



**CARTA DE AUTORIZACIÓN**

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 29 de Junio de 2017.

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

NANCY YINED CHAVARRO MOLINA, con C.C. No. 55.212.569 La Argentina Huila,

autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o titulado ESTUDIO DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDIA DE LA ARGENTINA

HUILA,

presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar al título de

ESPECIALISTA 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.
- 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: Nancy Yined Chavarro Molina



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: ESTUDIO DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDIA DE LA ARGENTINA HUILA

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
CAHVARRO MOLINA	NANCY YINED

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ZAPATA DOMÍNGUEZ	ALVARO

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

FACULTAD: ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

CIUDAD:                      AÑO DE PRESENTACIÓN:      NÚMERO DE PÁGINAS:

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

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

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://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.



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

**MATERIAL ANEXO:**

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

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

	Español	Inglés		Español	Inglés
1	<u>Cultura</u>	<u>Culture</u>	6	<u>Mejoramiento</u>	<u>Improvement</u>
2	<u>Clima</u>	<u>Weather</u>	7	<u>Estudio</u>	<u>Study</u>
3	<u>Organizacional</u>	<u>Organizational</u>	8	<u>Investigación</u>	<u>Investigation</u>
4	<u>Alcaldía</u>	<u>Town hall</u>	9	<u>Característica</u>	<u>Characteristic</u>
5	<u>Factores</u>	<u>Factors</u>	10	<u>Conductas</u>	<u>Behaviors</u>

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

Desde la creación de la alcaldía de la Argentina y conforme a la normatividad vigente para las entidades públicas del estado no existen referentes históricos en la medición o evaluación de la Cultura y el Clima organizacional, se indago a los colaboradores de la alcaldía en la realización de estudios similares que pudiesen reflejar resultados sobre estudios similares, aplicándose encuesta que permitiese identificar la cuestión ¿Cual es la Cultura y Clima organizacional de la alcaldía de la Argentina y como afecta y se refleja en los colaboradores de la Alcaldía. Se realizó investigación inferencial o deductiva cuyo propósito fue utilizar los datos para la obtención de conclusiones de la población a partir de las características, conductas, comportamientos y actitudes de los colaboradores, asociando las variables dependientes realizando análisis e interpretación de los resultados, identificando de acuerdo a la escala evaluativa en donde Pésimo es la calificación más baja y Excelente es la calificación más alta, asociadas a las causas y propuestas de mejora identificadas en el análisis del resultados de los datos, concluyendo con la propuesta de un plan de Acción Institucional que permita evidenciar el fortalecimiento del clima y cultura organizacional.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

Since the creation of the mayor of Argentina and according to the current regulations for public entities of the state there are no historical references in the measurement or evaluation of the Culture and the organizational climate, the employees of the mayor's office are investigated in the realization of Similar studies that could reflect results on similar studies, applying a survey that allowed identifying the question What is the Culture and Organizational Climate of the mayor of Argentina and how it affects and is reflected in the collaborators of the Mayor. Inferential or deductive research was carried out. The purpose was to use the data to obtain conclusions of the population based on the characteristics, behaviors, behaviors and attitudes of the collaborators, associating the dependent variables by performing analysis and interpretation of the results, identifying accordingly At the evaluative scale where Pésimo is the lowest rating and Excellent is the highest



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>3 de 3</b>
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

rating, associated with the causes and improvement proposals identified in the analysis of the results of the data, concluding with the proposal of an Institutional Action plan that allows Evidence of the strengthening of the climate and organizational culture

**APROBACION DE LA TESIS**

Nombre Presidente Jurado: ELÍAS RAMÍREZ PLAZAS

Firma:

**ESTUDIO DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDIA DE  
LA ARGENTINA HUILA**

**NANCY YINED CHAVARRO MOLINA**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
NEIVA – HUILA 2017**

**ESTUDIO DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDIA DE  
LA ARGENTINA HUILA**

**NANCY YINED CHAVARRO MOLINA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el Título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Director:**

**ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ**  
**Economista, Universidad del Valle (1978)**  
**Magister en Administración de Empresas (MBA)**  
**Universal del Valle (1988); Ph.D Management,**  
**Ecole des Hautes Commercials (HEC) , Université de Montréal (2003)**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**  
**NEIVA – HUILA 2017**

## **DEDICATORIA**

Inicialmente deseo dedicarle este trabajo especial a las personas que siempre creyeron en mi capacidad, capacidad que tenemos todos, es grato saber la fuerza y determinación que poseemos cuando queremos alcanzar algo.

A Dios por ser siempre ese sentimiento de alegría, tranquilidad y serenidad en cada momento de esta etapa de vida que esta próxima a culminar

A mi esposo, (Edwin Barajas H) a mi hija (Dayana Barajas Ch) a mi hermosa nieta (Guadalupe Barajas Ch) no hay un día en el que no le agradezca a Dios el haberme colocado entre ustedes, la fortuna más grande es tenerlos conmigo.

Agradezco de manera especial a todos mis profesores que siempre de manera acertada y amable me transmitieron conocimientos valiosos que consolidaron mi preparación académica y estoy segura contribuirán a hacer de mí una exitosa especialista; comprometida con mi campo de desempeño laboral pero ante todo con el desarrollo de la sociedad.

No podría dejar de saludar a mis compañeros de estudio; interactuando con ellos aprendí bastante; y espero que ellos de mí también. A todos ellos les deseo éxitos en su vida laboral como nuevos especialistas; y recordarles que lo más importante es que el conocimiento adquirido debe estar acompañado de humildad, sencillez, y sobre todo del deseo de servirle a la comunidad en general.

Nancy Yined Chavarro Molina

## Nota de Aceptación

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Neiva, 2017

## TABAL DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCION GENERAL ALCALDIA DE LA ARGENTINA HUILA.....	12
1.1.	ANTECEDENTES.....	15
1.2.	DESCRIPCIÓN.....	16
1.3.	METODOLOGÍA.....	16
1.4.	AMPLITUD DEL PROBLEMA.....	16
1.5.	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.6.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.6.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.6.2.	POBLACIÓN.....	18
1.7.	OBJETIVOS.....	18
1.7.1.	Objetivo General.....	18
1.7.2.	Objetivos Específico.....	18
2.	MARCO CONCEPTUAL.....	19
2.1.	Concepto Cultura Organizacional.....	21
2.2.	Concepto de Clima Organizacional.....	23
2.3.	Definición de un modelo de análisis y medición de la percepción de la cultura y el clima organizacional.....	24
2.3.1.	Nivel de las Dimensiones.....	24
2.3.1.1.	Factores.....	24
a.	Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional.....	24
b.	Estructura Organizacional.....	25
c.	Participación.....	25
d.	Instalaciones Y Elementos De Trabajo.....	25
e.	Holismo y Sinergia.....	25
f.	Liderazgo.....	25
g.	Toma de Decisiones.....	26
h.	Trabajo Gratificante.....	26
i.	Desarrollo Personal.....	26
j.	Relaciones Interpersonales.....	26
k.	Calidad del Servicio al Cliente Interno.....	26
l.	Solución de Conflictos de Intereses.....	26
m.	Libertad de Expresión.....	27

n.	Estabilidad Laboral.....	27
o.	Reconocimiento.....	27
p.	Salario .....	27
q.	Normas y Reglamentos.....	27
r.	Evaluación Del Desempeño.....	27
s.	Comunicación y Retroalimentación.....	28
t.	Selección e Inducción.....	28
u.	Identidad e Imagen de la Organización. ....	28
v.	Celebraciones y Ceremonias .....	28
w.	Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre .....	28
x.	Valores .....	28
y.	Multiculturalismo .....	28
3.	PRESENTACIÓN DE DATOS EMPÍRICOS .....	29
3.1.	METODOLOGÍA .....	29
3.1.1.	Población de Estudio: .....	29
3.1.2.	Recolección y Análisis de los datos.....	29
3.1.3.	Cronograma plan de trabajo.....	29
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	30
3.3.	POBLACIÓN MUESTRA .....	30
4.	PERFIL GENERAL .....	31
4.1.	PERFIL GENERAL POR DIMENSIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	31
4.2.	ANÁLISIS.....	32
4.2.1.	Ubicación de la Variable en el Continuo del Clima Organizacional .....	32
4.2.1.1.	Factor Proyecto Formal De Empresa o Proyecto Institucional. ....	33
4.2.1.1.1.	Causas Proyecto Formal De Empresa o Proyecto Institucional. ....	33
4.2.1.2.	Factor Estructura Organizacional. ....	34
4.2.1.2.1.	Causas Estructura Organizacional. ....	34
4.2.1.3.	Factor Participación.....	35
4.2.1.3.1.	Causas Participación.....	36
4.2.1.4.	Factor Instalaciones y Elementos de Trabajo.....	36
4.2.1.4.1.	Causas Instalaciones y Elementos de Trabajo .....	37
4.2.1.5.	Factor Holismo y Sinergia.....	38
4.2.1.5.1.	Causas Holismo y Sinergia.....	38
4.2.1.6.	Factor Liderazgo.....	39

4.2.1.6.1. Causas Liderazgo .....	39
4.2.1.7. Factor Toma de Decisiones .....	40
4.2.1.7.1. Causas Toma de Decisiones .....	40
4.2.1.8. Factor Trabajo Gratificante .....	41
4.2.1.8.1. Causas Trabajo Gratificante .....	42
4.2.1.9. Factor Desarrollo Personal .....	43
4.2.1.9.1. Causas Desarrollo Personal .....	43
4.2.1.10. Factor Relaciones Interpersonales .....	44
4.2.1.10.1. Causas Relaciones Interpersonales .....	44
4.2.1.11. Factor Calidad del Servicio al Cliente .....	45
4.2.1.11.1. Causas Calidad del Servicio al Cliente .....	45
4.2.1.12. Factor Solución de Conflicto de Intereses .....	46
4.2.1.12.1. Causas Solución de Conflicto de Intereses .....	47
4.2.1.13. Factor Libertad y Expresión .....	47
4.2.1.13.1. Causas Libertad y Expresión .....	48
4.2.1.14. Factor Estabilidad Laboral.....	48
4.2.1.14.1. Causas Estabilidad Laboral.....	49
4.2.1.15. Factor Reconocimiento.....	49
4.2.1.15.1. Causas Reconocimiento.....	50
4.2.1.16. Factor Salario .....	51
4.2.1.16.1. Causas Salario .....	51
4.2.1.17. Factor Normas y Reglamentos.....	52
4.2.1.17.1. Causas Normas y Reglamentos.....	52
4.2.1.18. Factor Evaluación del Desempeño .....	53
4.2.1.18.1. Causas Evaluación del Desempeño.....	54
4.2.1.19. Factor Comunicación y Retroalimentación.....	54
4.2.1.19.1. Causas Comunicación y Retroalimentación.....	55
4.2.1.20. Factor Selección e Inducción.....	56
4.2.1.20.1. Causas Selección e Inducción.....	56
4.2.1.21. Factor Identidad e Imagen de la Organización .....	57
4.2.1.21.1. Causas Identidad e Imagen de la Organización.....	57
4.2.1.22. Factor Celebraciones y Ceremonias.....	58
4.2.1.22.1. Causas Celebraciones y Ceremonias.....	58
4.2.1.23. Factor Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre .....	59
4.2.1.23.1. Causas Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre .....	59

4.2.1.24. Factor Valores .....	60
4.2.1.24.1. Causas Valores .....	60
4.2.1.25. Factor Multiculturalismo .....	61
4.2.1.25.1. Causas Multiculturalismo .....	61
4.2.2. Identificación de las Soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante. ....	62
5. CONCLUSIONES.....	67
6. PLAN DE ACCION .....	69
6.1. PLAN DE ACCION INSTITUCIONAL .....	71
7. BIBLIOGRAFÍA.....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma Plan de Trabajo .....	29
Tabla 2 Perfil General por Dimensión de Clima Organizacional .....	31
Tabla 3 Valoración Clima Organizacional .....	32
Tabla 5 Identificación de Promedio de Soluciones por factor .....	69
Tabla 6 Plan de Acción .....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1 Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional .....	33
Gráfica 26 Causas Proyecto Formal De Empresa o Proyecto Institucional .....	33
Gráfica 2 Factor Estructura organizacional .....	34
Gráfica 27 Causas Estructura Organizacional .....	34
Gráfica 3 Factor participación .....	35
Gráfica 28 Causas Participación.....	36
Gráfica 4 Factor Instalaciones y elementos de Trabajo .....	37
Gráfica 29 Causas Instalaciones y Elementos de Trabajo .....	37
Gráfica 5 Factor Holismo y Sinergia.....	38
Gráfica 30 Causas Holismo y Sinergia.....	38
Gráfica 6 Factor Liderazgo.....	39
Gráfica 31 Causas Liderazgo .....	39
Gráfica 7 Factor Toma de Decisiones .....	40
Gráfica 32 Causas Toma de Decisiones .....	40
Gráfica 8 Factor Trabajo Gratificante .....	41
Gráfica 33 Causas Trabajo Gratificante .....	42
Gráfica 9 Factor Desarrollo Personal .....	43
Gráfica 34 Causas Desarrollo Personal .....	43
Gráfica 10 Factor Relaciones Interpersonales .....	44
Gráfica 35 Causas Relaciones Interpersonales .....	44
Gráfica 11 Factor Calidad del Servicio al Cliente .....	45
Gráfica 36 Causas Calidad del Servicio al Cliente .....	46
Gráfica 12 Factor Solución de Conflicto de Intereses .....	46
Gráfica 37 Causas Solución de Conflicto de Intereses .....	47
Gráfica 13 Factor Libertad y Expresión .....	47
Gráfica 38 Causas Libertad y Expresión .....	48
Gráfica 14 Factor Estabilidad Laboral.....	48
Gráfica 39 Causas Estabilidad Laboral.....	49
Gráfica 15 Factor Reconocimiento.....	49
Gráfica 40 Causas Reconocimiento.....	50
Gráfica 16 Factor Salario .....	51
Gráfica 41 Causas Salario .....	51
Gráfica 17 Factor Normas y Reglamentos.....	52
Gráfica 42 Causas Normas y Reglamentos.....	52
Gráfica 18 Factor Evaluación del Desempeño.....	53
Gráfica 43 Causas Evaluación del Desempeño .....	54
Gráfica 19 Factor Comunicación y Retroalimentación.....	54
Gráfica 44 Causas Comunicación y Retroalimentación.....	55
Gráfica 20 Factor Selección e Inducción.....	56
Gráfica 45 Causas Selección e Inducción.....	56

Gráfica 21 Factor Identidad e Imagen de la Organización.....	57
Gráfica 46 Causas Identidad e Imagen de la Organización .....	57
Gráfica 22 Factor Celebraciones y Ceremonias.....	58
Gráfica 47 Causas Celebraciones y Ceremonias .....	58
Gráfica 23 Factor Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre .....	59
Gráfica 48 Causas Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre .....	59
Gráfica 24 Factor Valores .....	60
Gráfica 49 Causas Valores .....	60
Gráfica 25 Factor Multiculturalismo .....	61
Gráfica 50 Causas Multiculturalismo .....	61

## **1. INTRODUCCION GENERAL ALCALDIA DE LA ARGENTINA HUILA.**

Según los relatos históricos, se pueden establecer cuatro épocas para determinar el inicio de asentamientos humanos en esta zona

### **EPOCA PRECOLOMBINA:**

La primera del año 1000 A.C. a 1539 D.C. de esta época se destacan: varios tipos de cerámicas, estatuaria tipo agustiniana, instrumentos monolíticos, fuente ceremonial; que representan una riqueza arqueológica para el municipio.



