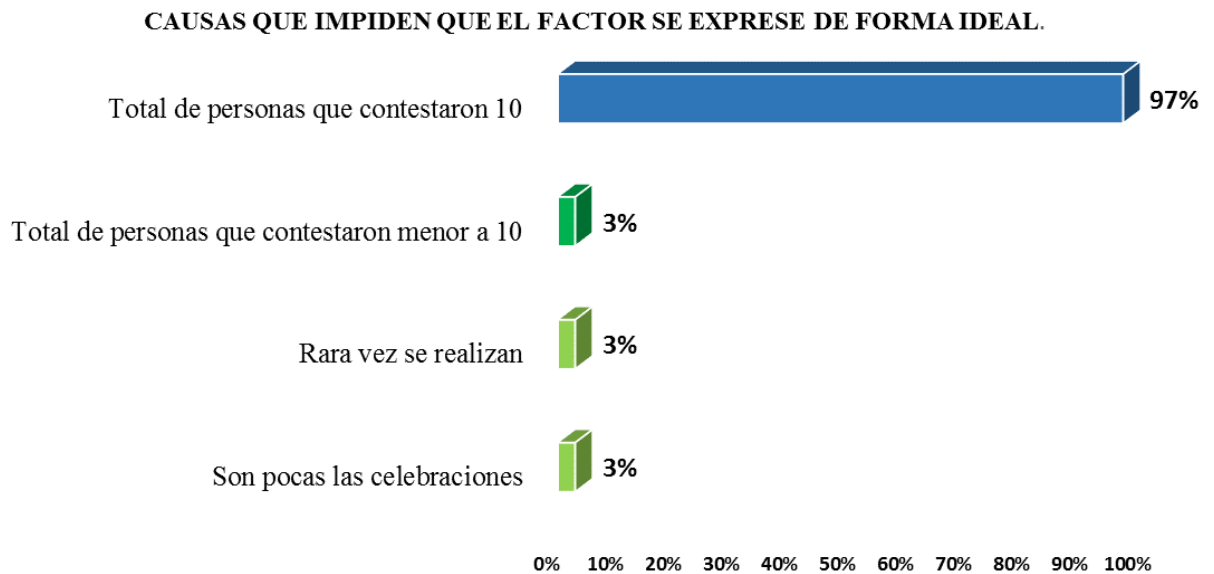


Figura 51. Grafico Causas que impide que el factor 22 se exprese de forma ideal

Análisis: Este factor cuenta con muy buena calificación, tanto que solo una persona considera que este factor no se expresa de forma ideal, las causas que selecciono fue que rara vez se realizan celebraciones y que son pocas las celebraciones que se hacen en la Alcaldía de Altamira.

4.22.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 22.

- Hacer que las actividades que se proponen sean más flexibles con el fin de que todo el personal pueda hacerse participe y se logre la integración entre el personal de cada una de las dependencias.
- Crear estrategias que permitan implementar programas de integración con la participación de todo el personal.

- Colocar en un lugar visible las fechas importantes para que todo el personal las tenga presente y participe cuando haya lugar a la integración del personal

4.23 Factor 23. Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre

4.23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

Tabla 73
Datos estadísticos factor 23

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
9,79	10	0,64	EXCELENTE

Fuente. Autores.

Tabla 74
Nivel de Satisfacción Factor Grupos informales y uso del tiempo libre

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 23

No considero	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Si considero
	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	30	

Fuente. Autores.

Calificación.

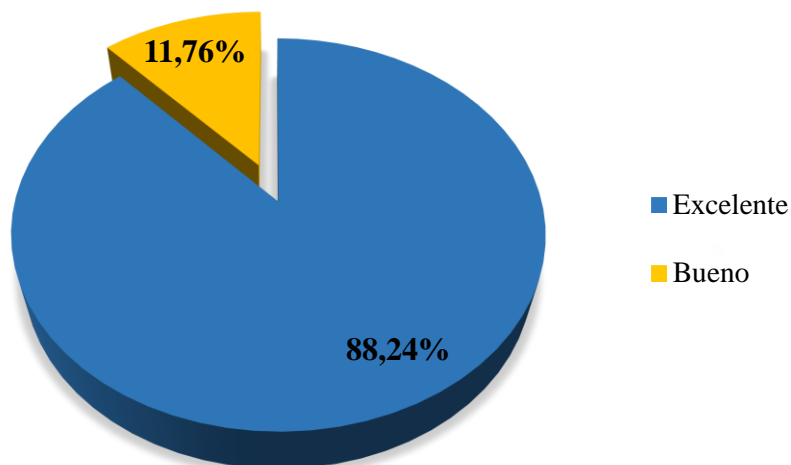


Figura 52. Grafico Calificación Factor Grupos informales y uso del tiempo libre

Análisis: El 88,24% de las personas considera que el factor grupos informales y uso del tiempo libre es excelente, el porcentaje restante correspondiente al 11,76% menciona que es bueno, con esto se puede decir que no hay ningún punto de vista malo frente al factor en estudio, por el contrario, recibe una calificación alta, como también se puede decir que los grupos informales y uso del tiempo libre contribuyen en gran medida a una cultura y un clima plenamente gratificante.

4.23.2 Causas que impide que este factor se exprese de forma ideal.

Tabla 75

Causas que impide que el factor 23 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	30	88%

	Total de personas que contestaron menor a 10	4	12%
D	La Alcaldía de Altamira no posee los medios económicos para realizarlas.	2	6%
E	Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.	1	3%
F	Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.	1	3%

Fuente. Autores.

CAUSAS QUE IMPIDEN QUE EL FACTOR SE EXPRESE DE FORMA IDEAL.

