

**FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL DE
LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL DE ANTIOQUIA,
DURANTE EL AÑO 2010.**

CLAUDIA LILIANA CUARTAS BORJA.

FREDY ARLEY CANO.

UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL.

MEDELLÍN

2010

**FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL DE
LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL DE ANTIOQUIA,
DURANTE EL AÑO 2010.**

CLAUDIA LILIANA CUARTAS BORJA.

FREDY ARLEY CANO.

Asesora Académica

LUZ MARÍA FRANCO G.

**UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL.**

MEDELLÍN

2010

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, Noviembre 20 de 2010.

DEDICATORIA.

*Nuestro Proyecto lo dedicamos con todo cariño
A DIOS que nos da la oportunidad de vivir y tener una familia maravillosa.
Con mucho cariño especialmente a nuestras familias que con su apoyo, amor y
comprensión nos dan fuerzas para salir adelante.*

AGRADECIMIENTOS.

A Dios por darnos la oportunidad de realizar uno de los sueños más grandes e importantes que tiene todo ser humano, como es poder ingresar a La Universidad para realizarse como profesional.

Un agradecimiento muy especial y profundo a nuestras madres que Dios las tenga gozando a su lado, por habernos dado la vida y tenido la oportunidad de conocerlas, inculcándonos siempre buenos principios y valores. Apoyándonos y brindándonos siempre todos sus conocimientos y sabios consejos. Gracias mamá este logro también es tuyo nunca te olvidaremos.

*A nuestro esposo, esposa e hijos por nuestra ausencia en muchos momentos, por la paciencia y el apoyo que siempre nos brindaron y tuvieron los **ADORAMOS**.*

A Fabricato Tejicondor S.A. y ha Empresas Varias de Medellín, por el apoyo económico y en especie que nos brindaron, pues sin este incentivo no hubiéramos podido hacer este sueño realidad.

A nuestros profesores y asesora porque cada uno con sus conocimientos, palabras y consejos, contribuyeron con su granito de arena a orientar nuestra formación, para que fuéramos unos profesionales integrales.

A La Universidad Minuto de Dios por contribuir con sus políticas cada día a que una persona ingrese y pueda cumplir el sueño de ser profesional, mejorando cada día sus procesos para que se puede llegar a la excelencia como persona y profesional.

A Juan Pablo García, realmente conoces la clave para triunfar más que un amigo y un consejero, tus palabras, conferencias y regaños; nos ayudaron a crecer personal y profesionalmente. Siempre estaremos agradecidos.

A La Imprenta Departamental en cabeza del Doctor Sergio Arroyave Maya, por los aprendizajes, sabias palabras y consejos; por su receptividad y permitimos realizar la tesis de grado que servirá de escalón para obtener nuestro título y alcanzar otro nuevo logro en nuestras vidas. Gracias.

Corporación Universitaria Minuto de Dios.

CONTENIDO:

	Pág.
INTRODUCCIÓN.	17
1. FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL DE LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL DE ANTIOQUIA DURANTE EL AÑO 2.010.	20
2. EL PROBLEMA.	22
2.1. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.	22
2.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.	32
3. OBJETIVOS	33
3.1. OBJETIVO GENERAL.	33
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	33
4. JUSTIFICACIÓN.	34
5. MARCO TEÓRICO.	38
5.1. MARCO CONCEPTUAL.	45
5.2. MARCO CONTEXTUAL.	51
5.3. LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL DE ANTIOQUIA: HOY.	53
5.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	54
5.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRÁTEGICO.	55
5.6. MARCO NORMATIVO.	60

6.	DISEÑO METODOLÓGICO.	63
6.1.	ENFOQUE DE LA LÍNEA DE LA INVESTIGACIÓN.	63
6.2.	FASES DEL PROCESO.	66
7.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	68
7.1.	CLIMA LABORAL Y RELACIONES INTERPERSONALES.	68
7.2.	MOTIVACIÓN	74
7.3.	COMUNICACIÓN.	78
8.	RECOMENDACIONES.	81
8.1.	ÁMBITO ACADÉMICO.	82
8.2.	ORGANIZACIONES PROFESIONALES.	83
8.3.	CAMPOS DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL.	83
9.	CONCLUSIONES.	84
9.1.	COMUNICACIÓN.	85
9.2.	RELACIONES INTERPERSONALES.	86
	BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA.	87
	ANEXOS.	91

LISTAS ESPECIALES:

	Pág.
ENFOQUES RESPECTO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	39
TALENTO INDIVIDUAL	40
TALENTO ORGANIZACIONAL.	41
CLIMA ORGANIZACIONAL.	44
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	54
ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR IMPRESA DEPARTAMENTAL.	58
1. CLIMA LABORAL ÁRBOL DE PROBLEMAS.	92
2. CLIMA LABORAL ÁRBOL DE OBJETIVOS.	93
GLOSARIO	

GLOSARIO:

Clima Organizacional: Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones. También se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Clima Laboral: Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Imprenta: Es un método industrial de reproducción de textos e imágenes sobre papel o materiales similares, que consiste en aplicar una tinta, generalmente oleosa, sobre unas piezas metálicas, llamadas tipos, para transferirla al papel por presión. A mediados del Siglo XV, Johannes Gutenberg, un orfebre de Maguncia (Alemania), inventó la imprenta.