### **ÉPOCA HISPANICA:**

La segunda época; el descubrimiento de la región, donde se presentan sucesivas fundaciones y destrucciones entre 1539 y 1651.

La zona estaba poblada por indios Yalcones y Paeces como quedó plasmado para la posteridad en las notas gloriosas de nuestro himno municipal; estas tribus tienen una marcada similitud con las que habitaron San Agustín y Tierradentro.

El antiguo asentamiento indígena que los españoles encontraron en 1539, no ha sido localizado con exactitud, solo se sabe que la nación de los Cambis fue hallada por el capitán Juan de Ampudia; gobernada por el cacique Caluana, y quien tenía un hijo llamado Cubila. También se conoce que el poblado fue destruido por los mismos aborígenes en 1550, por la imposibilidad de convivencia de las dos culturas.

De inmediato, en 1551, el capitán Sebastián Quintero funda el caserío de San Bartolomé de los Cambis. El objetivo primordial de su fundación consistía en tener un sitio donde los españoles pudieran hacer una escala para la comunicación entre Santa Fe de Bogotá y Popayán; este recorrido lo hacían por el camino al Pensil nombre que aún perdura, motivados además por intereses personales de riqueza, conocimiento y jerarquía; este nuevo caserío fue destruido en 1553.

En 1554 se inicia nuevamente su reconstrucción a cargo del capitán Bartolomé Ruiz, quien reconstruye el caserío y lo rodea de murallas.

En esta región se puede considerar que surge la primera revolución de Colombia, auspiciada por el español Álvaro de Oyón en 1564, quien con rango de Alcalde, asesina a sus compañeros y se hace llamar “príncipe de libertad”, y apoyado por varios partidarios de su lucha pretende expandirse a otras localidades del departamento para combatir la jerarquía española.

Bartolomé Ruiz la reconstruyó en 1554 y la fortaleció con murallas de las cuales aún quedan vestigios.

El 17 de junio de 1577 fue destruida la población por el cacique Carai Carime Calambás Quinto, quien acompañado de 20.000 guerreros arrasa la población y sus 7.000 habitantes; taponan los famosos yacimientos de plata saqueando los objetos religiosos y de valor, y abandonan la región declarándola zona embrujada, desde entonces, no se registran datos claros sobre el sitio donde existían las minas y el tesoro escondido.

## VACIO HISTORICO



El vacío histórico se ubica cronológicamente entre 1651 fecha en que la real audiencia ordena el traslado de la ciudad al lugar que hoy ocupa San Sebastián de la Plata; con lo cual, esta zona quedo abandonada

produciéndose el repoblamiento natural faunístico y forestal y solo se vuelve a tener información de este lugar a partir de 1870.

### EPOCA ACTUAL:

Cuarta época: durante este periodo se pueden distinguir dos periodos: el periodo de Plata Vieja, entre 1870, donde se inicia una recolonización de la zona por migrantes de La Plata, Pital, Altamira, y Pitalito; quienes tomaron la decisión de fundar un poblado, conformado por 10 casas pajizas, una gran plaza y cuatro casonas de gran cobertura, construidas en tapia pisada, techos de teja de barro. Poseen dos plantas, amplias galerías interiores y balcones al exterior; el Gobernador del Tolima, después de justificar la legalidad del convenio de adjudicación de baldíos, hace entrega formal a los colonos, dejando un lote de 400 metros cuadrados para el poblado. El 15 de Octubre de 1884, mediante acuerdo No. 09, el Municipio de la Plata toma la decisión de refundar la localidad con el nombre de plata vieja, fecha que debe ser considerada por las autoridades locales como fecha conmemorativa para celebrar el día de la Argentina y el Acuerdo 09 del 15 de Octubre de 1884 como acto de fundación.



En 1906 se convierte en corregimiento, denominado Plata Vieja, dependiente del Municipio de la Plata.

En 1940, según ordenanza 19, la Asamblea Departamental del Huila, erige a Plata Vieja como Inspección Departamental de Policía de Plata vieja, segregándose así del Municipio de La Plata.



El segundo periodo de la época actual, es el de la Argentina, desde su acenso a Municipio en 1960 hasta nuestros días; mediante ordenanza No. 16, la Asamblea Departamental del Huila, erige en Municipio la Inspección de Plata Vieja, cambiándole el nombre por el de La Argentina y define sus límites, siendo su primer Alcalde don Luis Alberto Perdomo; su Primer personero fue el señor Gilberto Salgado, y sus primeros concejales elegidos por voto popular fueron: Feliciano Sánchez Sánchez, Marco Tulio Rincón Polanco, Jesús Méndez Rendón, Gilberto Salgado, Ovidio Arias, Urbano Hernández Cruz, Carlos Cruz Sánchez, Demetrio Losada Marín, Samuel Fonseca, Rogelio Muñoz, Luis Enrique Vera, y Lisandro López.

### **1.1. ANTECEDENTES**

Desde la creación de la Alcaldía de la Argentina Huila, entidad objeto de estudio hasta la fecha y con forme a las normatividad que se aplica a las entidades públicas del estado no existen referentes históricos sobre la medición o evaluación de la Cultura y el Clima organizacional de la Alcaldía, no obstante se cuentan con mediciones de la percepción de la evaluación del Modelo Estándar de Control Interno MCEI con una calificación de 58,15 puntos de 100 alcanzables, en la cual no se puede determinar claramente la calificación del

componente del Desarrollo del Talento Humano, en el cual se podría identificar esta percepción.

## **1.2. DESCRIPCIÓN**

Actividad a desarrollar entre el 20 de Febrero y 15 de marzo de 2017

## **1.3. METODOLOGÍA**

Para la identificación del problema se realizó un sondeo de opinión a los colaboradores de la alcaldía en temas relacionados con:

1. Participación de los colaboradores de la alcaldía en la Toma de decisiones.
2. Ambiente de trabajo
3. Plan de estímulos y/o recompensas.
4. Comunicación
5. Delegación de responsabilidades.
6. Estudios de Clima y Cultura Organizacional.
7. Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI
8. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

Con el resultado de este sondeo se adapta el modelo de evaluación propuesto por el doctor zapata, el cual se aplicara a los 65 colaboradores que hacen parte de la alcaldía.

## **1.4. AMPLITUD DEL PROBLEMA**

En la indagación con los colaboradores de la alcaldía en cuanto a la realización de estudios que pudieran reflejar resultados de estudios sobre la elaboración y diagnóstico de la medición de cultura y clima organizacional de la alcaldía, se evidencio que en ninguna

administración se han realizado estudios similares que pudiesen reflejar resultados sobre el tema objeto de investigación.

## **1.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El objeto de estudio se realizó a los colaboradores administrativos y contratistas que realicen actividades y labores directas que tengan que ver con funciones propias de la alcaldía y que contribuyan al fortalecimiento de la cultura y clima organizacional de la alcaldía con forme al estilo de dirección del actual alcalde.

## **1.6. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es la Cultura y Clima organizacional de la Alcaldía de la Argentina Huila y como afecta y se refleja en los colaboradores de la Alcaldía?

### **1.6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Investigación Inferencial o Inductiva. Cuyo propósito es utilizar los datos de la estadística descriptiva apoyándose en el cálculo de las probabilidades para la obtención de conclusiones sobre la población a partir de las características, conductas, comportamientos y actitudes de los colaboradores de la Alcaldía de la Argentina Huila, descubrir asociaciones entre variables dependientes realizando análisis e interpretación de los resultados con el marco de Cultura y Clima laboral producto del resultado de los datos arrojados por las variables de estudio.

## **1.6.2. POBLACIÓN**

La población objeto de estudio se enfoca a 61 colaboradores de la alcaldía conformados por (3) colaboradores de carrera administrativa, cinco (5) colaboradores de planta y 57 contratistas directos que prestan sus servicios directos en la alcaldía.

## **1.7. OBJETIVOS**

### **1.7.1. Objetivo General**

Realizar estudio y medición del Clima y Cultura organizacional de la Alcaldía de la Argentina Huila, en el periodo comprendido del 1 al 30 de Marzo de 2017 y con el resultado de la obtención de los datos elaborar plan de mejoramiento que permita subsanar las debilidades detectadas.

### **1.7.2. Objetivos Específico**

- a) Medir la Percepción del clima y cultura organizacional a los colaboradores que hacen parte de la Alcaldía de la Argentina Huila.
- b) Identificar las causas que impiden alcanzar una situación ideal o deseable de Clima y Cultura Organizacional en la Alcaldía de la Argentina Huila.
- c) Identificar las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable de Clima y Cultura Organizacional en la Alcaldía de la Argentina Huila.
- d) Formular un plan de mejoramiento que contribuya tener una situación ideal de Clima y Cultura Organizacional en la Alcaldía de la Argentina Huila.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

La gestión en las entidades públicas se fundamenta en el proceso de la planeación organizacional como elemento articulado de acciones encaminadas a cumplir los objetivos misionales institucionales, para lo cual se exige que estas acciones contemplen actividades relacionadas con la gestión del recurso humano generando condiciones laborales necesarias que satisfagan un ambiente sano de trabajo entre los colaboradores; dentro de estas condiciones se orienta el mejoramiento del desempeño organizacional mediante la identificación, aprovechamiento y desarrollo de la capacidad de los servidores. En el caso de estudio que se aborda para la Alcaldía de la Argentina Huila se tomó como referente normativo los siguientes elementos:

1. La ley 9<sup>1</sup> de 1979 establece las obligaciones de las entidades para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones”<sup>2</sup> la cual busca:
  - a. Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo;
  - b. Proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, orgánicos, mecánicos y otros que pueden afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo;
  - c. Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud en los lugares de trabajo;
  - d. Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones;

---

<sup>1</sup> Ley de medidas sanitarias 1979 artículo 80

- e. Proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos para la salud provenientes de la producción, almacenamiento, transporte, expendio, uso o disposición de sustancias peligrosas para la salud pública.” (Republica de Colombia, 1979)

La Ley dispone, además, que “La salud de los trabajadores es una condición indispensable para el desarrollo socio-económico del país; su preservación y conservación son actividades de interés social y sanitario en las que participan el Gobierno y los particulares”.

Que “Las disposiciones del presente título son aplicables en todo lugar de trabajo y a toda clase de trabajo cualquiera que sea la forma jurídica de su organización o prestación, regulan las acciones destinadas a promover y proteger la salud de las personas.”

Para todo ello la Ley fija, además, los aspectos sobre los que se debe actuar para la preservación de la salud ocupacional, así

2. La ley 872 de 2003 reglamento la implementación del sistema de Gestión de Calidad en las entidades del estado<sup>3</sup>, con la cual expidió la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública NTCGP 1000 y en su última versión del año 2009 las entidades deben:

---

<sup>3</sup> Sistema de Gestión de Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios Ley 872 de 2003.

“asegurarse de que los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas son conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad”, para lo cual “deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”<sup>4</sup>. (ICONTEC, 2009)

3. El Modulo de Control de Planeación y Gestión en el componente Talento Humano del Modelo Estándar de Control Interno, cuyo propósito es

“establecer los elementos que le permiten a la entidad crear una conciencia de control y un adecuado control a los lineamientos y actividades tendientes al desarrollo del talento humano, influyendo de manera profunda en su planificación, gestión de operaciones y en los procesos de mejoramiento institucional, con base en el marco legal que le es aplicable a la entidad”<sup>5</sup> (MECI, 2014)

### **2.1. Concepto Cultura Organizacional.**

Por definición el término cultura, proviene del latín cultus, que hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre, su definición ha ido mutando a lo largo de la historia: desde la época del Iluminismo, la cultura ha sido asociada a la civilización y al progreso.

---

<sup>4</sup> NTCGP 1000:2009, 6.2

<sup>5</sup> MECI 2014,

En términos personales el término cultura organizacional se asocia a las actitudes, experiencias, creencias, valores, procesos de selección y estilo de dirección de una organización, de acuerdo a la percepción que el empleado tenga y la cual el colaborador adapta conforme a las influencias internas y externas, por lo general las organizaciones poseen un estilo de cultura propia de acuerdo a las creencias y valores institucionales y que permitan al colaborador conforme a sus intereses y motivaciones del desempeño de sus actividades.

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein: "Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Wikipedia, 2010)<sup>6</sup>

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización de los cuales se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

(Castillo, Del Pino, & Espinoza, 2000)<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional)

<sup>7</sup> <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464) (Castillo, Del Pino, & Espinoza, 2000)

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33). (Castillo, Del Pino, & Espinoza, 2000)

## **2.2. Concepto de Clima Organizacional**

En términos personales el Clima Organizacional se asocia a la percepción que el colaborador o funcionario tiene sobre los procesos organizacionales relacionados con las políticas administrativas, relaciones interpersonales, las remuneraciones, incentivos y esta se asocia a los intereses particulares de cada colaborador acorde a su estilo de vida e intereses influyendo en la satisfacción, el comportamiento, la creatividad y productividad del colaborador.