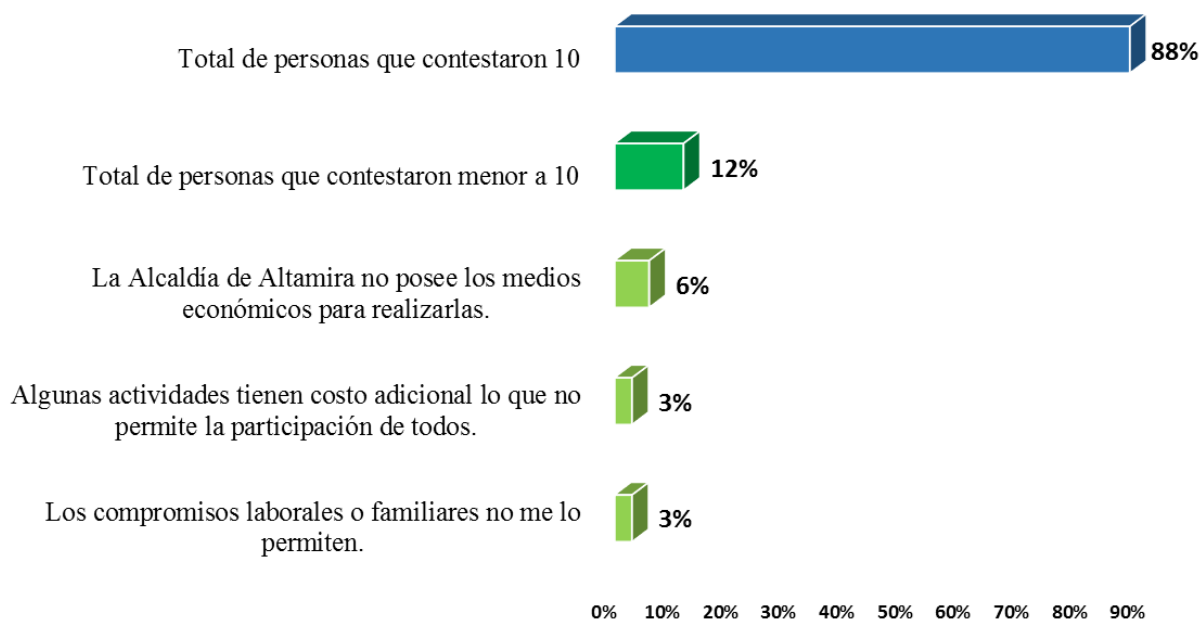


Figura 53. Grafico Causas que impide que el factor 23 se exprese de forma ideal

Análisis: Del 12% de personas que manifestaron que el factor grupos informales y uso del tiempo libre no se expresa de la forma ideal, se identificaron 3 causas, la primera correspondiente al 6% basada en que la alcaldía no posee los medios económicos para realizarlas, el 3% considera que es porque algunas actividades tiene costo adicional, lo que no permite la participación de todos y el 3% restante menciona que esto es a causa de los compromisos laborales o familiares y no se lo permiten.

4.23.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 23.

- Generar espacios de esparcimiento que permitan la participación de todos incluso de la familia.
- Organizar actividades por dependencias, buscar recursos y apoyo de personas o entidades externas.

4.24 Factor 24. Valores

4.24.1 ¿Existe en la Alcaldía de Altamira una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

Tabla 76
Datos estadísticos factor 24

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
9,47	10	1,46	BUENO

Fuente. Autores.

Tabla 77
Nivel de Satisfacción Factor Valores

NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 24

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No	0	0	0	0	1	1	0	2	0	1	29	Si

Fuente. Autores.

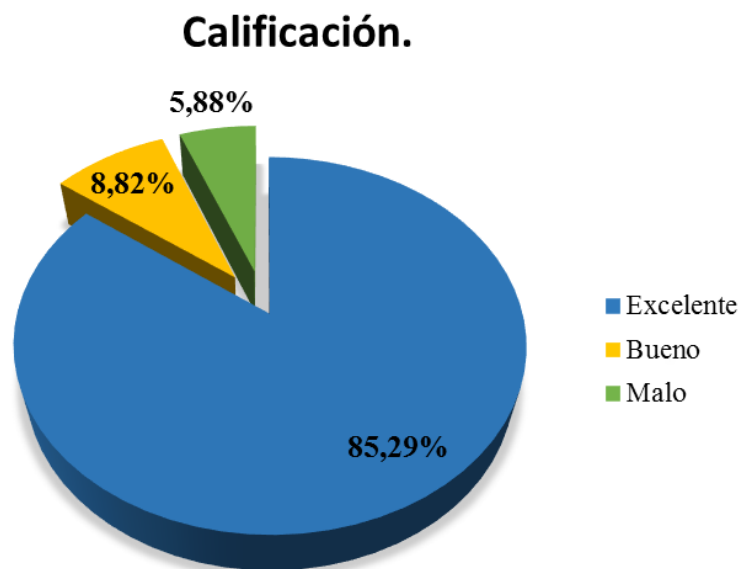


Figura 54. Grafico Calificación Factor Valores

Análisis: El 85,29% de las personas considera que el factor valores es excelente, el 8,82% considera que es bueno y el 5,88% menciona que es malo. Con esto se puede decir que existen fallas frente a este factor, destacando a la vez, que al obtener estos resultados no existe una orientación hacia los valores calidez humana, el logro, la orientación al futuro.

4.24.2 Causas que impide que este factor se exprese de forma ideal.

Tabla 78

Causas que impide que el factor 24 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	29	85%
	Total de personas que contestaron menor a 10	5	15%
A	Más que los logros interesan las relaciones interpersonales	1	3%
C	No son abiertos al cambio	1	3%

D	Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado	1	3%
F	El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos	1	3%
G	No comparten una visión futurista.	1	3%

Fuente. Autores.

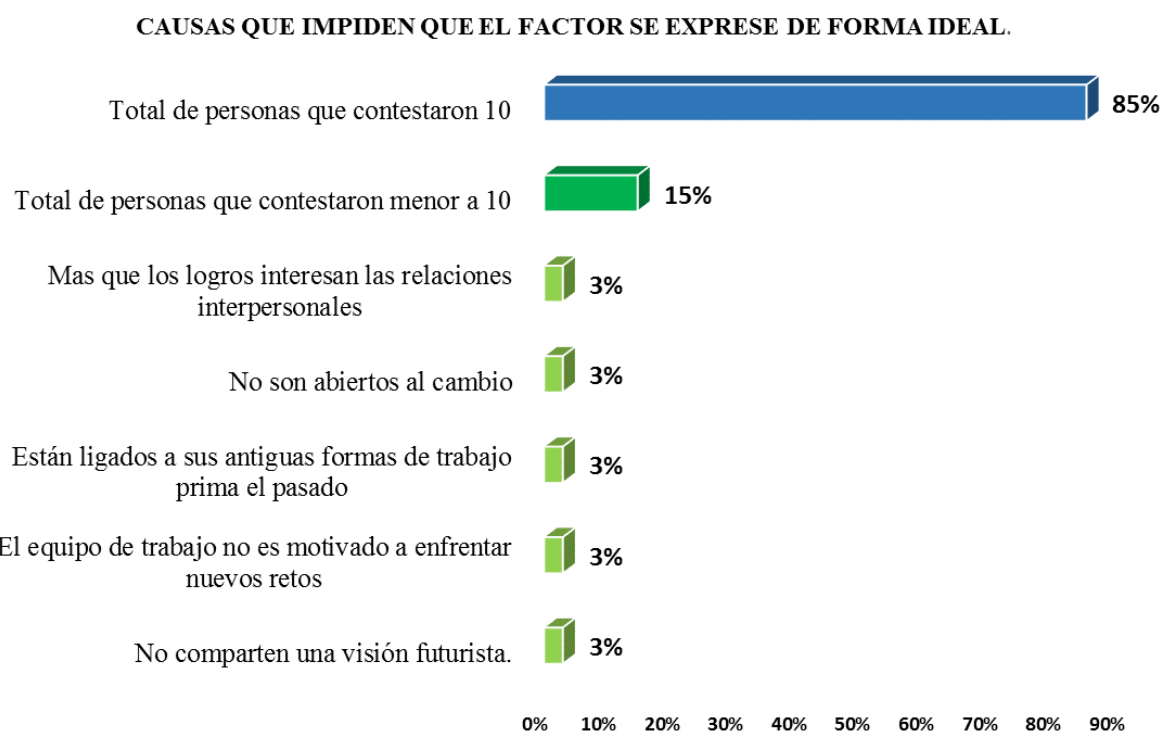


Figura 55. Grafico Causas que impide que el factor 24 se exprese de forma ideal

Análisis: Del 15% de personas que manifestaron que el factor valores no se expresa de la forma ideal, se identificaron 5 causas, todas correspondientes al 3% donde dan a conocer que más que los logros interesan las relaciones las relaciones interpersonales, no son abiertos al cambio, están ligados a sus antiguas formas de trabajo, el equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos y por ultimo no se comparte una visión futurista.