Algunos autores (Zapata, Rodriguez , Puerto, & Aguilera , 2000)<sup>8</sup> asocian el termino Clima Organizacional al de Cultura Organizacional asociándolo al concepto

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. (Castillo, Del Pino, & Espinoza, 2000)<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Zapata, A, 2000. Análisis de la cultura y el Clima Organizacional

<sup>9</sup> <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

(Castillo, Del Pino, & Espinoza, 2000)<sup>10</sup>

### **2.3. Definición de un modelo de análisis y medición de la percepción de la cultura y el clima organizacional.**

Para la realización del estudio y análisis de la Cultura y Clima organizacional de la Alcaldía de La Argentina Huila se toma como referencia el Instrumento Sobre Medición del Clima Organizacional propuesto por el Doctor Álvaro Zapata el cual se basa en los componentes, características, y rasgos de la cultura desde una perspectiva interdisciplinaria, es decir, teniendo en cuenta los aportes de las diferentes perspectivas teóricas estudiadas y los diferentes modelos y esquemas de análisis de la cultura organizacional analizados, este instrumento se aplica debido a que en la alcaldía no se cuentan con antecedentes históricos o estudios que permitan identificar la percepción del clima y la cultura organizacional de la Alcaldía. El modelo es un instrumento conformado por 26 factores que determinan el ambiente de trabajo u organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional.

#### **2.3.1. Nivel de las Dimensiones**

##### **2.3.1.1. Factores.**

###### **a. Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional.**

Supuesto: Si los colaboradores de la Alcaldía tienen conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias, sus acciones y decisiones serán encaminadas a fortalecer la comunicación evitando conflictos fortaleciendo el clima organizacional.

---

<sup>10</sup> <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizational.htm>

## **b. Estructura Organizacional**

Supuesto: Si se cuenta con una estructura flexible que permita la integración de los colaboradores de la alcaldía permitiendo la integración de los procesos en cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales, mejor será el clima organizacional.

## **c. Participación**

Supuesto: Si el colaborador de la alcaldía tiene la oportunidad de informarse en forma oportuna de las decisiones de la alta dirección permitiendo aportar su opinión en las acciones a desarrollar mejor será el clima organizacional.

## **d. Instalaciones Y Elementos De Trabajo**

Supuesto: Si la infraestructura de física de la alcaldía es segura, cómoda, agradable permitiendo el desempeño de las labores de los colaboradores de la alcaldía, mejor será el clima organizacional

## **e. Holismo y Sinergia.**

Supuesto: Si los colaboradores de la alcaldía tienen claro conocimiento de la misión, visión y objetivos de la alcaldía son el objeto y razón de ser de la alcaldía independiente de los intereses personales, mejor será el clima organizacional.

## **f. Liderazgo**

Supuesto: Si los colaboradores de la alcaldía que ejercen cargos administrativos de alto nivel cuentan con cualidades de motivación, flexibles, orientadora, innovadora para fortalecer las decisiones y acciones del equipo de trabajo, mejor será el clima organizacional.

**g. Toma de Decisiones.**

Supuesto: Si las acciones que se desarrollan en la alcaldía cuentan con la participación y opinión de los colaboradores de la alcaldía mejor será el clima organizacional.

**h. Trabajo Gratificante**

Supuesto: Si la alcaldía es consciente de contar con los colaboradores que desempeñen sus labores en el lugar que mejor se desempeñe acorde a las funciones asignadas permitiendo se realización personal, disfrutando de su trabajo mejor será el clima organizacional.

**i. Desarrollo Personal**

Supuesto: Si la administración permite que los funcionarios de la alcaldía tengan la oportunidad de formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

**j. Relaciones Interpersonales**

Supuesto: Si los colaboradores de la alcaldía cuentan con ambiente adecuado para manifestar opiniones, el respeto, el trato para con sus compañeros de trabajo, mejor será el clima organizacional.

**k. Calidad del Servicio al Cliente Interno**

Supuesto: Si los colaboradores y áreas de la alcaldía cuentan con los insumos de trabajo de calidad para poder desarrollar sus procesos mejor será el clima organizacional.

**l. Solución de Conflictos de Intereses**

Supuesto: Si los conflictos presentados en la alcaldía son tratados de manera oportuna y participativa en busca de una solución satisfactoria, mejor será el clima organizacional.

### **m. Libertad de Expresión**

Supuesto: Si la alcaldía permite a sus colaboradores expresar sus opiniones en las decisiones que se tomen, facilitara una relación cordial entre los colaboradores y la administración, mejor será el clima organizacional.

### **n. Estabilidad Laboral**

Supuesto: Si la alcaldía garantiza a sus colaboradores estabilidad laboral, generando tranquilidad de desarrollar sus procesos sin temor a un despido, mejor será el clima organizacional.

### **o. Reconocimiento**

Supuesto: Si la alcaldía valora la creatividad e iniciativa en el desarrollo de sus procesos en cumplimiento de la misión institucional, mejor será el clima organizacional.

### **p. Salario**

Supuesto: Si la remuneración económica recibida por los colaboradores de la alcaldía es justa permitiendo su realización personal, mejor será el clima organizacional.

### **q. Normas y Reglamentos**

Supuesto: Si los colaboradores de la alcaldía conocen y acatan las normas y reglamentos para el desarrollo de sus funciones en cumplimiento de la Misión institucional, mejor será el clima organizacional.

### **r. Evaluación Del Desempeño.**

Supuesto: Si la alcaldía cuenta con mecanismos e instrumentos de evaluación del desempeño de sus colaboradores que permitan valorar de manera objetiva el cumplimiento de sus actividades, mejor será el clima organizacional.

**s. Comunicación y Retroalimentación**

Supuesto: Si la alcaldía cuenta con mecanismos definidos para permitir la fluidez de las decisiones administrativas entre los colaboradores, mejor será el clima organizacional.

**t. Selección e Inducción**

Supuesto: Si la alcaldía tiene definido los procesos y criterios de vinculación y de adiestramiento de las funciones del cargo dando seguridad y confianza al colaborador para realizar sus actividades, mejor será el clima organizacional.

**u. Identidad e Imagen de la Organización.**

Supuesto: Si los colaboradores de la alcaldía tienen conocimiento del grado de aceptación de la imagen de la alcaldía, mejor será el clima organizacional.

**v. Celebraciones y Ceremonias**

Supuesto. Si la alcaldía cuenta con un plan de realización de eventos y fechas especiales para exaltar el buen desempeño de sus colaboradores, mejor será el clima organizacional.

**w. Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre**

Supuesto: La alcaldía facilita la organización de actividades de esparcimiento y recreación de sus colaboradores, mejor será el clima organizacional.

**x. Valores**

Supuesto: Si los colaboradores de la alcaldía tienen claro que el resultado de sus actos contribuyen al cumplimiento de la misión institucional, mejor será el clima organizacional.

**y. Multiculturalismo**

Supuesto: Si la alcaldía tiene definido el estilo de dirección participativa aplicable a cada una de las áreas de la alcaldía sin discriminación del grado formación, creencias, raza u organizaciones, mejor será el clima organizacional.

### 3. PRESENTACIÓN DE DATOS EMPÍRICOS

#### 3.1. METODOLOGÍA

##### 3.1.1. Población de Estudio:

Para el desarrollo de la investigación se tienen en cuenta tres poblaciones la primera compuesta por tres (3) colaboradores de carrera administrativa que equivalen al 4.61% de los colaboradores de la alcaldía, la segunda compuesta por cinco (5) colaboradores de planta que equivalen al 7.69% de los colaboradores de la alcaldía y la tercera compuesta por 57 contratistas directos que brindan sus servicios en la alcaldía y que equivalen al 87.7% de los colaboradores de la alcaldía.

##### 3.1.2. Recolección y Análisis de los datos.

Para la recolección de la información, inicialmente se indago a los colaboradores (colaboradores administrativos, de nómina y contratistas) que actualmente prestan sus servicios en la Alcaldía de La Argentina Huila sobre la realización de estudios anteriores de Clima y cultura organizacional, implementando posterior mente el instrumento de medición de clima organización propuesto por el Doctor Álvaro Zapata.

El instrumento propuesto de la medición se aplicó identificando cada una de las categorías de los colaboradores de la alcaldía para proceder a realizar un análisis por cada una de estas categorías.

##### 3.1.3. Cronograma plan de trabajo

Mes	Ene				Feb				Marzo				Abr				May				Jun			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificación del marco conceptual																								
Aplicación de la encuesta																								
Tabulación de Encuesta																								
Análisis de Datos																								
Elaboración Plan de Mejoramiento																								



## 4. PERFIL GENERAL

### 4.1. PERFIL GENERAL POR DIMENSIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para la ubicación del clima organizacional se tendrá en cuenta la escala dada escala de 0 – 10 donde 0 es un Clima Organizacional nada gratificante y 10 es un clima Organizacional Plenamente Gratificante para el objeto de estudio se toma como base el promedio de los 25 factores producto de resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la alcaldía los cuales se evidencian en la Tabla 2.

PERFIL GENERAL POR DIMENSIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL			
FACTOR	Media	Moda	Desviación Estándar
Proyecto Formal De Empresa O Proyecto Institucional	7,67	10,00	2,90
Estructura Organizacional	9,03	10,00	1,65
Participación	8,44	10,00	2,14
Instalaciones y Elementos De Trabajo	8,56	10,00	2,36
Holismo y Sinergia	9,13	10,00	1,67
Liderazgo	9,66	10,00	0,86
Toma de Decisiones	9,68	10,00	0,68
Trabajo Gratificante	9,39	10,00	1,21
Desarrollo Personal	8,93	10,00	1,76
Relaciones Interpersonales	9,02	10,00	1,66
Calidad del Servicio al Cliente	8,79	10,00	1,90
Solución de Conflicto de Intereses	9,63	10,00	0,96
Libertad y Expresión	9,36	10,00	1,76
Estabilidad Laboral	9,15	10,00	1,61
Reconocimiento	9,48	10,00	1,46
Salario	9,67	10,00	1,00
Normas y Reglamentos	9,61	10,00	1,14
Evaluación del Desempeño	9,87	10,00	0,49
Comunicación y Retroalimentación	9,75	10,00	0,82
Selección e Inducción	9,59	10,00	1,09
Identidad e Imagen de la Organización	9,89	10,00	0,45
Celebraciones y Ceremonias	9,84	10,00	0,76
Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre	9,89	10,00	0,58
Valores	9,72	10,00	1,05
Multiculturalismo	9,78	10,00	1,15
<b>Promedio General</b>	9,34		

Tabla 2 Perfil General por Dimensión de Clima Organizacional

Con el continuo de la escala de 0 a 10 definida para la medición de cada factor arroja un promedio de 9,34 calculo arrojado de hallar la media aritmética de los promedios de cada factor lo que indica que el clima organizacional de la alcaldía de la Argentina se encuentra en una escala muy Buena con referencia a la valoración de la Tabla 2, utilizada para ubicar la valoración cualitativa de cada factor.

La evaluación de referencia del clima organizacional de la Alcaldía de la Argentina Huila está dada de acuerdo a la escala de referencia de la Tabla 3.

<b>CALIFICACION NUMERICA</b>	<b>CALIFICACION CUALITATIVA</b>
10	EXCELENTE
9,0 - 9,9	MUY BUENO
8,0 - 8,9	BUENO
6,0 - 7,9	ACEPTABLE
4,0 - 5,9	MALO
0,0 - 3,9	PESIMO

Tabla 3 Valoración Clima Organizacional

En donde la calificación aceptable, buena, muy buena y excelente corresponde al grado de fortaleza de la dimensión evaluada y las calificaciones malo y pésimo corresponden al grado de debilidad del mismo.

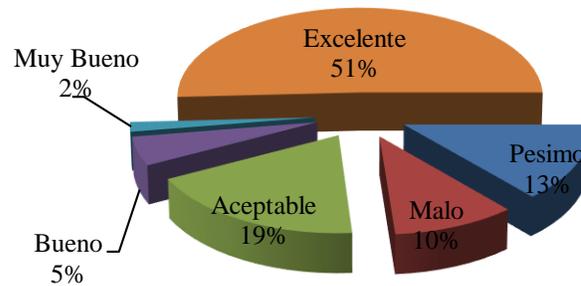
## **4.2. ANÁLISIS**

### **4.2.1. Ubicación de la Variable en el Continuo del Clima Organizacional**

La ubicación del clima organizacional está dada por la escala cualitativa la cual permite agrupar los datos así: de 0 y 3.99 pésimo, 4.0 y 5.99 malo, 6.0 y 7.99 aceptable, 8.0 y 8.99 bueno, 9.0 y 9.99 muy bueno y 10:0 excelente para la cual la sumatoria de las calificaciones de aceptable, Bueno, Muy Bueno y Excelente corresponden al grado de fortaleza del factor

evaluado y a la sumatoria de las calificaciones Malo y pésimo corresponde a la debilidad del factor evaluado.

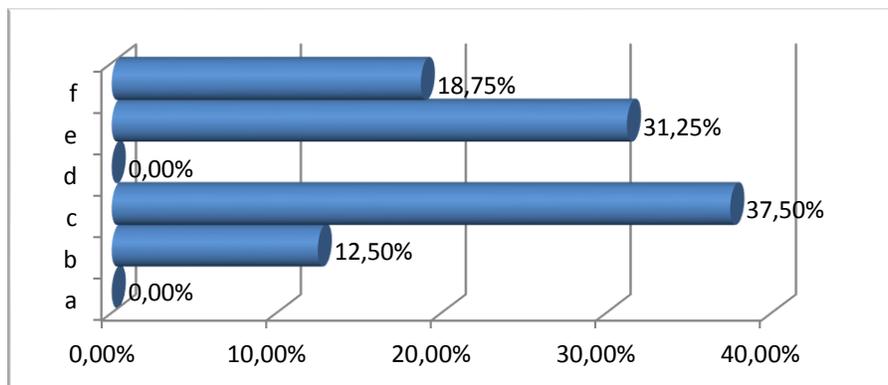
#### 4.2.1.1. Factor Proyecto Formal De Empresa o Proyecto Institucional.



Gráfica 1 Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 76,20% y un grado de debilidad con un 23,80%.

##### 4.2.1.1.1. Causas Proyecto Formal De Empresa o Proyecto Institucional.



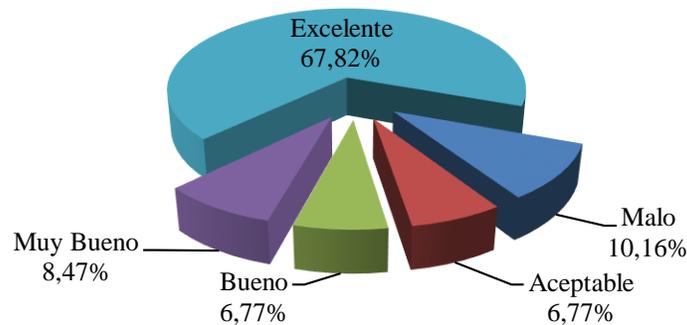
Gráfica 2 Causas Proyecto Formal De Empresa o Proyecto Institucional

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que Nunca, ni aun en el periodo de inducción han informado al colaborador sobre el proyecto formal de empresa o proyecto Institucional.