4.24.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 24.

- Fomentar por parte de los directivos una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro
- Implementar jornadas donde se recuerde la importancia de la aplicación de los valores en el entorno laboral, tales como semanas de valores en los que se desarrollen actividades lúdicas donde se involucre la aplicación de los mismos.
- Realizar talleres de motivación para los empleados en calidez y atención a la comunidad.

4.25 Factor 25. Subculturas

4.25.1 ¿Considera usted que en la Alcaldía de Altamira existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

Tabla 79
Datos estadísticos factor 25

VALORES

MEDIA	MODA	DESVIACION	CALIFICACION
9,62	10	1,48	EXCELENTE

Fuente. Autores.

Tabla 80
Nivel de Satisfacción Factor Subculturas

		NIVEL DE SATISFACCION FACTOR 25										
Desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente de acuerdo
		0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	

Fuente. Autores.



Figura 56. Grafico Calificación Factor Subculturas

Análisis: El 91,18% de las personas menciona que el factor subculturas es excelente, el 5,88% es bueno y el porcentaje restante correspondiente al 2,94% considera que este factor es malo, con esto la alcaldía municipal de Altamira debe seguir mejorando en este aspecto e identificar las causas las cuales hacen que el 2,94% de las personas mencione que es malo, una vez identificadas estas causas se puede cambiar ese porcentaje y se obtendrá una mejor calificación en cuanto al factor subculturas.

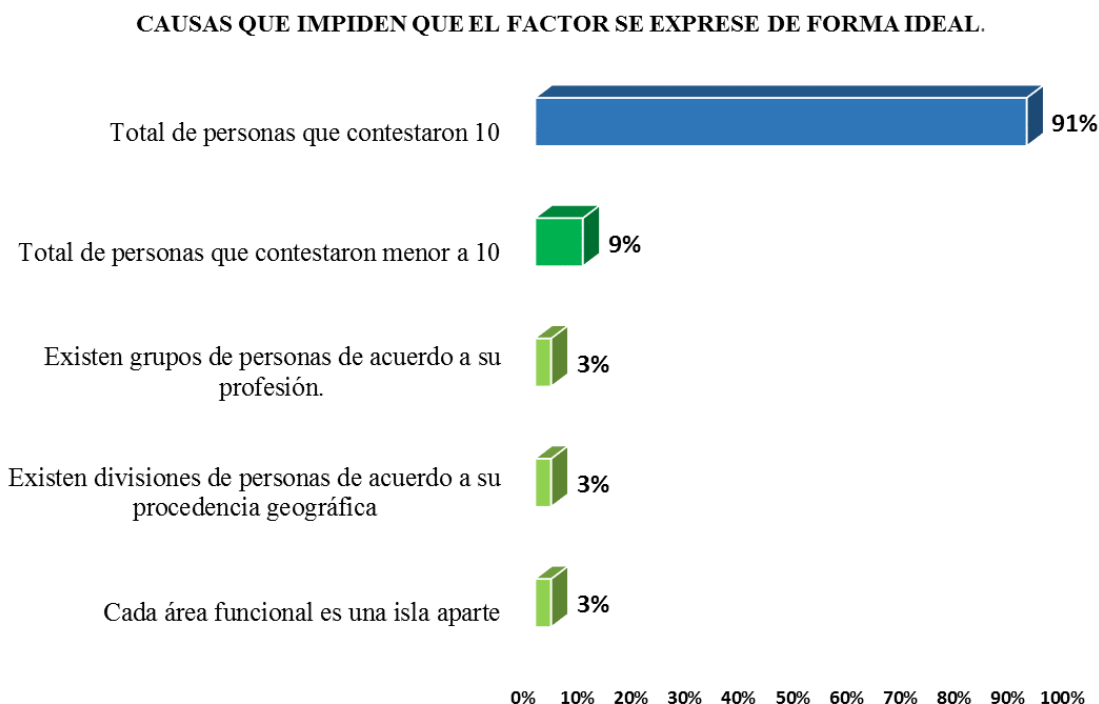
4.25.2 Causas que impide que este factor se exprese de forma ideal.

Tabla 81

Causas que impide que el factor 25 se exprese de forma ideal

Ítems	Opción	No de Respuestas.	%
	Total de personas que contestaron 10	31	91%
	Total de personas que contestaron menor a 10	3	9%
A	Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.	1	3%
C	Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica	1	3%
D	Cada área funcional es una isla aparte	1	3%

Fuente. Autores.

**Figura 57.** Grafico Causas que impide que el factor 25 se exprese de forma ideal

Análisis: Del 9% de personas que manifestaron que el factor subculturas no se expresa de forma ideal, se identificaron 3 causas, cada una correspondiente al 3%, en donde se menciona que existen grupos de personas de acuerdo a su profesión, se tiene también que

existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica y cada área funcional es una isla aparte.

4.25.3 Soluciones propuestas por los empleados de la alcaldía de Altamira Huila para el factor 25.

- Articular actividades de trabajo como por ejemplo por medio de programas o eventualidades donde todas las entidades participen e interactúen activamente en su desarrollo.
- Generar espacios de integración entre las áreas para conocernos más y así trabajar en armonía

Capítulo 5. Plan de Mejoramiento

De acuerdo a los resultados obtenidos en la medición de las percepciones del clima organizacional de la Alcaldía de Altamira, se obtuvo una calificación cualitativa de Buena, con una tendencia alta hacía la excelencia y por lo tanto a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante. El plan de mejoramiento propuesto se hizo teniendo en cuenta a aquellos factores que su calificación numérica fue inferior a 9,5.

Los aportes entregados por cada uno de los funcionarios encuestados, a través de sus percepciones y propuestas hacía el mejoramiento continuo de cada uno de los factores evaluados fueron el insumo principal para la formulación del plan de mejoramiento que se propone.

Para la estructuración del plan de mejoramiento los factores se agruparon en tres grupos de acuerdo a su afinidad, Sociales, Económicos y Culturales.