2. Los colaboradores manifiestan que La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara
3. Los colaboradores manifiestan que Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente
4. Los colaboradores manifiestan que No me interesa conocerlos.

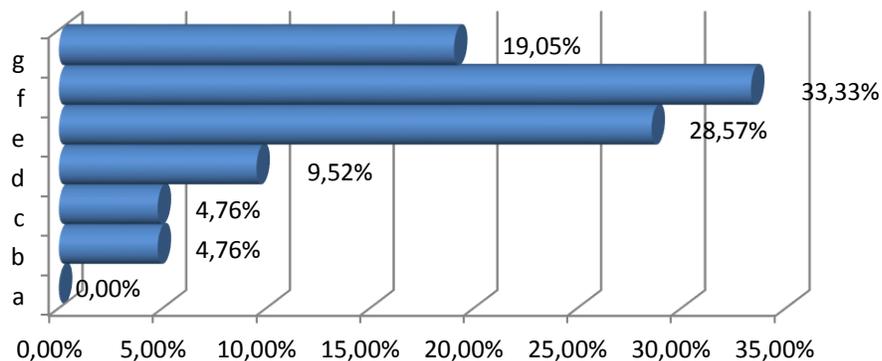
#### 4.2.1.2. Factor Estructura Organizacional.



Gráfica 3 Factor Estructura organizacional

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 89,84% y un grado de debilidad con un 10,16%

#### 4.2.1.2.1. Causas Estructura Organizacional.

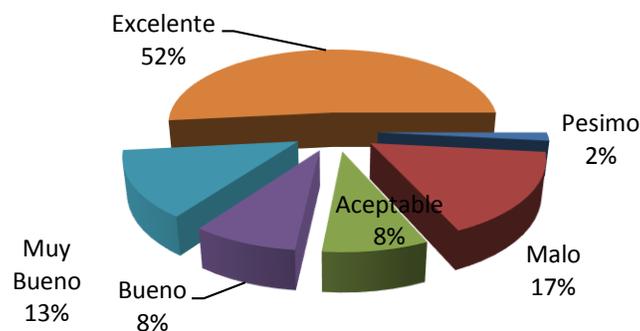


Gráfica 4 Causas Estructura Organizacional

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, organización o institución.
2. Los colaboradores manifiestan que Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
3. Los colaboradores manifiestan que No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
4. Los colaboradores manifiestan que Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).
5. Los colaboradores manifiestan que Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).
6. Los colaboradores manifiestan que Otras causas pero no las enuncian.

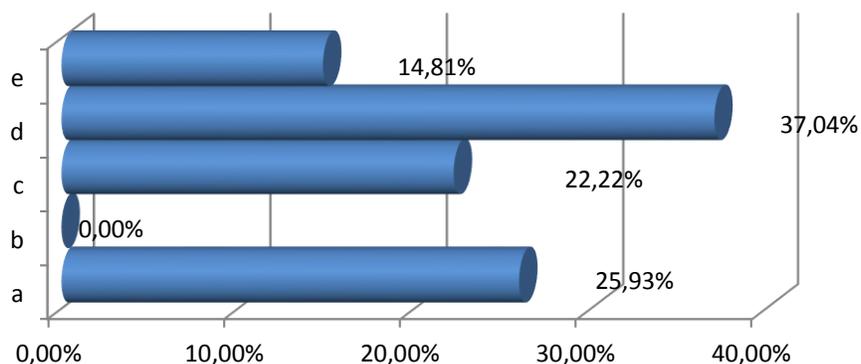
#### 4.2.1.3. Factor Participación



Gráfica 5 Factor participación

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 81,66% y un grado de debilidad con un 18,34%

#### 4.2.1.3.1. Causas Participación

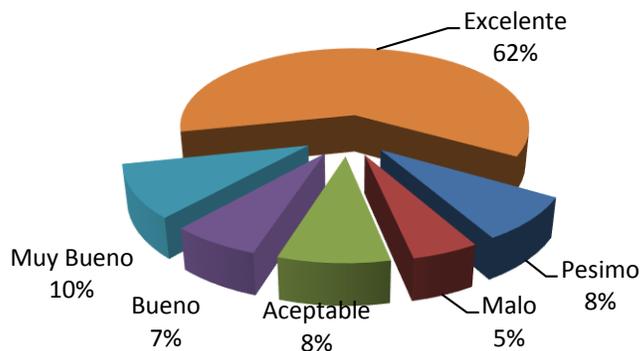


Gráfica 6 Causas Participación

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
2. Los colaboradores manifiestan que Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
3. Los colaboradores manifiestan que Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.
4. Los colaboradores manifiestan que Otras causas por que en el trabajo las decisiones las toma el jefe inmediato.

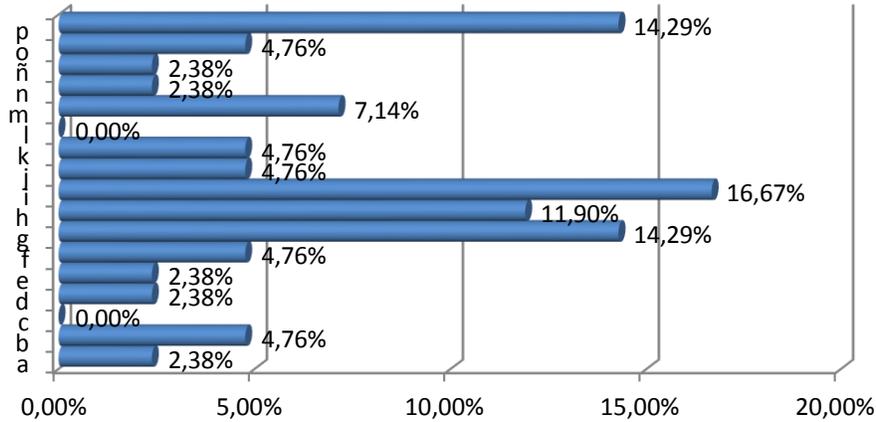
#### 4.2.1.4. Factor Instalaciones y Elementos de Trabajo



### Gráfica 7 Factor Instalaciones y elementos de Trabajo

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 86,67% y un grado de debilidad con un 13,33%.

#### 4.2.1.4.1. Causas Instalaciones y Elementos de Trabajo

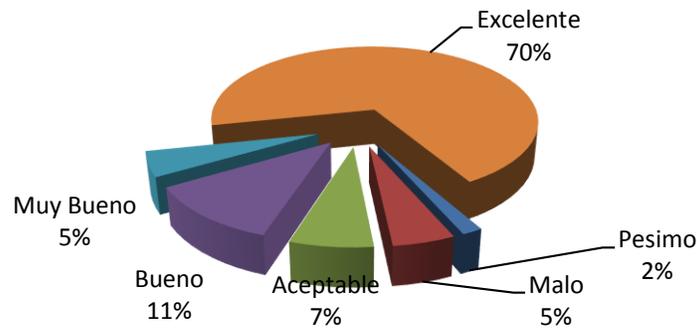


Gráfica 8 Causas Instalaciones y Elementos de Trabajo

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que Hay demasiado ruido.
2. Los colaboradores manifiestan que Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
3. Los colaboradores manifiestan que En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
4. Los colaboradores manifiestan Otras causas que no enuncian.

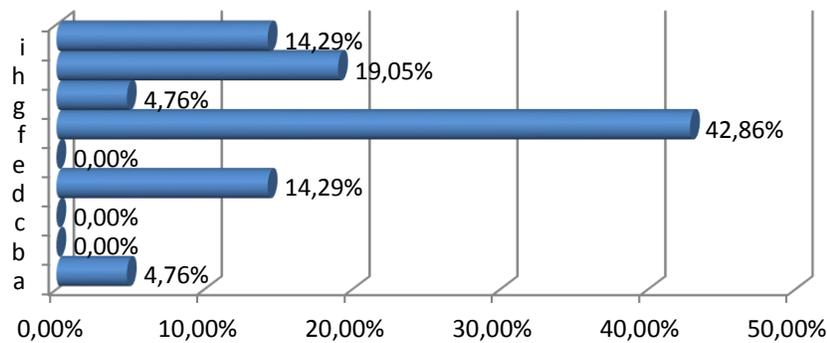
#### 4.2.1.5. Factor Holismo y Sinergia



Gráfica 9 Factor Holismo y Sinergia

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 93,33% y un grado de debilidad con un 6,67%.

#### 4.2.1.5.1. Causas Holismo y Sinergia



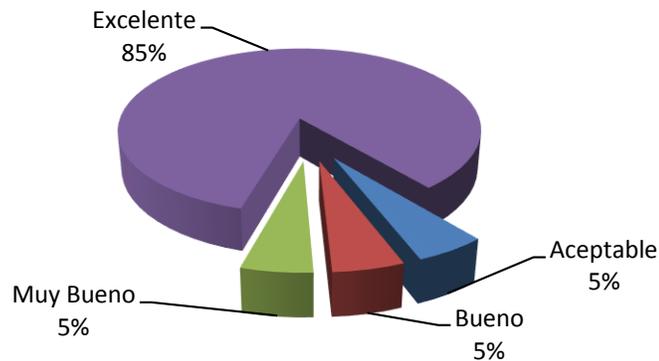
Gráfica 10 Causas Holismo y Sinergia

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose de todo lo organizacional.
2. Los colaboradores manifiestan que Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.
3. Los colaboradores manifiesta que Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.

- Los colaboradores manifiestan Otras causas por que no hay motivación para trabajar en equipo, no hay integración ni solidaridad en las actividades que se realizan, falta de comunicación y confianza.

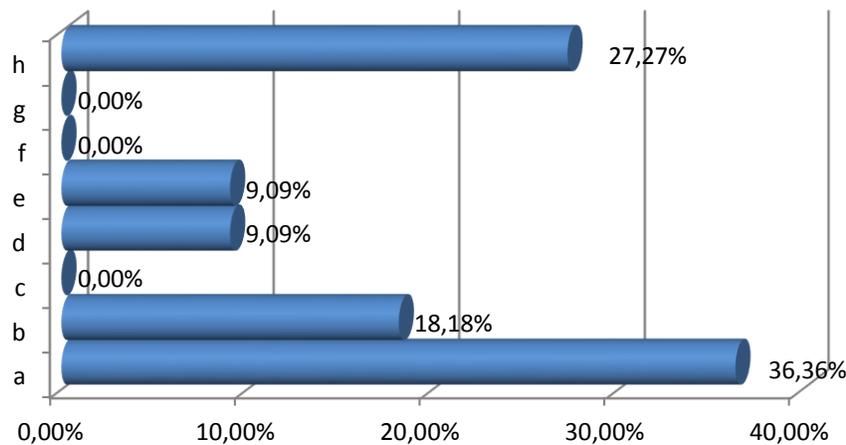
#### 4.2.1.6. Factor Liderazgo



Gráfica 11 Factor Liderazgo

De acuerdo a los resultaos se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la totalidad de los colaboradores en un 100%.

#### 4.2.1.6.1. Causas Liderazgo



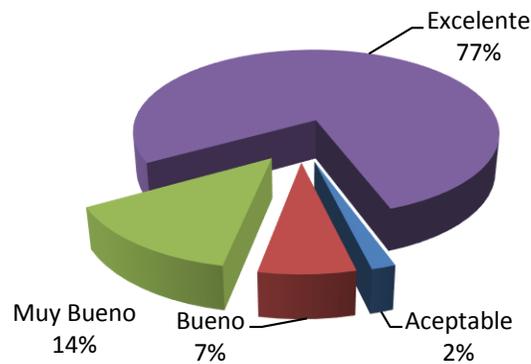
Gráfica 12 Causas Liderazgo

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

- Los colaboradores manifiestan que El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros

2. Los colaboradores manifiestan que El jefe tiene demasiadas personas a cargo
3. Los colaboradores manifiestan Otras causas por que El jefe tiene un estilo de liderazgo exigente, lo cual motiva pero en ocasiones la premura de que todo se haga rápido satura el trabajo.

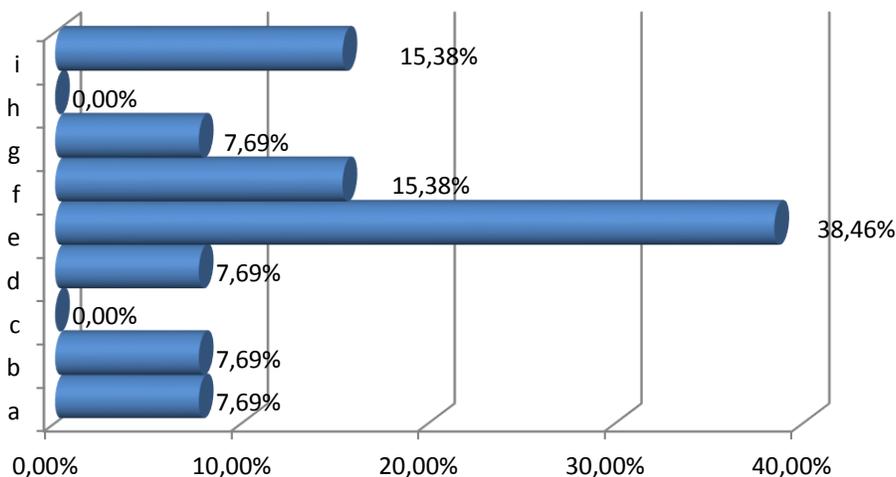
#### 4.2.1.7. Factor Toma de Decisiones



Gráfica 13 Factor Toma de Decisiones

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la totalidad de los colaboradores en un 100%.

##### 4.2.1.7.1. Causas Toma de Decisiones

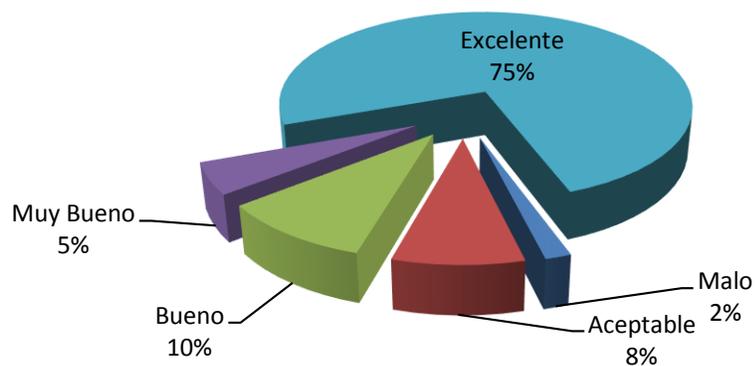


Gráfica 14 Causas Toma de Decisiones

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
2. Los colaboradores manifiestan que 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.
3. Los colaboradores manifiestan Otras causas por que no hay de participación a la hora de tomar decisiones, No tienen en cuenta los consejos de las persona, no se respetan las decisiones de los colaboradores.

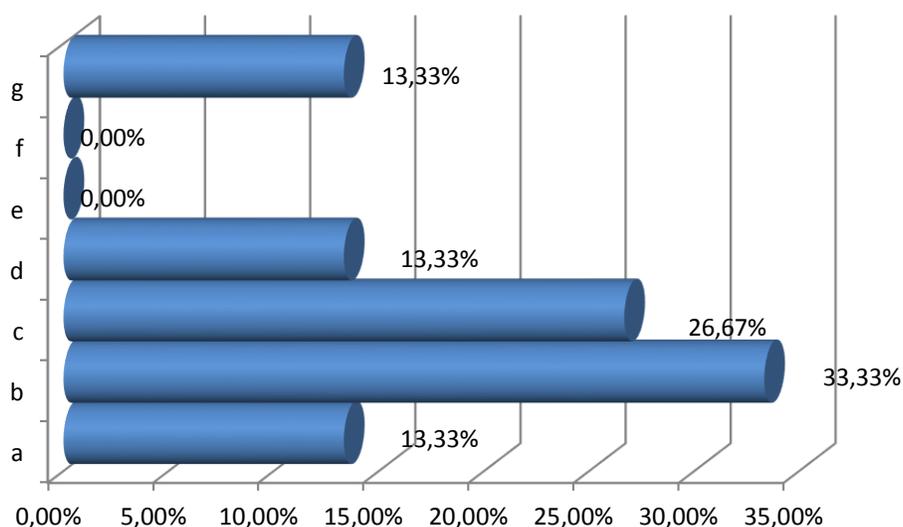
#### 4.2.1.8. Factor Trabajo Gratificante



Gráfica 15 Factor Trabajo Gratificante

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 98,33% y un grado de debilidad con un 1,67%.

#### 4.2.1.8.1. Causas Trabajo Gratificante

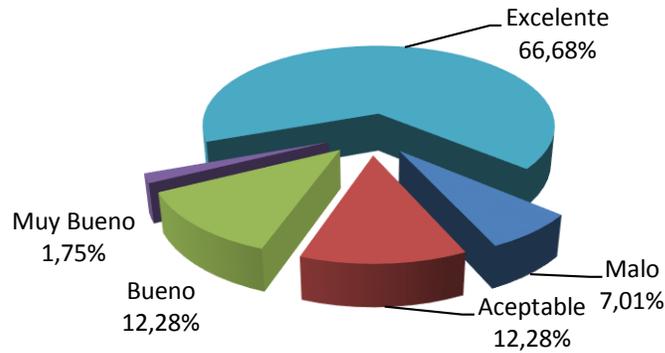


Gráfica 16 Causas Trabajo Gratificante

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
2. Los colaboradores manifiestan que Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
3. Los colaboradores manifiestan que 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.

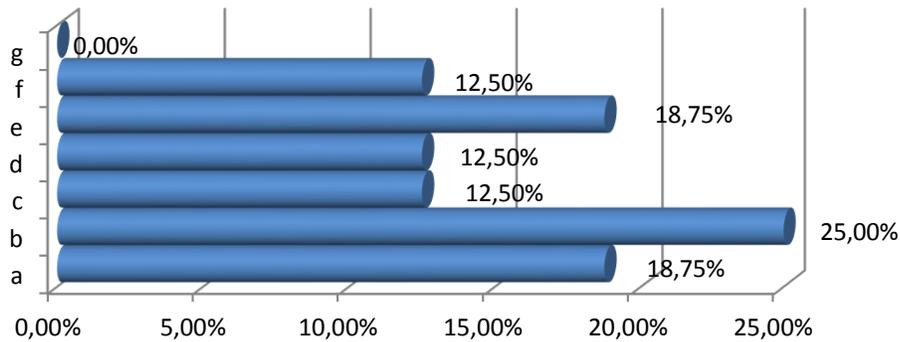
#### 4.2.1.9. Factor Desarrollo Personal



Gráfica 17 Factor Desarrollo Personal

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 92,99% y un grado de debilidad con un 7,01%.

#### 4.2.1.9.1. Causas Desarrollo Personal



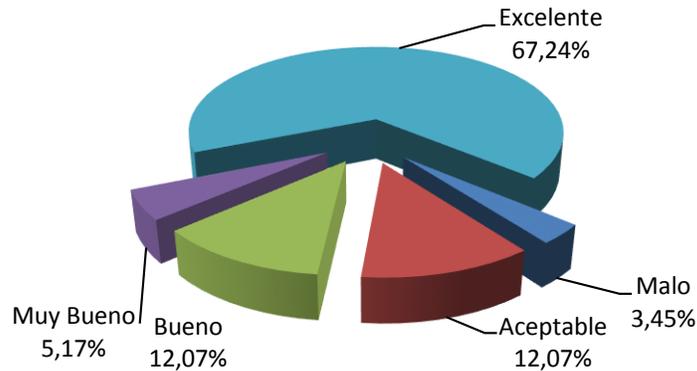
Gráfica 18 Causas Desarrollo Personal

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
2. Los colaboradores manifiestan que Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.

- Los colaboradores manifiestan que A la empresa, organización o institución tal mejoramiento no parece preocuparle.

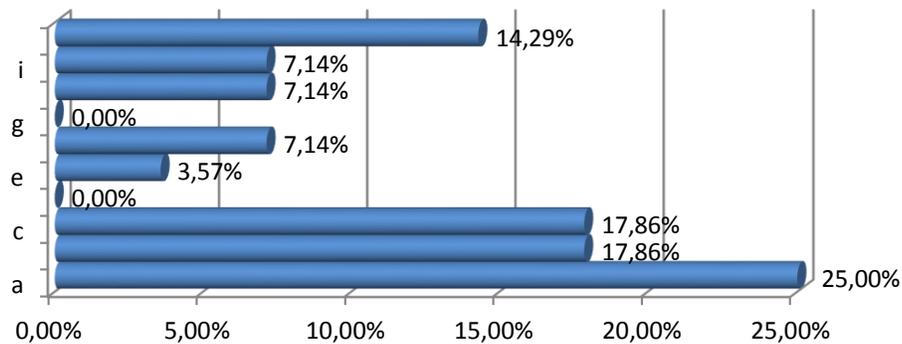
#### 4.2.1.10. Factor Relaciones Interpersonales



Gráfica 19 Factor Relaciones Interpersonales

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 96,55% y un grado de debilidad con un 3,45%.

#### 4.2.1.10.1. Causas Relaciones Interpersonales



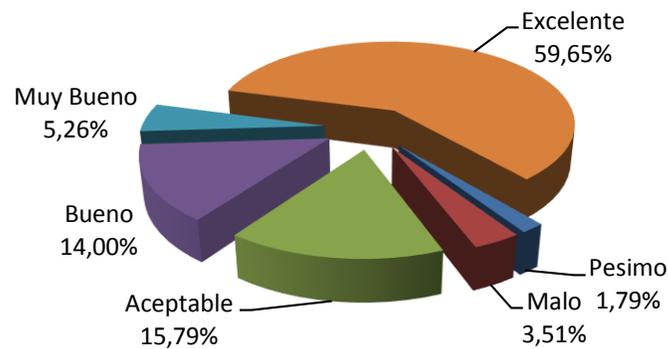
Gráfica 20 Causas Relaciones Interpersonales

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

- Los colaboradores manifiestan que En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.

2. Los colaboradores manifiestan que Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás y Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
3. Los colaboradores manifiestan que hay otras causas porque es natural que en los grupos grandes hallan diferencias, falta de solidaridad, Porque mal interpretan las opiniones de los colaboradores.

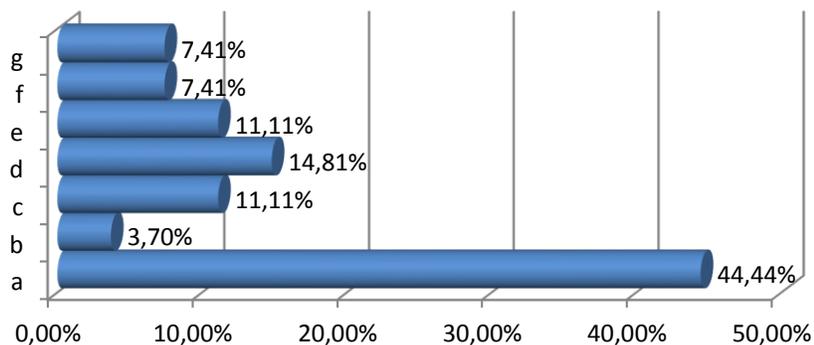
#### 4.2.1.11. Factor Calidad del Servicio al Cliente



Gráfica 21 Factor Calidad del Servicio al Cliente

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 94,70% y un grado de debilidad con un 5,30%.

##### 4.2.1.11.1. Causas Calidad del Servicio al Cliente

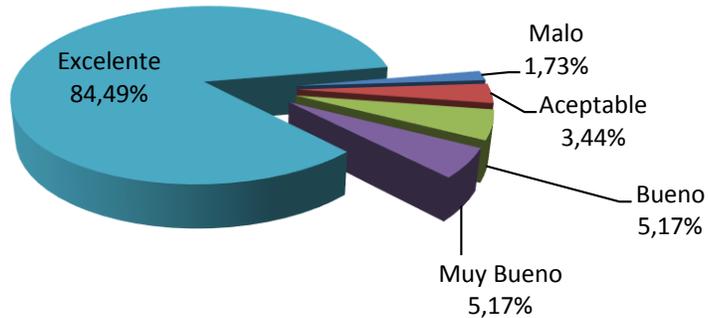


## Gráfica 22 Causas Calidad del Servicio al Cliente

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.
2. Los colaboradores manifiestan que Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.
3. Los colaboradores manifiestan que La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares y El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.

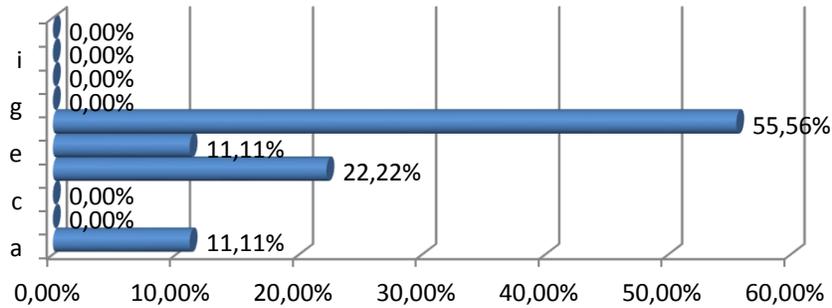
### 4.2.1.12.Factor Solución de Conflicto de Intereses



Gráfica 23 Factor Solución de Conflicto de Intereses

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 98,27% y un grado de debilidad con un 1,73%.

#### 4.2.1.12.1. Causas Solución de Conflicto de Intereses

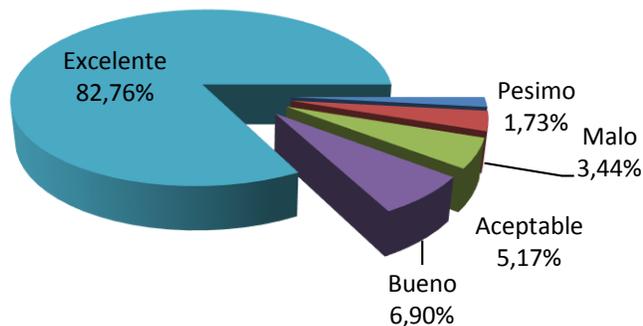


Gráfica 24 Causas Solución de Conflicto de Intereses

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial
2. Los colaboradores manifiestan No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos
3. Los funcionarios manifiestan que En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva y Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.

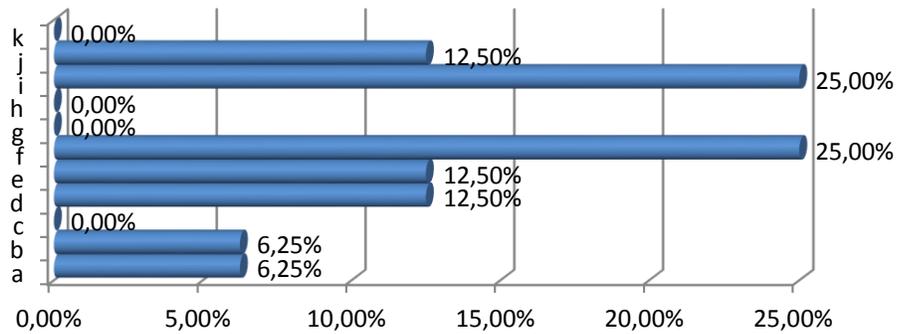
#### 4.2.1.13. Factor Libertad y Expresión



Gráfica 25 Factor Libertad y Expresión

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 82,76% y un grado de debilidad con un 1,73%.

#### 4.2.1.13.1. Causas Libertad y Expresión

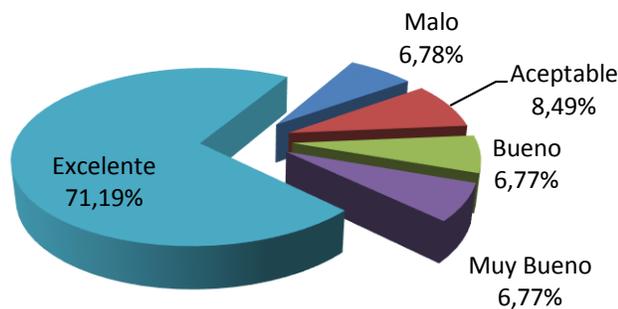


Gráfica 26 Causas Libertad y Expresión

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores y Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.
2. Los colaboradores manifiestan Rara vez se atiende nuestras sugerencias, En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución y Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.