Tabla 82

*Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Alcaldía de Altamira***Afinidad de Factores:** **Sociales**

Factor:		Proyecto Formal de Empresa y Estructura Organizacional		
Objetivo:		<i>Reforzar el conocimiento al personal sobre la misión, visión, políticas, objetivos y estrategias de la Empresa.</i>		
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Desarrollar programas de capacitación e inducción que involucre a todos los funcionarios de la Alcaldía de Altamira.	Realizar procesos de capacitación trimestral dónde se involucre a todas las dependencias y a los funcionarios que hacen parte de cada una de estas.	6 meses a partir de julio de 2018	\$260.000	Secretaria General
	Diseñar programas de inducción en estos temas, de tal manera que participen los funcionarios nuevos y los funcionarios antiguos.		Ninguno	
Ubicar en espacios estratégicos y de acceso a todo el personal la información estratégica de la organización	Colocar en un lugar visible de cada dependencia la misión y la visión de la Alcaldía.		\$1.000.000	Secretaria General y Jefes de dependencia
Revisión del Plan de Desarrollo para verificar avance en cumplimiento de metas	Revisar de manera mensual con los funcionarios de cada dependencia el cumplimiento de metas e indicadores		Ninguno	Jefes dependencia y funcionarios
Factor:		Estructura Organizacional		
Objetivo:		<i>Lograr la articulación entre las dependencias de la Alcaldía y realizar un trabajo interdisciplinario entre todos los funcionarios, con el fin de obtener los mejores resultados para la organización.</i>		
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE

Sensibilizar a los funcionarios de la importancia de la integración individual y grupal para lograr un mejor desempeño de la Alcaldía	Realizar reuniones mensuales que permitan organizar el trabajo articulado entre las dependencias.	12 Meses a partir de Julio de 2018	Ninguno	Alcalde Municipal y Jefes de dependencia
	Impulsar el trabajo en equipo de todas las dependencias a través de charlas de motivación trimestrales.		\$1.320.000	Secretaria General
Revisión de las funciones y responsabilidades de cada dependencia	Crear e implementar procedimientos que permita determinar en cuales casos cada área pueda tomar sus propias decisiones		Ninguno	Alcalde Municipal y Jefes de dependencia

Factor:		Participación		
Objetivo:		<i>Fomentar la buena comunicación entre los jefes y funcionarios, con el propósito de conocer sus aportes para el mejoramiento continuo de la Alcaldía de Altamira</i>		
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Generar un ambiente de confianza y respeto que permita la participación de los funcionarios para expresar sus opiniones, aportes y sugerencias, además del fortalecimiento de la comunicación entre jefes y funcionarios.	Generar espacios de participación permanentes al interior de las dependencias para evaluar situaciones y propuestas	6 meses a partir de julio de 2018	Ninguno	Jefes de Dependencia
	Realizar reuniones mensuales en cada dependencia con el fin de que los funcionarios expresen sus opiniones y sugerencias frente a su trabajo.		Ninguno	
	Mantener una articulación de los procesos con las dependencias y personas implicadas		Ninguno	

Factor: *Evaluación de Desempeño*
Objetivo: *Mejorar y aplicar el programa de evaluación de desempeño en la Alcaldía de Altamira.*

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
<p>Aplicar de forma semestral la evaluación de desempeño a los funcionarios de la Alcaldía de Altamira y de esta manera contribuir al mejoramiento continuo del desempeño de las personas y el rendimiento de la organización.</p>	<p>Socializar con los funcionarios el ajuste del plan de evaluación y su impacto para el desarrollo y cumplimiento de metas y objetivos que tiene la Alcaldía de Altamira.</p>	<p>6 meses a partir de julio de 2018</p>	<p>Ninguno</p>	<p>Alcalde Municipal y Jefes de dependencia</p>
	<p>Establecimiento de un cuadro de honor donde se resalte de manera mensual al personal que se destaca en las labores asignadas y muestra un buen rendimiento.</p>		<p>Ninguno</p>	
	<p>Realizar evaluaciones periódicas a las actividades que desempeña cada funcionario, para así mismo detectar errores que se estén cometiendo y tener la oportunidad de corregirlos.</p>		<p>Ninguno</p>	
	<p>Realizar la evaluación a los funcionarios cada vez que se haya terminado el contrato y conforme a su calificación se decide su contratación nuevamente.</p>		<p>Ninguno</p>	

Factor: *Selección e Inducción*
Objetivo: *Implementar el proceso de selección e inducción en la Alcaldía de Altamira, que contribuya a vincular al personal idóneo y que cuente con la información clara de las actividades a desarrollar*

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Diseñar e implementar el proceso de convocatoria y selección de personal, que permita medir la capacidad integral de los aspirantes a un cargo en la Alcaldía de Altamira	Revisar los perfiles para cada una de los puestos de trabajo requeridos en la organización.	Este proceso se llevará a cabo cuando se requiera personal nuevo en la entidad.	Ninguno	Dependencia encargada de contratación y Alcalde Municipal
	Realizar la convocatoria para que se seleccione al personal idóneo y que cumpla con los respectivos perfiles para ejecutar de manera apta la labor que desempeñará.		Ninguno	
Especificar a través un procedimiento las actividades a tener en cuenta al momento de realizar la inducción a un funcionario nuevo, las actividades a realizar en cada puesto de trabajo, responsable del proceso de inducción y la información estratégica de la organización.	Convocar al personal seleccionado con el fin de brindar inducción respecto a las labores que desarrollaran a lo largo de su contrato.		Ninguno	Dependencia encargada de contratación y Jefes de dependencia

Afinidad de Factores***Económicos******Factor:******Instalaciones y Elementos de Trabajo******Objetivo:****Ofrecer a los funcionarios de la Alcaldía de Altamira instalaciones y elementos de trabajo adecuados para lograr un ambiente laboral agradable para la realización de sus funciones*

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
-------------	-------------	------------	-------------	-------------

Realizar una evaluación de cada una de las dependencias o instalaciones donde trabajan los funcionarios, al igual que los elementos de trabajo asignados, con el fin de buscar mejoras en las condiciones y ambiente laboral	Presentación de un proyecto para mejoramiento de la infraestructura de la Alcaldía, que incluya mejoramiento de baños, cielo raso, ventilación e iluminación	12 Meses a partir de Julio de 2018	\$26.000.000	Alcalde Municipal y Secretario de Planeación e infraestructura
	Hacer una revisión del inventario y materiales de trabajo asignado a los funcionarios para verificar su funcionamiento y requerimientos adicionales	3 Meses a partir de Julio de 2018	Ninguno	Secretaria General
	Revisión del presupuesto asignado para compra de muebles y equipos de oficina, para verificar disponibilidad y posibilidad de inversión de acuerdo a los requerimientos de cada dependencia	3 Meses a partir de Julio de 2018	Ninguno	Apoyo a la Secretaria General y de Gobierno en Presupuesto

<p>Factor: <i>Estabilidad Laboral</i></p> <p>Objetivo: <i>Brindar la estabilidad laboral necesaria para que los funcionarios de la Alcaldía de Altamira desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad</i></p>				
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Crear e implementar una política que permita modificar el tipo de contratación y la duración, de acuerdo al desempeño laboral de los	Revisar el tipo contratación de cada uno de los funcionarios	3 meses a partir de julio de 2018	Ninguno	Secretaria General, dependencia encargada de contratación, apoyo presupuesto

funcionarios de la Alcaldía de Altamira.	Estudiar la posibilidad de vincular a los contratistas mediante contratos laborales y las implicaciones	12 meses a partir de julio de 2018	Ninguno	
	Ampliar la duración de los contratos de acuerdo al desempeño laboral de los funcionarios y dar continuidad a los procesos		Ninguno	

Factor: <i>Salario</i>				
Objetivo: <i>Brindar el salario justo para cada persona de acuerdo a las funciones y responsabilidades del cargo.</i>				
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Realizar el análisis de los salarios de cada uno de los cargos y estudiar la posibilidad de aumento de acuerdo a la situación financiera de la Alcaldía de Altamira y al mercado laboral	Analizar la posibilidad económica de incrementar el salario de los funcionarios	6 meses a partir de julio de 2018	Ninguno	Alcalde Municipal, Secretaria General y Apoyo en presupuesto
	Gestionar los recursos necesarios para poder incrementar el salario de los funcionarios.		Ninguno	Alcalde Municipal