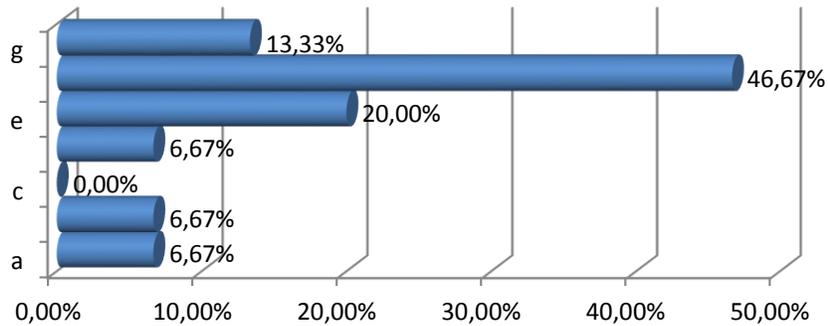
#### 4.2.1.14. Factor Estabilidad Laboral



Gráfica 27 Factor Estabilidad Laboral

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 93,22% y un grado de debilidad con un 6,78%.

#### 4.2.1.14.1. Causas Estabilidad Laboral

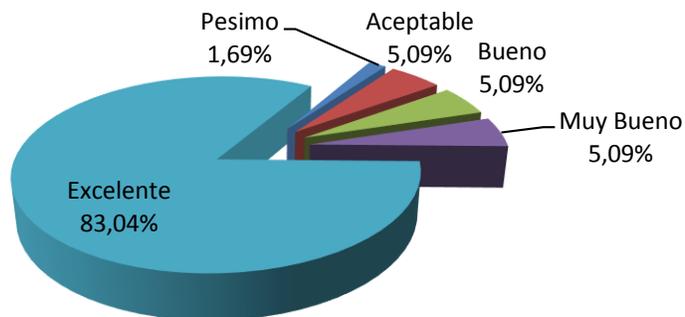


Gráfica 28 Causas Estabilidad Laboral

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales
2. Los colaboradores manifiestan que La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas.
3. El 13,33% de los colaboradores manifiestan que hay otras causas que no enuncian.

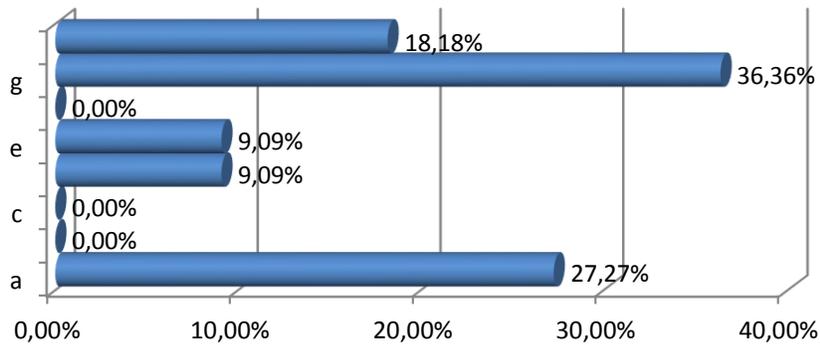
#### 4.2.1.15. Factor Reconocimiento



Gráfica 29 Factor Reconocimiento

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 98,31% y un grado de debilidad con un 1,69%.

#### 4.2.1.15.1. Causas Reconocimiento

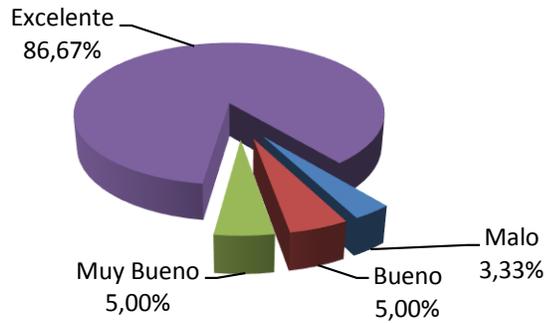


Gráfica 30 Causas Reconocimiento

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución.
2. Los colaboradores manifiestan que El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.
3. Los colaboradores manifiestan que hay otras causas si se hace el reconocimiento que no es suficiente.

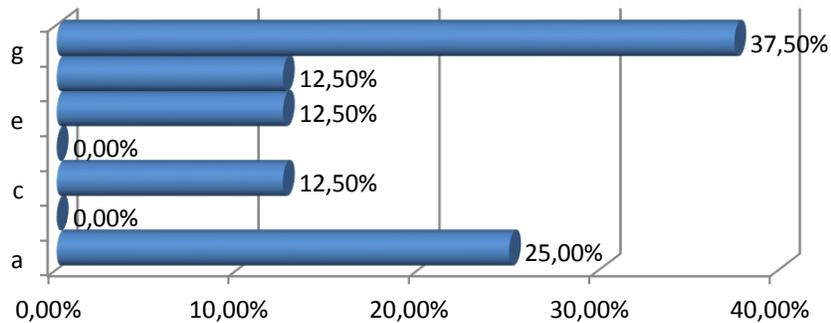
#### 4.2.1.16. Factor Salario



Gráfica 31 Factor Salario

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 96,67% y un grado de debilidad con un 3,33%.

#### 4.2.1.16.1. Causas Salario



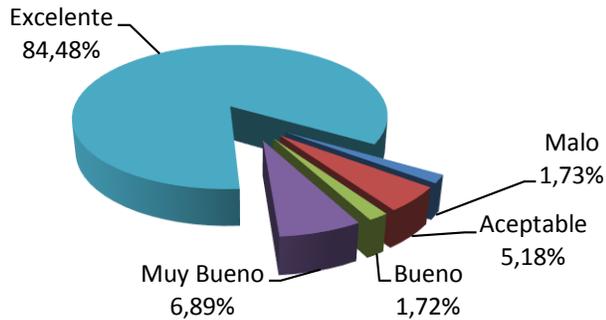
Gráfica 32 Causas Salario

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiesta que otras causas por que se debería tener en cuenta remunerar mejor al personal de nómina.
2. Los colaboradores manifiesta que El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.
3. Los colaboradores manifiesta que Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo, Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa,

organización o institución también lo hagan y La situación económica de la empresa, organización o institución no lo permite.

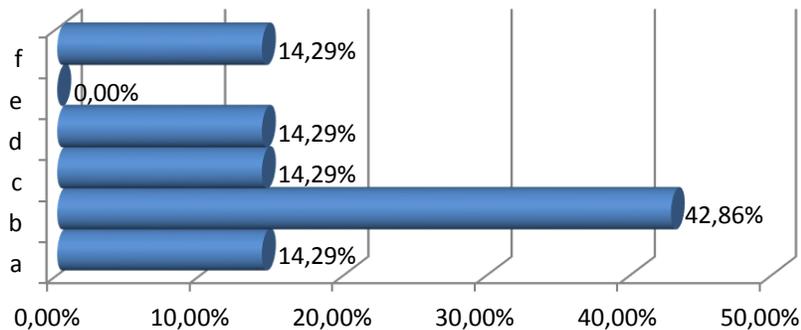
#### 4.2.1.17. Factor Normas y Reglamentos



Gráfica 33 Factor Normas y Reglamentos

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 98,27% y un grado de debilidad con un 1,73%.

#### 4.2.1.17.1. Causas Normas y Reglamentos



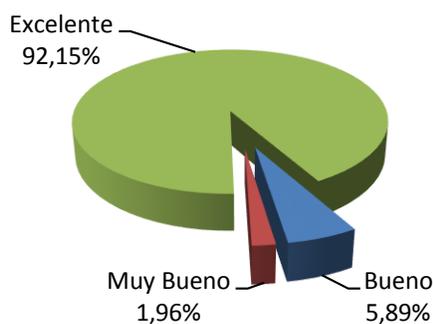
Gráfica 34 Causas Normas y Reglamentos

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.

2. Los colaboradores manifiestan que La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos, La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc., Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.
3. Los colaboradores manifiestan que Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo, Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa, organización o institución también lo hagan y La situación económica de la empresa, organización o institución no lo permite.

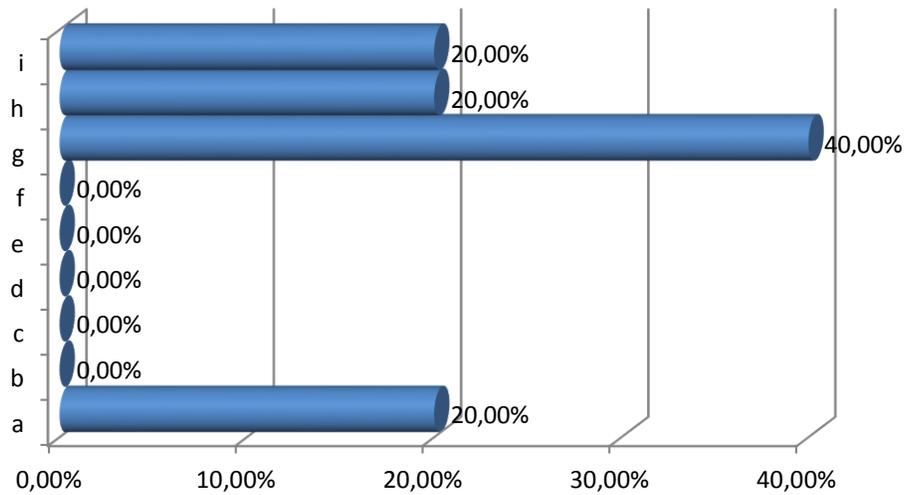
#### 4.2.1.18. Factor Evaluación del Desempeño



Gráfica 35 Factor Evaluación del Desempeño

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la totalidad de los colaboradores en un 100%.

#### 4.2.1.18.1. Causas Evaluación del Desempeño

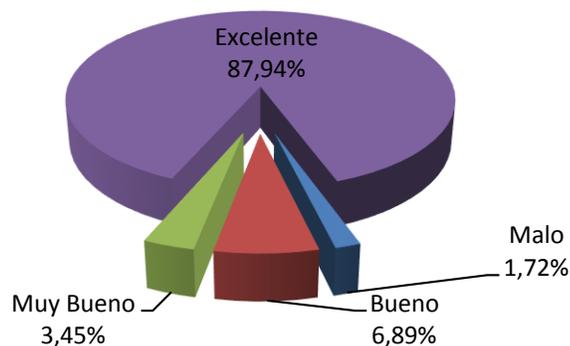


Gráfica 36 Causas Evaluación del Desempeño

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.
2. Los colaboradores manifiestan La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.
3. Los colaboradores manifiestan que No existe una cultura de la evaluación de desempeño.

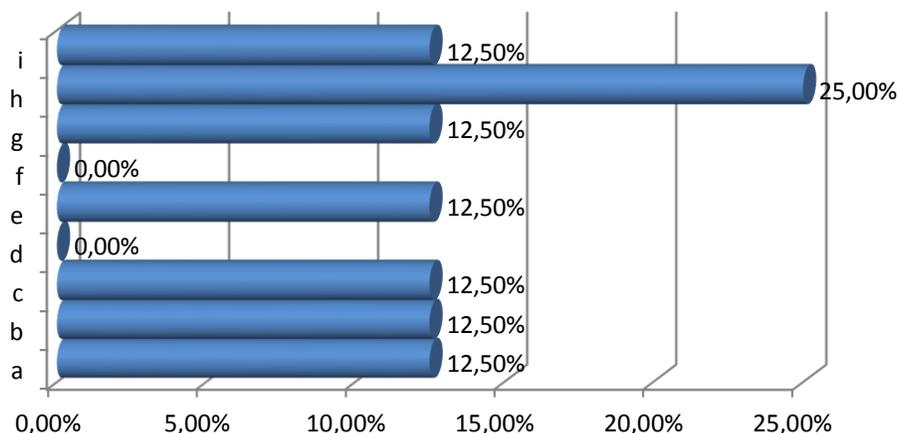
#### 4.2.1.19. Factor Comunicación y Retroalimentación



Gráfica 37 Factor Comunicación y Retroalimentación

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 98,28% y un grado de debilidad con un 1,72%

#### 4.2.1.19.1. Causas Comunicación y Retroalimentación

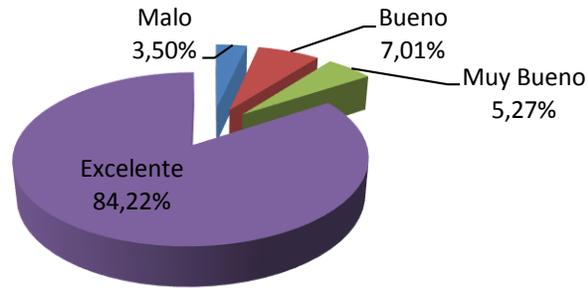


Gráfica 38 Causas Comunicación y Retroalimentación

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.
2. Los colaboradores manifiestan que la comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo, Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes, Siempre hay que pedir cita, Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
3. Los colaboradores manifiestan que no existe una cultura de la evaluación de desempeño, Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.

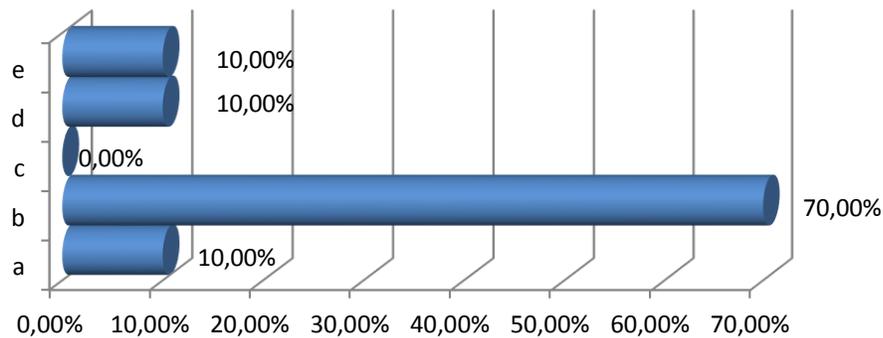
#### 4.2.1.20. Factor Selección e Inducción



Gráfica 39 Factor Selección e Inducción

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 96,50% y un grado de debilidad con un 3,50%.

#### 4.2.1.20.1. Causas Selección e Inducción

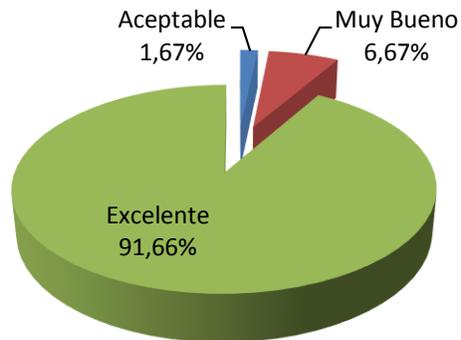


Gráfica 40 Causas Selección e Inducción

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
2. Los colaboradores manifiestan que La empresa, organización o institución no se preocupa por vincular a los mejores y Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa.