Afinidad de Factores: Culturales

Factor:	Desarrollo Personal
Objetivo:	<i>Contribuir al crecimiento personal y profesional de los funcionarios de la Alcaldía de Altamira, ofreciendo mecanismos que permitan el fortalecimiento de sus habilidades y capacidades</i>

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Realizar un sondeo con todos los funcionarios de la Alcaldía de Altamira para conocer sus inquietudes en temas referentes a capacitación y formación personal y profesional y de esta manera buscar alternativas que contribuyan a mejorar sus niveles académicos.	Establecer espacios para socializar aspectos relevante a la formación personal y profesional, al igual que la estimulación al mejoramiento continuo	6 meses a partir de julio de 2018	Ninguno	Secretaria General
	Realizar un estudio para conocer los temas que le interesan a los funcionarios y gestionar con entidades públicas capacitación en estos temas		\$1.000.000	
	Diseñar estrategias que permitan obtener recursos de financiación y que los funcionarios puedan acceder a fuentes de formación y capacitación externa		Ninguno	Alcalde Municipal, Secretaria General y Apoyo en presupuesto

Factor:	Reconocimiento
Objetivo:	<i>Realizar reconocimiento a los funcionarios de la Alcaldía de Altamira que por su compromiso, productividad y calidad en su trabajo se destacan dentro de la organización y contribuyen al crecimiento de la misma.</i>

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
-------------	-------------	------------	-------------	-------------

Establecer y fomentar espacios que permitan reconocer las cualidades y habilidades de los funcionarios de la Alcaldía de Altamira	Fomentar la equidad para que los logros de todos los empleados sean reconocidos.	12 meses a partir de julio de 2018	Ninguno	Secretaria de gobierno.
	Crear programas de incentivos que permitan que las personas se sientan motivadas para realizar aportes valiosos en el cumplimiento de las metas		Ninguno	
	Realizar reconocimiento público mensual a las personas que mejor desempeñan su trabajo sin importar el cargo que ocupe	12 meses a partir del mes de Julio de 2018	\$1.200.000	Dependencia encargada de contratación, Jefes de dependencia

Factor:**Valores****Objetivo:**

Fomentar el respeto, buena atención a la comunidad, calidez humana, logro y orientación al éxito, con el fin de crear un buen ambiente y cordialidad en los puestos de trabajo.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Brindar espacios de integración y orientación hacia los valores, puesto que éstos aportan en gran medida al crecimiento de la organización	Fomentar por parte de los directivos una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro	6 meses a partir del mes de Julio de 2018	Ninguno	Alcalde Municipal y Jefes de dependencia
	Implementar jornadas donde se recuerde la importancia de la aplicación de los valores en el entorno laboral, tales como semanas de valores en los que se desarrollen actividades lúdicas donde se involucre la aplicación de los mismos.		Ninguno	

	Realizar talleres trimestrales de motivación para los empleados en temas como calidez y atención a la comunidad.		\$660.000	
--	--	--	-----------	--

Fuente. Autores.

Presupuesto Plan de Mejoramiento

Tabla 83

Presupuesto Plan de Mejoramiento

ITEM	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	CANT	VALOR TOTAL
1	Realizar procesos de capacitación trimestral dónde se involucre a todas las dependencias y a los funcionarios que hacen parte de cada una de estas.	Refrigerios	\$100.000	2	\$200.000
		Papelería	\$30.000	2	\$60.000
		SUBTOTAL			
2	Colocar en un lugar visible de cada dependencia la misión y la visión de la Alcaldía.	Impresión Full Color	\$20.000	10	\$200.000
		Marcos	\$80.000	10	\$800.000
		SUBTOTAL			
3	Impulsar el trabajo en equipo de todas las dependencias a través de charlas de motivación trimestrales.	Papelería	\$30.000	4	\$120.000
		Refrigerios	\$100.000	4	\$400.000
		Capacitador	\$200.000	4	\$800.000
		SUBTOTAL			
4	Presentación de un proyecto para mejoramiento de la infraestructura de la Alcaldía, que incluya mejoramiento de baños, cielo raso, ventilación e iluminación	Mejoramiento de Baños	\$8.000.000	1	\$8.000.000
		Mejoramiento de Cielo Raso en DRYWALL	\$12.000.000	1	\$12.000.000
		Revisión y Mantenimiento de Instalaciones Eléctricas	\$6.000.000	1	\$6.000.000
		SUBTOTAL			
5	Realizar un estudio para conocer los temas que le interesan a los funcionarios y gestionar con entidades públicas capacitación en estos temas	Gastos de Desplazamiento a Neiva, Garzón y Pitalito	\$1.000.000	1	\$1.000.000
SUBTOTAL				\$1.000.000	
6	Realizar reconocimiento público mensual a las personas que mejor desempeñan su trabajo sin importar el cargo que ocupe	Decoración puesto de trabajo, detalle y Foto para la cartelera institucional	\$100.000	12	\$1.200.000
SUBTOTAL				\$1.200.000	
7	Realizar talleres trimestrales de motivación para los empleados en temas como calidez y atención a la comunidad.	Papelería	\$30.000	2	\$60.000
		Refrigerios	\$100.000	2	\$200.000
		Capacitador	\$200.000	2	\$400.000
		SUBTOTAL			
TOTAL PRESUPUESTO					\$31.440.000

Fuente. Autores.

Conclusiones

Los resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Altamira permitieron concluir que la percepción que tienen los mismos frente a los 25 factores evaluados arrojó una calificación numérica de 8,75 puntos, siendo el equivalente Buena en la calificación Cualitativa.

Mediante la encuesta aplicada se pudo conocer las diferentes fortalezas y debilidades que presenta la Alcaldía de Altamira frente al clima organizacional, de acuerdo a la calificación se pudo determinar que no es plenamente gratificante, no obstante se resalta algunos factores tales como el liderazgo, trabajo gratificante, libertad de expresión, entre otros, los cuales presentan una puntuación excelente y que gracias a ellos hace que el ambiente laboral en esta organización sea bueno.

A pesar de que existen factores con calificación cualitativa Buena, se deben establecer alternativas de mejora con el fin de cambiar esta calificación a una calificación de excelente, logrando con esto que a través del Plan de Mejoramiento la Alcaldía de Altamira alcance un clima laboral plenamente gratificante.

Con el plan de mejoramiento propuesto se tiene previsto que en la Alcaldía de Altamira se alcance un ambiente agradable al interior de la organización que garanticen mayores niveles de satisfacción y motivación de los funcionarios, logrando trabajar en equipo de manera armonioso que conlleve a cumplir con las metas del Plan de Desarrollo y una mejor atención a la comunidad.

A través de los estudios del Clima Organizacional se puede conocer las percepciones de la situación actual del entorno laboral y los niveles de satisfacción que tienen las personas

de una organización, adicionalmente las causas que impiden que se tenga un adecuado desempeño laboral.

Bibliografía

- Aguilar, H. (2016). Trabajo en Equipo y Clima Organizacional (Tesis de pregrado).
 Universidad Rafael Landívar. Recuperado de
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>.
 Quetzaltenango, México.
- Baguer, A. (2011). *Dirección de personas: Un Timón en la Tormenta*. Madrid.
- Buitrago, J. J. (2010). Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal. (Tesis de Maestría) Universidad Tecnológica de Pereira.
 Recuperado de
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1892/65838V297.pdf;sequence=1>. Pereira.
- Cerón, C. (2013). Estudio del Clima Organizacional en el Grupo Empresarial Venus Colombia S.A. (Tesis de Pregado) Universidad Autonoma de Occidente.
 Recuperado de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4840/1/TAD01259.pdf>.
 Santiago de Cali.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. . Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A. Quinta Edición.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* . México: McGraw Hill. Séptima Edición .
- Cordoba, A., & Tejada, M. C. (2015). Análisis del Clima Laboral de los Servidores Públicos en el Sector Central de la Defensoría del Pueblo (Tesis de Maestría).
 Universidad UNAD. Recuperado de

<http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/3595/1/19429983.pdf>. Bogotá.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (1999). *El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill. Octava Edición.

El Ministro de la Protección Social. (s.f). Resolución 002646 de 2008. Capítulo I Objeto, ámbito de aplicación y definiciones. Artículo 1. Objeto, Artículo 2. Ambito.

Recuperado de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>.

García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuaderno de Administración, Universidad del Valle, No. 42.

García, M. (s.f.). *Del clima Organizacional y sus Teorías Aplicadas a la Organización*. Universidad Santiago de Cali.

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw-Hill. Tercera Edición.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. Tercera Edición.

Rodríguez, Y. (2016). *Plan de Desarrollo del Municipio de Altamira Huila. Todos Trabajando, Todos Progresando. 2016 - 2019*. Recuperado de <http://altamira-huila.gov.co/apc-aa-files/35613136323432666237626464323663/acuerdo-008-del-2016-plan-de-desarrollo-sancionado-con-firmas.pdf>.

Zapata, A., & García, M. (2009). *Clima y cultura organizacional. Conceptos e instrumentos para su medición*. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali.

Presupuesto

CONCEPTO	COSTOS MENSUALES (financiados por los investigadores)					COSTO TOTAL
	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	
Transporte	\$180.000	\$180.000	\$40.000	\$180.000	\$140.000	\$720.000
Viáticos	\$60.000	\$60.000	\$30.000	\$60.000	\$30.000	\$240.000
Costos de oportunidad (Tiempo de los investigadores)	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$250.000	\$2.050.000
Papelería (copias, impresiones, CD)	\$15.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$15.000	\$60.000
Equipos	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$45.000	\$285.000
Comunicaciones	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$15.000	\$135.000
Internet	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$30.000	\$210.000
Total	\$840.000	\$835.000	\$665.000	\$835.000	\$525.000	\$3.700.000

Resumen hoja de vida investigadores**CARLOS MARIO ALMARIO SCALANTE**

Dirección permanente

Tarqui - Huila

Teléfono: 321 464 9113**E-Mail:** carlosalmario147@hotmail.com

DATOS PERSONALES

NOMBRE:	CARLOS MARIO
APELLIDOS:	ALMARIO SCALANTE
FECHA DE NACIMIENTO:	17 de Septiembre de 1989
LUGAR DE NACIMIENTO:	Tarqui – Huila
CEDULA DE CIUDADANIA:	1.081.514.318 de Tarqui – Huila

ESTUDIOS REALIZADOS

UNIVERSITARIO:	Administración de Empresas Agropecuarias.
TECNOLOGO:	Producción Pecuaria.
DIPLOMADO:	Actualización de Administración Pública Alta Gerencia De Empresas Agropecuarias.

EXPERIENCIA LABORAL

Asesor Externo (La Ruta Natural 2016-2017 y UT CREAC 2013-2014) Profesional Asistencia Técnica (2015) Asesor Agroempresarial (2017)

DORA LILIANA TRUJILLO PAVA

Dirección permanente
CARRERA 8 N°. 3-40 Barrio el centro Tarqui - Huila
Teléfono: 3112806417
E-Mail: lilianatrujillopava@hotmail.com

DATOS PERSONALES

NOMBRE:	DORA LILIANA
APELLIDOS:	TRUJILLO PAVA
FECHA DE NACIMIENTO:	20 de Noviembre de 1971
LUGAR DE NACIMIENTO:	Tarqui – Huila
CEDULA DE CIUDADANIA:	26.579.026 de Tarqui – Huila

ESTUDIOS REALIZADOS

UNIVERSITARIO: Abogada.
ESPECIALIZACION: Derecho Penal Ciencias Forenses
Derecho Administrativo y Constitucional

EXPERIENCIA LABORAL

Personera Municipal de Altamira (2016 – 2019), Personera Municipal de Tarqui (2010 – 2016), Asesora Jurídica Superintendencia de notariado y registro sede principal Neiva (2009 – 2010)

CLAUDIA MARLEY SILVA ARGOTE

Dirección permanente
Pitalito - Huila
Teléfono: 314 836 6589
E-Mail: claudia.silva8021@gmail.com

DATOS PERSONALES

NOMBRE:	CLAUDIA MARLEY
APELLIDOS:	SILVA ARGOTE
FECHA DE NACIMIENTO:	21 de Abril de 1980
LUGAR DE NACIMIENTO:	Isnos – Huila
CEDULA DE CIUDADANIA:	25.286.374 de Popayán – Cauca

ESTUDIOS REALIZADOS

UNIVERSITARIO: Ingeniera de Sistemas.
TECNICO: Técnico Profesional en Sistemas.

EXPERIENCIA LABORAL

Coordinadora Local Red Unidos (2016 - 2017), Cogestor Social Red Unidos (2016), Agente de Soporte Técnico Red Unidos (2011 - 2015), Técnico de Apoyo Red Juntos (2010 – 2011)

Instrumento para medir el clima organizacional en la Alcaldía de Altamira

PRESENTACIÓN. Con la siguiente investigación académica como estudiantes de la Especialización en Alta Gerencia de la Universidad Surcolombiana, buscamos identificar aquellos aspectos que afectan positiva o negativamente el clima laboral de la Alcaldía de Altamira. Los resultados obtenidos a través de las respuestas suministradas por Usted se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo.

A continuación encontrará frases que le permitirán expresar su percepción sobre la cultura y el clima organizacional de la Alcaldía de Altamira. Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base la experiencia y vivencias dentro de la Alcaldía. Para ello considérela en general y no se limite al área o grupo en que trabaja.

El formulario que se presenta a continuación, consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional.

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

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

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

Finalmente, en la tercera pregunta usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la Alcaldía de Altamira.

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

1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

1.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la Alcaldía de Altamira?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor marcar con X la opción o las opciones):

a) No hay visión, 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 lo 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?
-
-

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

a) _____

b) _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

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

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la Alcaldía de Altamira
- c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
- f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g) Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

3. PARTICIPACION

3.1 ¿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

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción) :

- a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.
- e) Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

4.1 ¿Las instalaciones y 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

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b) Las instalaciones no son seguras.
- c) Las instalaciones no son funcionales.
- d) Hace demasiado frío.