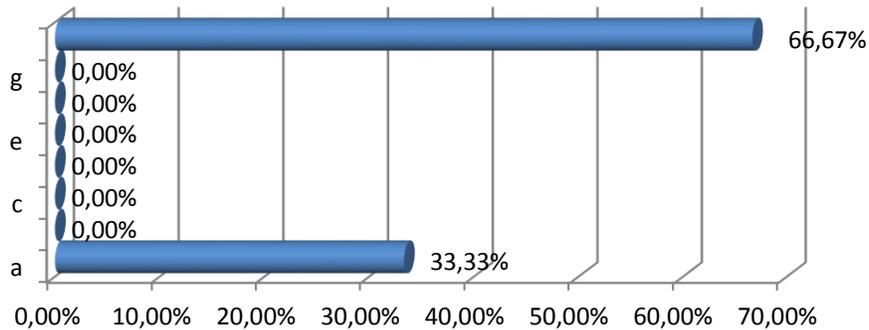
#### 4.2.1.21. Factor Identidad e Imagen de la Organización



Gráfica 41 Factor Identidad e Imagen de la Organización

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la totalidad de los colaboradores en un 100%.

#### 4.2.1.21.1. Causas Identidad e Imagen de la Organización

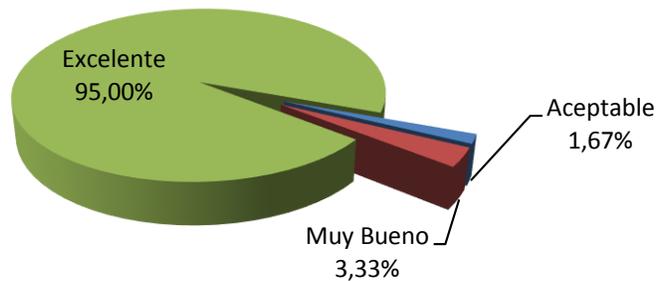


Gráfica 42 Causas Identidad e Imagen de la Organización

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan porque Lo único que a la empresa, organización o institución le interesa parece ser.
2. Los colaboradores manifiestan otras causas por que le interesa recuperar la credibilidad como empresa.

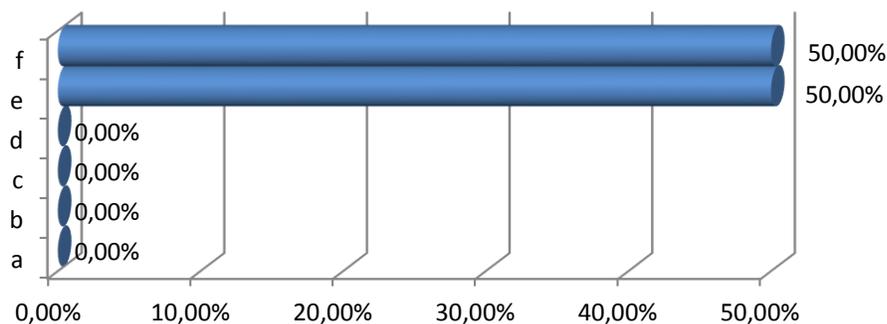
#### 4.2.1.22.Factor Celebraciones y Ceremonias



Gráfica 43 Factor Celebraciones y Ceremonias

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la totalidad de los colaboradores en un 100%.

##### 4.2.1.22.1. Causas Celebraciones y Ceremonias

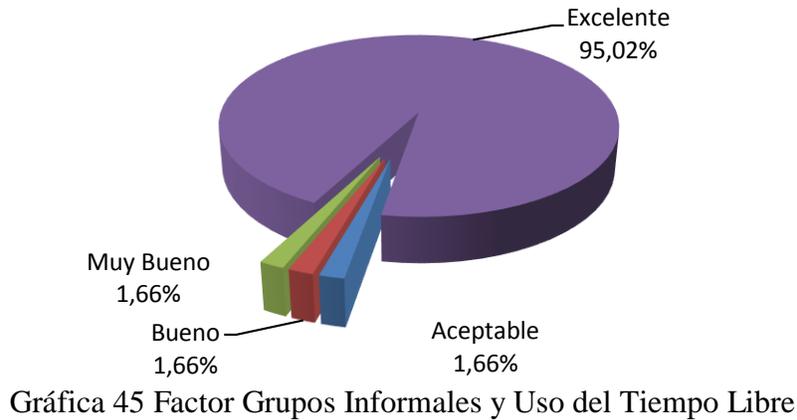


Gráfica 44 Causas Celebraciones y Ceremonias

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

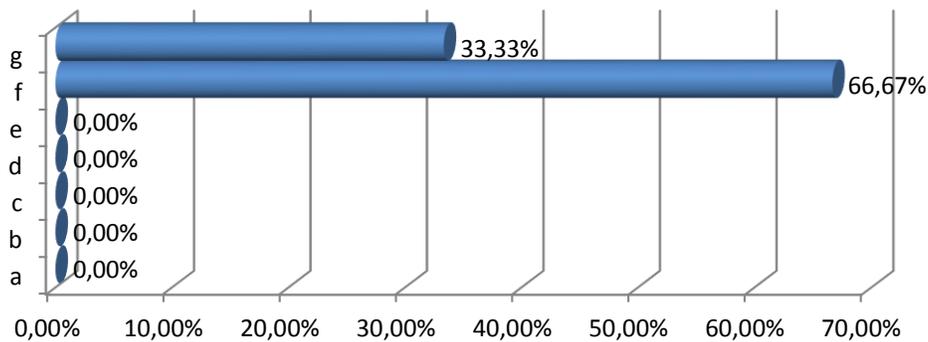
1. Los colaboradores manifiestan que Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.
2. Los colaboradores manifiestan que hay otras causas pero no lo manifiestan.

#### 4.2.1.23. Factor Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre



De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la totalidad de los colaboradores en un 100%.

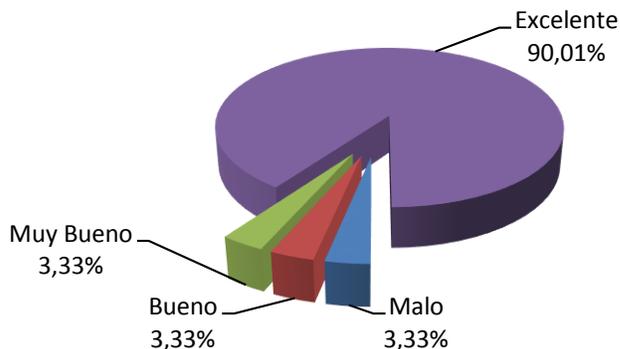
#### 4.2.1.23.1. Causas Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre



Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.
2. Los colaboradores manifiestan que En algunas ocasiones se me comunica a última hora y me siento como si no quisiera más presencia o participación.

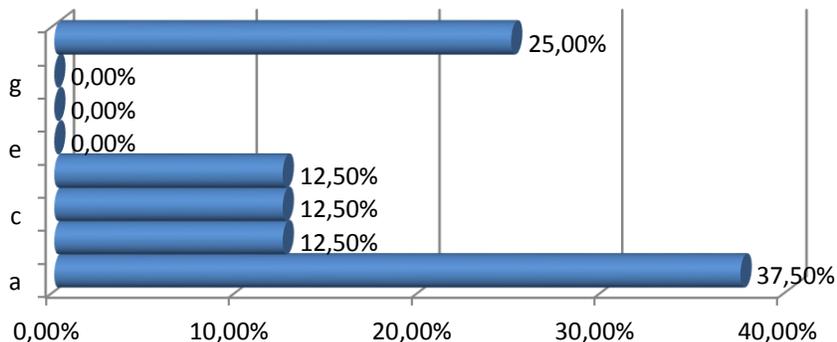
#### 4.2.1.24.Factor Valores



Gráfica 47 Factor Valores

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 96,67% y un grado de debilidad con un 3,33%.

#### 4.2.1.24.1. Causas Valores

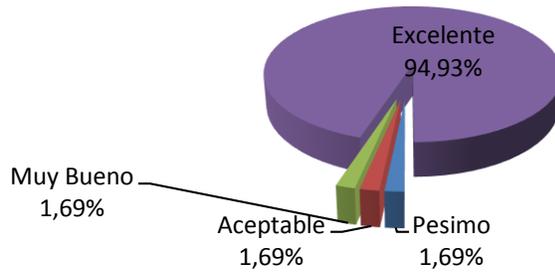


Gráfica 48 Causas Valores

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que Más que los logros interesan las relaciones interpersonales.
2. Los colaboradores manifiestan que En la empresa, organización o institución prima la impersonalidad, No son abiertos al cambio, Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.
3. Los colaboradores manifiestan que No existen clima laboral.

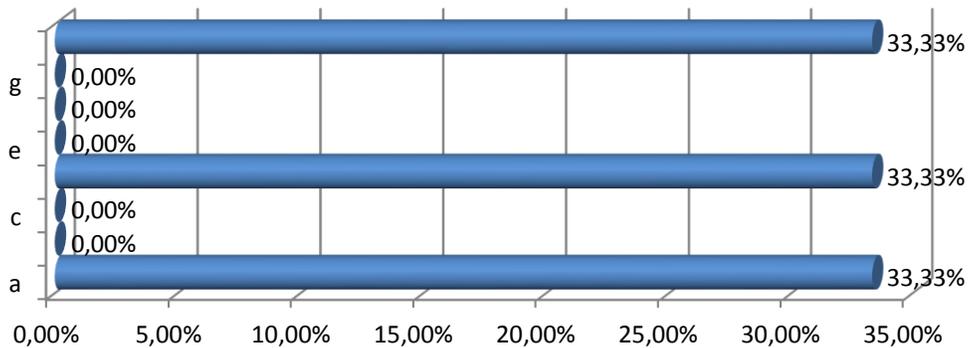
#### 4.2.1.25. Factor Multiculturalismo



Gráfica 49 Factor Multiculturalismo

De acuerdo a los resultados se deduce que este factor tiene un buen grado de fortaleza para la mayoría de los colaboradores con un 98,31% y un grado de debilidad con un 1,69%.

#### 4.2.1.25.1. Causas Multiculturalismo



Gráfica 50 Causas Multiculturalismo

Las causas que han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable se deben a:

1. Los colaboradores manifiestan que Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.
2. Los colaboradores manifiestan que Cada área funcional es una isla aparte.
3. Los colaboradores manifiestan que existen otras causa pero no las manifiestan.

**4.2.2. Identificación de las Soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.**

FACTOR	PROMEDIO	SOLUCIONES APORTADAS
<p><b>Calidad del Servicio al Cliente Interno</b> El análisis de este factor Sondea los conocimientos de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias</p>	6,32%	<p>Capacitar en la realización de tareas</p> <p>Procurar por el compromiso de los demás compañeros de trabajo. Mayor recepción de las sugerencias que se reciben pues las falencias ya se han hecho notar pero no ha habido cambio en los colaboradores</p> <p>Organizar y planificar las tareas asignadas en procura del cumplimiento de los objetivos</p> <p>Estructurar y documentar los procesos que se realizan</p>
<p><b>Celebraciones y Ceremonias.</b> El análisis de este factor sondea si la alcaldía cuenta con un plan de realización de eventos y fechas especiales para exaltar del buen desempeño de sus colaboradores</p>	1,49%	<p>Institucionalizar un plan de bienestar que contribuya en la participación de los colaboradores.</p>
<p><b>Comunicación y Retroalimentación</b> El análisis de este factor sondea si la alcaldía cuenta con mecanismos definidos para permitir la fluidez de las decisiones administrativas entre los colaboradores</p>	2,97%	<p>Generar mecanismos de comunicación institucional</p>
<p><b>Desarrollo Personal</b> El análisis de este factor sondea si la administración permite que los colaboradores de la alcaldía tengan la oportunidad de formación personal y profesional</p>	5,95%	<p>Establecer plan de capacitación para todos los colaboradores</p> <p>Generar un plan de incentivos</p>
<p><b>Estabilidad Laboral</b> El análisis de este factor sondea si la alcaldía garantiza a sus colaboradores estabilidad laboral, generando tranquilidad de desarrollar sus procesos sin tener a un despido</p>	3,35%	<p>Generar mecanismos de contratación en periodos más estables</p> <p>Crear escalas salariales acordes a las habilidades y competencias de los colaboradores</p> <p>Establecer jornadas y horarios de trabajo acorde al funcionamiento y actividades de los procesos</p>
<p><b>Estructura Organizacional</b> El análisis de este factor sondea si se cuenta con una estructura flexible que permita la integración</p>	5,95%	<p>Institucionalizar un plan de bienestar que contribuya en la participación de los colaboradores</p> <p>Elaborar planes de trabajo con</p>

FACTOR	PROMEDIO	SOLUCIONES APORTADAS
de los colaboradores de la alcaldía permitiendo la integración de los procesos en cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales		responsabilidades por cada una de las áreas de la institución Elaborar manual de funciones en las que se definan roles y responsabilidades Implementar sistemas de información que facilite la realización y seguimiento a las actividades
<b>Evaluación del Desempeño</b> El análisis de este factor sondea si la alcaldía cuenta con mecanismos e instrumentos de evaluación del desempeño de sus colaboradores que permitan valorar de manera objetiva el cumplimiento de sus actividades	2,60%	Implementar mecanismos que permitan evaluar el desempeño de los colaboradores.
<b>Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre</b> El análisis de este factor sondea si la alcaldía facilita la organización de actividades de esparcimiento y recreación de sus colaboradores	1,12%	Implementar planes de trabajo institucional y por áreas.
<b>Holismo y Sinergia</b> El análisis de este factor sondea si los colaboradores de la alcaldía tienen claro conocimiento de la misión, visión y objetivos de la alcaldía son el objeto y razón de ser de la alcaldía independiente de los intereses personales	6,69%	Generar planes de capacitación, liderazgo y clima organizacional Institucionalizar un plan de incentivos institucional y comunicación Institucional
<b>Identidad e Imagen de la Organización</b> El análisis de este factor sondea si los colaboradores de la alcaldía tienen conocimiento del grado de aceptación de la imagen de la alcaldía	1,12%	Diseñar plan de comunicación institucional Implementar planes de trabajo institucional y por áreas
<b>Instalaciones y Elementos De Trabajo</b> El análisis de este factor sondea si la infraestructura física de la alcaldía es segura, cómoda, agradable permitiendo el desempeño de las labores de los colaboradores de la alcaldía	8,18%	Elaborar plan de mantenimiento y reparaciones locativas Institucionalizar plan de compras adquisidores