- e) Hace demasiado calor.
- 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) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.
- k) La mayoría de los elementos son excelentes.
- l) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.
- m) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- n) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- ñ) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- o) La situación económica de la Alcaldía de Altamira no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.
- p) Otras causas ¿Cuáles?

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

- a) _____

- b) _____

5. HOLISMO Y SINERGIA

(El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes)

5.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Alcaldía de Altamira, antes que sus intereses personales?

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

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- 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 Alcaldía de Altamira, 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 Alcaldía de Altamira.
 - f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.
 - g) La estructura organizacional no facilita la integración.
 - h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
 - i) Otras causas Cuáles?
-
-

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

- a) _____

- b) _____

6. LIDERAZGO

6.1 ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, 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

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
 - b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.
 - c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos 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?
-
-

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

- a) _____

b) _____

7. TOMA DE DECISIONES

(Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría).

7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Alcaldía de Altamira, antes que sus intereses personales?

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

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- 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, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- f) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- g) Para tomar decisiones aquí siempre votamos.
- h) Aquí nunca votamos.
- i) Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

8. TRABAJO GRATIFICANTE

8.1 ¿Está usted ubicado en la Alcaldía de Altamira 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

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- 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 el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f) La Alcaldía de Altamira 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.
- f) Otras causas Cuáles?

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

- a) _____

- b) _____

9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿La Alcaldía de Altamira 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

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- d) La empresa, organización o institución carece de los recursos necesarios para ello.
- e) A la Alcaldía de Altamira tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.

g) Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

10. RELACIONES INTERPERSONALES

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Alcaldía de Altamira son realmente las mejores?

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

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- 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 dificulta las buenas relaciones.
- i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j) Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

11. BUEN SERVICIO

11.1¿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 (ustedes) necesita (n) y oportunos?

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

11.2Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- 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 atenerse 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?

11.3Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

12.1¿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

12.2Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.

- c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.
- e) Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.
- f) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Alcaldía de Altamira, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- g) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- h) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.
- i) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- j) Otras causas Cuáles?

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

- a) _____

- b) _____

13. LIBERTAD DE EXPRESION

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

13.1 ¿Tiene usted en la empresa, organización o institución amplias posibilidades de expresarse libremente?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo plenamente

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- 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 atiende nuestras sugerencias.
- e) En general, no se fomenta la libre expresión en la Alcaldía de Altamira.

- f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores
- g) Mi jefe inmediato no la permite.
- h) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.
- i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.
- j) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.
- k) Otras causas Cuáles?

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

- a) _____

- b) _____

14. ESTABILIDAD LABORAL

14.1 ¿Brinda la Alcaldía de Altamira 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

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios
- b) La acumulación de cierto número de años en la empresa, organización o institución, es motivo de despido.
- c) Permanentemente hacen reestructuraciones.
- d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).
- e) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.
- f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.
- g) Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

15. RECONOCIMIENTO

15.1 ¿A las personas que se distinguen en la Alcaldía de Altamira, 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 manera?

Se les valora

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

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la Alcaldía de Altamira.
- b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- c) Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.
- d) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.
- e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.
- g) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.
- h) Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

16. SALARIO

16.1 ¿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

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo
- b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la 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 Alcaldía de Altamira también lo hagan
- f) La situación económica de la Alcaldía de Altamira no lo permite
- g) Otras causas Cuáles?

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

- a) _____

- b) _____

17. NORMAS Y REGLAMENTOS

17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la Alcaldía de Altamira, 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

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.
- b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad
- c) La desconfianza en las personas ha llevado a la Alcaldía de Altamira 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?

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

a) _____

b) _____

18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

18.1 ¿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

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- 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) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.
- i) Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

(La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias)

que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento).

19.1 ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

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

19.2 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 (favor marcar con X la opción) :

- a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
- b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.
- c) Siempre hay que pedir cita.
- d) Los jefes oyen pero no escuchan.
- e) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
- f) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.
- g) Las retroalimentaciones o mesas de diálogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.
- h) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.
- i) Otras causas Cuáles?

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

- a) _____

- b) _____

20. SELECCION E INDUCCION

20.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la Alcaldía de Altamira, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

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

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 (favor marcar con X la opción) :

- a) La Alcaldía de Altamira no se preocupa por vincular a los mejores

- b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
 - b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar
 - c) La calidad humana parece no importar mucho en la Alcaldía de Altamira
 - d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa
 - e) Otras causas Cuáles?
-
-

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

a) _____

b) _____

21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la Alcaldía de Altamira?

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

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Lo único que a la Alcaldía de Altamira le interesa parece ser...
 - b) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.
 - c) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.
 - d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
 - e) Creo que la Alcaldía de Altamira no sabe exactamente para donde va.
 - f) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
 - g) La Alcaldía de Altamira no se preocupa por la conservación del ecosistema
 - h) Otras causas ¿Cuáles?
-
-

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

a) _____

b) _____

22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

(Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de Alcaldía de Altamira, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la dirección universitaria).

22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la Alcaldía de Altamira contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

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

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No existen celebraciones.
- b) Rara vez se realizan.
- c) Las fechas importantes pasan desapercibidas.
- d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.
- e) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.
- f) Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

(Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a Alcaldía de Altamira, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la Alcaldía, entre otros.)

23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

No considero 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.

- b) La Alcaldía de Altamira no fomenta ese tipo de actividades.
- c) La Alcaldía de Altamira prohíbe ese tipo de actividades.
- d) La Alcaldía de Altamira no posee los medios económicos para realizarlas.
- e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.
- f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.
- g) Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

24. VALORES

25.1 ¿Existe en la Alcaldía de Altamira una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

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

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Más que los logros interesan las relaciones interpersonales
- b) En la Alcaldía de Altamira prima la impersonalidad.
- c) No son abiertos al cambio.
- d) Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.
- e) No permiten cambios en los métodos de trabajo
- f) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.
- g) No comparten una visión futurista.
- h) Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

25. SUBCULTURAS

25.1 ¿Considera usted que en la Alcaldía de Altamira existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

En desacuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo
 25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