FACTOR	PROMEDIO	SOLUCIONES APORTADAS
<p><b>Libertad de Expresión</b> El análisis de este factor sondea si la alcaldía permite a sus colaboradores expresar sus opiniones en las decisiones que se tomen, facilitara una relación cordial entre los colaboradores y la administración.</p>	2,60%	Institucionalizar mecanismos de comunicación asertiva
<p><b>Liderazgo</b> El análisis de este factor sondea si los colaboradores de la alcaldía que ejercen cargos administrativos de alto nivel cuentan con cualidades de motivación, flexibles, orientadora, innovadora para fortalecer las decisiones y acciones del equipo de trabajo</p>	4,09%	<p>Generar mecanismos de retroalimentación entre los jefes y los subordinados</p> <p>Institucionalizar mecanismos de comunicación</p>
<p><b>Multiculturalismo</b> El análisis de este factor sondea si la alcaldía tiene definido el estilo de dirección participativa aplicable a cada una de las áreas de la alcaldía sin discriminación del grado formación, creencias, raza u organizaciones</p>	0,74%	Generar sinergias de trabajo entre las áreas
<p><b>Normas y Reglamentos</b> El análisis de este factor sondea si los colaboradores de la alcaldía conocen y acatan las normas y reglamentos para el desarrollo de sus funciones en cumplimiento de la Misión institucional</p>	3,35%	<p>Institucionalizar un plan de incentivos institucional y comunicación Institucional</p> <p>Documentar e implementar un sistema de gestión</p> <p>Generar planes de comunicación institucional</p> <p>Generar planes de capacitación, liderazgo y clima organizacional</p>
<p><b>Participación</b> El análisis de este factor sondea si el colaborador de la alcaldía tiene la oportunidad de informarse en forma oportuna de las decisiones de la alta dirección permitiendo aportar su opinión en las acciones a desarrollar</p>	8,55%	<p>Generar planes de capacitación, liderazgo y clima organizacional</p> <p>Institucionalizar un plan de incentivos institucional</p> <p>Implementar comités de gestión administrativa en la que participen y se traten temas de la gestión administrativa</p>

FACTOR	PROMEDIO	SOLUCIONES APORTADAS
		Generar planes de comunicación institucional
<p><b>Proyecto Formal De Empresa O Proyecto Institucional</b></p> <p>El análisis de este factor sondea si los colaboradores de la Alcaldía tienen conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias, sus acciones y decisiones serán encaminadas a fortalecer la comunicación evitando conflicto</p>	11,90%	<p>Generar planes de comunicación institucional</p> <p>Generar plan de inducción y re inducción</p> <p>Generar Plan de Incentivos</p> <p>Estructurar y Documentar los procesos administrativos</p>
<p><b>Reconocimiento</b></p> <p>El análisis de este factor sondea si la alcaldía valora la creatividad e iniciativa en el desarrollo de sus procesos en cumplimiento de la misión institucional</p>	3,72%	Generar Plan de Incentivos
<p><b>Relaciones Interpersonales</b></p> <p>El análisis de este factor sondea si los colaboradores de la alcaldía cuentan con ambiente adecuado para manifestar opiniones, el respeto, el trato para con sus compañeros de trabajo</p>	7,43%	<p>Generar Plan de Incentivos</p> <p>Generar Plan de Capacitación</p>
<p><b>Salario</b></p> <p>El análisis de este factor sondea si la remuneración económica recibida por los colaboradores de la alcaldía es justa permitiendo su realización personal</p>	2,97%	<p>Definir escalas salariales acordes a las habilidades y competencias de los colaboradores</p> <p>Generar Plan de Incentivos</p>
<p><b>Selección e Inducción</b></p> <p>El análisis de este factor sondea si la alcaldía tiene definido los procesos y criterios de vinculación y de adiestramiento de las funciones del cargo dando seguridad y confianza al colaborador para realizar sus actividades</p>	1,49%	<p>Generar Plan de Capacitación</p> <p>Documentar procedimientos de Selección y Reclutamiento</p>
<p><b>Solución de Conflicto de Intereses</b></p> <p>El análisis de este factor sondea si</p>	2,60%	Elaborar campaña de promoción del buen trato hacia los colaboradores

FACTOR	PROMEDIO	SOLUCIONES APORTADAS
los conflictos presentados en la alcaldía son tratados de manera oportuna y participativa en busca de una solución satisfactoria		
<p align="center"><b>Toma de decisiones</b></p> El análisis de este factor sondea si las acciones que se desarrollan en la alcaldía cuentan con la participación y opinión de los colaboradores de la alcaldía	1,86%	Institucionalizar comités administrativos
		Institucionalizar plan de trabajo
<p align="center"><b>Valores</b></p> El análisis de este factor sondea si la alcaldía tiene definido el estilo de dirección participativa aplicable a cada una de las áreas de la alcaldía sin discriminación del grado de formación, creencias, raza u organizaciones	1,86%	Generar Plan de Incentivos
		Motivar especialmente al personal de carrera administrativa para que logre una orientación al colaboradores y cambiar método de trabajo

## 5. CONCLUSIONES

1. La aplicación de la encuesta permite evidenciar que el clima y la cultura organizacional de la alcaldía está en un promedio de 9,34 la cual la ubica en un grado de aceptación Muy buena ante la percepción de los colaboradores que hacen parte de la alcaldía.
2. Se hace necesario documentar e implementar un plan de mejoramiento que permita fortalecer los factores que se ubican por debajo de la media de aceptación obteniendo puntajes que oscilan con calificación promedio de 7,67 a 9,15 identificados en su orden Proyecto Formal De Empresa o Proyecto Institucional, Participación, Instalaciones y Elementos de trabajo, Calidad y Servicio al Cliente, Desarrollo Personal, Relaciones Interpersonales, Estructura Organizacional, Holismo y Sinergia, Estabilidad Laboral.
3. Se hace necesario contar con la participación del personal de contrato en procura del fortalecimiento institucional, si bien es claro que son el 86.88% del total de la planta de personal, se debe incentivar su participación para el buen funcionamiento y aplicación de los planes institucionales.
4. Se hace necesario fomentar la cultura de la comunicación a nivel transversal en todas las áreas de la alcaldía que permita a los colaboradores conocer la información de interés en procura del cumplimiento de los objetivos institucionales.

5. Se hace necesario contar con planes de incentivos y bienestar que contribuya al fortalecimiento de las relaciones interpersonales e institucionales.
  
6. Se hace necesario emprender acciones que contribuya al mejoramiento de las instalaciones físicas de la alcaldía en procura de un ambiente laboral para el desempeño de las actividades de los colaboradores.

## 6. PLAN DE ACCION

Producto del análisis de los resultados de la encuesta del clima organizacional y de la identificación de soluciones, para la construcción del plan de acción se tendrá en cuenta las soluciones que en promedio obtienen una calificación menor 0 igual a 4 reflejados en la tabla 5 posibles Huila identificando en cada factor estudiado se hace necesario el fortalecimiento de los factores.

<b>Nro. Factor</b>	<b>Factor</b>	<b>Promedio</b>
1	Proyecto Formal De Empresa O Proyecto Institucional	12,36%
2	Estructura Organizacional	6,18%
3	Participación	8,88%
4	Instalaciones y Elementos De Trabajo	8,49%
5	Holismo y Sinergia	6,95%
6	Liderazgo	4,25%
7	Toma de Decisiones	1,93%
8	Trabajo Gratificante	1,16%
9	Desarrollo Personal	6,18%
10	Relaciones Interpersonales	7,72%
11	Calidad del Servicio al Cliente Interno	2,70%
12	Solución de Conflicto de Intereses	2,70%
13	Libertad y Expresión	2,70%
14	Estabilidad Laboral	3,47%
15	Reconocimiento	3,86%
16	Salario	3,09%
17	Normas y Reglamentos	3,47%
18	Evaluación del Desempeño	2,70%
19	Comunicación y Retroalimentación	3,09%
20	Selección e Inducción	1,54%
21	Identidad e Imagen de la Organización	1,16%
22	Celebraciones y Ceremonias	1,54%
23	Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre	1,16%
24	Valores	1,93%
25	Multiculturalismo	0,77%

Tabla 4 Identificación de Promedio de Soluciones por factor

La propuesta del plan de acción basara su acción en la identificación de programas los cuales generaran proyectos institucionales de mejoramiento que con las estrategias identificadas para su implementación darán aplicación a las actividades de la implementación del mismo.

## 6.1. PLAN DE ACCION INSTITUCIONAL

Programa	Proyecto	Estrategia	Actividades	Objetivo	Meta	Presupuesto
<b>Multiculturalismo y Toma de Decisiones. Libertad y Expresión</b>	Estilo de dirección participativa	a. Motivación de trabajo en equipo. b. Capacitar a los colaboradores en trabajo en equipo. c. Delegar a los colaboradores en actividades de sensibilización.	1. Diseñar y construir un plan de comuniones para difundir temas de cultura organizacional. 2. Diseñar un plan de capacitaciones institucional. 3. Diseñar un cronograma de reuniones administrativas en la que periódicamente se rote la delegación a un colaborador diferente para su realización	Fomentar la participación de los colaboradores en las actividades de la dirección.	100% de los colaboradores participes en actividades de la administración-	\$10.000.000
		1. Identificación de las habilidades y competencias de los colaboradores. 2. Adecuación de estaciones y locaciones de trabajo. 3. Reconocimiento	1. Diseñar y aplicar instrumento de identificación de habilidades y competencias del personal. 2. Elaboración de plan de mantenimiento y	Personal competente	1. 100% de los colaboradores en programas de capacitación 2. 100% del Programa de Mantenimiento y arreglos	\$5.000.000

Programa	Proyecto	Estrategia	Actividades	Objetivo	Meta	Presupuesto
		del cumplimiento de objetivos Institucionales.	arreglos locativos. 3. Elaborar plan de capacitaciones institucional. 4. Definir Escalas salariales.		locativos ejecutado.	
<b>Identidad e Imagen de la Organización, Valores Solución de Conflicto de Intereses. Comunicación y Retroalimentación Normas y Reglamentos</b>	Imagen y Responsabilidad Institucional	1. Campaña de empoderamiento Institucional. 2. Hacer talleres de deberes y responsabilidades de los colaboradores. 3. Elaboración del Código de Ética y Buen Gobierno.	1. Diseño de manual de identidad e imagen institucional. 2. Socialización del plan de desarrollo institucional y del Código de Ética y Buen Gobierno. 3. Elaboración de un plan de comunicaciones. 4. Identificación de mecanismos de comunicación Institucional. 5. Capacitación en temas de liderazgo y clima organizacional.	Empoderamiento y conocimiento del plan de desarrollo institucional y del manual de Imagen	1. 100% del personal con conocimiento del plan de desarrollo e imagen institucional	\$50.000.000
<b>Grupos Informales Uso del Tiempo Libre</b>	Esparcimiento y Recreación	1. Construcción plan de incentivos. 2. Construcción plan de bienestar	1. Capacitación en formulación y construcción del plan de bienestar e	1. Fomentar la participación de los colaboradores	1. Plan de bienestar e Incentivos de la Alcaldía	\$60.000.000

Programa	Proyecto	Estrategia	Actividades	Objetivo	Meta	Presupuesto
<b>Celebraciones y Ceremonias Reconocimiento</b>		institucional. 3. Institucionalización de fechas conmemorativas de empleados y la alcaldía.	incentivos de las Alcaldía. 2. Elaboración del plan de bienestar e incentivos de la alcaldía. 3. Difusión del plan de Bienestar e Incentivos. 4. Celebración de fechas especiales de la Alcaldía y de los colaboradores	en la construcción del plan de bienestar e Incentivos de la Alcaldía. 2. Elaborar plan de bienestar e Incentivos. 3. Reconocimiento a los colaboradores		
<b>Selección e Inducción Evaluación del Desempeño Estabilidad Laboral</b>	Vinculación y Evaluación de Personal	1. Definición de procesos y criterios de vinculación de personal. 2. Evaluaciones periódicas del personal	1. Definir políticas de selección de personal. 2. Elaborar instrumentos de reclutamiento de personal. 3. Elaborar instrumentos de evaluación del personal	1. Aplicar instrumentos de selección y Evaluación del personal.	1. Personal vinculado mediante proceso de reclutamiento. 2. 100% del personal Evaluado	\$1.000.000
<b>Calidad del Servicio al Cliente Interno</b>	Servicio al cliente	1. Talleres de atención al cliente. 2. Identificar mecanismos para la atención al cliente. 3. Implementar	1. Capacitación a los colaboradores en temas de atención al cliente. 2. Formulación de ruta de atención al	1. Lograr que los colaboradores pongan en práctica los temas de atención al	1. Cero Peticiones, quejas y reclamos por atención al cliente y el	\$1.000.000

Programa	Proyecto	Estrategia	Actividades	Objetivo	Meta	Presupuesto
		mecanismos de atención al ciudadano.	cliente y al ciudadano.	cliente. 2. Construcción de un manual de atención al cliente y al ciudadano.	ciudadano.	
<b>Solución de Conflicto de Intereses</b>	Responsabilidad Institucional	1. Hacer talleres de deberes y responsabilidades de los colaboradores.	1. Capacitación en temas del buen trato. 2. Elaboración de Campañas del Buen trato	1. Fomentar el buen trato entre los colaboradores de la Alcaldía.	1. Cero conflictos interpersonales	\$2.000.000

Tabla 5 Plan de Acción

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Castillo, C., Del Pino, N., & Espinoza, V. (5 de Diciembre de 2000). *RRPPnet*. Obtenido de <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>:  
<http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- ICONTEC. (2009). *Gestion de la Calidad en el Sector público*. Bogota: Editorial Kimpres Ltda.
- MECI. (2014). *Manual Tecnico del Modelo Estandár de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014*. Bogotá D.C. Colombia: Dirección de Control Interno y Racinalizacion de Trámites.
- Republica de Colombia. (24 de Enero de 1979). Ley 9 de 1979. *Por la Cual se dictan Medidas Sanitarias*. Bogota D.E.: Diario Oficial Año CXV. N. 35193 5 FEBRERO.
- Wikipedia. (7 de Diciembre de 2010). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional)
- Zapata, A., Rodriguez , A., Puerto, D., & Aguilera , A. (2000). Análisis de la Cultura y el Clima Organizacional. En A. Zapata, A. Rodriguez, D. Puerto, & A. Aguilera, *Análisis de la Cultura y el Clima Organizacional*.