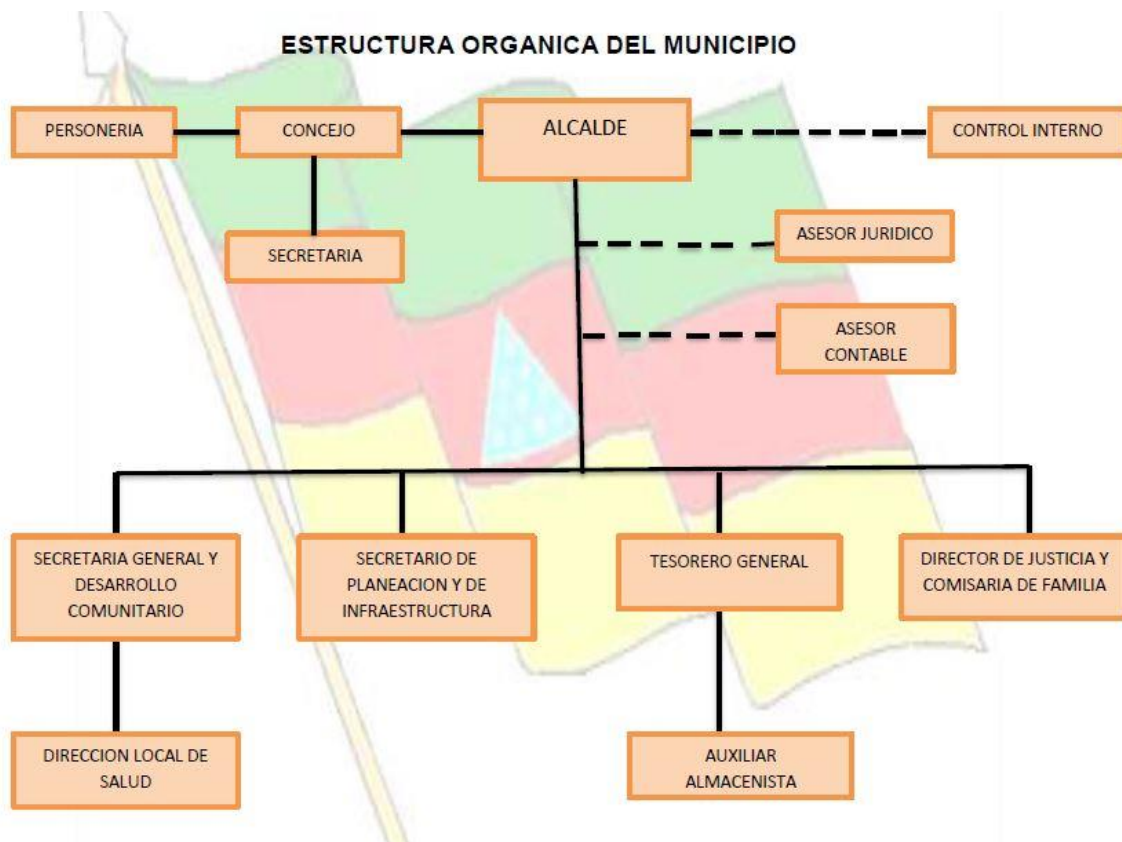
- a) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.
- b) Los jefes no se mezclan con los empleados
- c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica
- d) Cada área funcional es una isla aparte
- e) Los de cada religión van cada uno por su lado
- f) Los de clase alta no se revuelven con los demás
- g) Según la raza o etnia nos organizamos
- h) Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

Organigrama



Fuente: Plan de Desarrollo 2016 - 2019

Listado de Personas a Encuestar

No	NOMBRE FUNCIONARIO	CARGO	No	NOMBRE FUNCIONARIO	CARGO
1	MARY LUZ HERNANDEZ LOPEZ	APOYO ADMINISTRATIVO	18	MARLY CABRERA PARRA	INSTRUCTORA DE DANZAS
2	MARIA EUGENIA SOTTO CARVAJAL	SECRETARIA GENERAL Y DESARROLLO COMUNITARIO	19	FREDY ALEXANDER RAMIREZ CASTRILLON	APOYO A LA GESTIÓN PARA EL CARGUE DE LA INFORMACIÓN A LA PLATAFORMA (SIA)
3	HÉCTOR DANIEL CÁRDENAS MONCALEANO	CONDUCTOR AL SERVICIO DEL ALCALDE	20	LUZ MARINA CASANOVA DIAZ	ENLACE MUNICIPAL VICTIMAS
4	ESTEFANIA CALDERÓN VARGAS	PSICÓLOGA	21	MARÍA ALEJANDRA SOTO CALDERON	COORDINADORA DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD
5	YENCY CLAROS TORRES	COMISARIA DE FAMILIA	22	JESUS HERNAN RIVERA GARZON	ASESOR
6	SANDY JIMENA FIERRO SILVA	APOYO PARA LA PRIMERA INFANCIA	23	GLORIA ELSA PERDOMO HERMIDA	TESORERA
7	ANA MARIA SOTO POLANCO	APOYO ATENCION VENTANILLA UNICA	24	ANGELA MARIA VARGAS FALLA	ALMACENISTA
8	CAMILO ERNESTO NARANJO ALARCON	AUXILIAR CONTRATACION Y SISTEMAS	25	LUIS HUMBERTO RINCON VARGAS	CONTADOR
9	ANDREA ORTIZ TORRES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	26	LUIS GUILLERMO VICTORIA TORRES	APOYO ADMINISTRATIVO
10	CARMEN IRENE VASQUEZ DIAZ	APOYO DIRECCION LOCAL DE SALUD	27	LIGIA YANETH IBARRA ROA	APOYO A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
11	ANGELICA ROA MURCIA	COORDINADORA CULTURA Y DEPORTE	28	MARIA CAMILA YUSTY HERRERA	PROFESIONAL UNIVERSITARIA
12	CLAUDIA PATRICIA JARAMILLO MONTOYA	AUXILIAR DE ARCHIVO	29	LILIANA LOPEZ ESTUPIÑAN	ADMINISTRADORA DE SISBEN
13	EDNA MARGARITA PEREZ CACERES	COORDINADOR BIBLIOTECA MUNICIPAL	30	FABER USA VARGAS	APOYO MANTENIMIENTO
14	JOSE LIZARDO MOTTA BUSTOS	INSTRUCTOR DEPORTIVO	31	CARLOS EDUARDO FAJARDO MARTÍNEZ	CONDUCTOR
15	FRANCISCO ANTONIO TRUJILLO RAMREZ	APOYO SECRETARIA GENERAL Y DESARROLLO COMUNITARIO - CONTROL INTERNO	32	HERNANDO MORENO VARGAS	ASESOR
16	HIRLANDO CAMPIÑO GUTIERREZ	COORDINADOR ESCUELAS DE FORMACION DEPORTIVA	33	WALTER ARISTIZABAL AYALA	SECRETARIO DE PLANEACION E INFRAESTRUTURA
17	MIGUEL ANGEL PEÑA JIMENEZ	DIRECTOR BANDA MUNICIPAL Y ESCUELA DE FORMACIÓN MUSICAL	34	ENRIQUE SALAZAR CARDENAS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Autorización de la institución para adelantar la investigación

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE ALTAMIRA Nit: 891.180.118-4 --- Código Postal: 416020 --- Código DANE: 41026	
	DESPACHO DEL ALCALDE	

AMA2017-100-050

Altamira – Huila, Febrero 22 de 2018

Doctora
DORA LILIANA TRUJILLO PAVA Y OTROS
 Carrera 3 No. 6-06
 Altamira-Huila

Asunto: Respuesta a Solicitud autorización para realizar investigación.

Muy respetuosamente me permito informarle que se autoriza para que se adelante lo relacionado a la "Medición y Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Altamira Huila".

Sin otro particular, quedo atento a cualquier inquietud.

Atentamente,


YECID RODRIGUEZ TOVAR
 Alcalde Municipal

Proyecto: María E. Sotto.

"Todos Trabajando, Todos Progresando"

Telefax: (098) 8302556 — 8302676

Edificio municipal - Dirección: Carrera 3 N° 6-06-Altamira-Huila-Colombia

Página Web: www.altamira-huila.gov.co - Correo electrónico: contactenos@altamira-huila.gov.co