Paradigma: Según el diccionario Webster, paradigmas significa "patrón o modelo". Según el futurólogo Joel Barker, los paradigmas son una serie de reglas y reglamentos que hacen dos cosas:

- Establecen límites.
- Se explican cómo resolver exitosamente problemas dentro de esos mismos límites.

En lo general los paradigmas son los modelos o patrones que se siguen para hacer determinadas cosas. En ciencia los paradigmas cambian constantemente, ya que los avances dan nuevos paradigmas en los que deben basarse para seguir en busca de respuestas.

Enfoque: La palabra en estas circunstancias no tiene un significado preciso, pues depende del contexto en el cual se emite el término.

Resiliencia: Algo relativo que depende del equilibrio dinámico de factores personales, familiares y sociales.

Comportamental: Manera de comportarse ya sea malo o bueno; se refiere a la conducta que asume un individuo en su vida cotidiana.

Liderazgo: El liderazgo es un proceso mediante el cual una persona influye en otros para lograr un objetivo común. Si bien el liderazgo se aprende, las habilidades y conocimientos elaborados por el líder puede ser influenciado por él o ella los atributos o características, tales como **creencias , valores , ética y carácter .**

Comunicación: Es el proceso mediante el cual se transmite la información canalizada e impartida por un emisor a un receptor a través de algún medio. El receptor decodifica el mensaje y el remitente da una retroalimentación. Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un destinatario.

Relaciones interpersonales: Definir los tipos de relaciones interpersonales en términos de contextos relacionales de la interacción y los tipos de expectativas que los comunicadores tienen el uno del otro.

Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, tales como **familiares, amigos, el matrimonio, los asociados, el trabajo, clubes, barrios y lugares de culto .** Pueden ser reguladas por **ley , costumbre o acuerdo**

mutuo, y son la base de *los grupos sociales y la sociedad* en su conjunto. Aunque los seres humanos son fundamentalmente seres sociales, las relaciones interpersonales no siempre son saludables.

Motivación: Son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos

Incentivo: Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o área de una empresa para elevar la producción y mejorar los rendimientos. Este estímulo no tiene que ser siempre económico, puede ser en especie.

Cultura Organizacional: De acuerdo a Chiavenato (1991), la cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente organizacional, según Keith Davis y John Newstrom (1991), es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. House y Cummings, citados por Eubanks y Lloyd (1992), la definen como "el patrón de valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización". Narayanan y Nath (1993) definen la cultura corporativa como el "patrón de artefactos, creencias, normas, valores, y premisas mantenidas por una organización". Fedor y Werther la definen como las creencias específicas y los métodos de solución de problemas que se han encontrado ser exitosos.

Gestión del Talento Humano: Estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes

enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GTH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

Globalización: Es un *proceso económico, tecnológico, social y cultural* a gran escala, que consiste en la creciente *comunicación* e *interdependencia* entre los distintos países del *mundo* unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter *global*.

Retribución: Se entiende por retribución, el salario o sueldo normal de base o mínimo y cual sean otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón de la relación de trabajo, en el caso de que por ejemplo un abogado o un contador.

RAE

DESCRIPCIÓN BIBLIOGRÁFICA.

TIPO DE DOCUMENTO: TRABAJO DE GRADO.

TIPO DE IMPRESIÓN: Arial 12.

NIVEL DE CIRCULACIÓN: Restringida.

ACCESO AL DOCUMENTO: IMPRENTA DEPARTAMENTAL DE ANTIOQUIA.

INSTITUCIÓN: CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
MINUTO DE DIOS.

DISCIPLINA O ÁREA
DEL CONOCIMIENTO: CIENCIAS SOCIALES.

TÍTULO: FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA
LABORAL DE LA IMPRENTA
DEPARTAMENTAL DE ANTIOQUIA,
DURANTE EL AÑO 2010.

AUTORES: CLAUDIA LILIANA CUARTAS BORJA
FREDY ARLEY CANO.

PALABRAS CLAVE:

Evaluación, Valoración, Enseñanza, Aprendizaje, Currículo, Competencias, Paradigma, Cultura, Educabilidad, Enseñabilidad, Desarrollo Humano, Pedagogía, Estrategias, Didáctica, Procesos, Instrumentos y Resultados.

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO:

Nuestro proyecto de estudio surge en el marco de la experiencia de la práctica y la observación realizada en La Imprenta Departamental de Antioquia.

Este proyecto está fundamentado por los asesores que a través de La Corporación Universitaria Minuto de Dios influyen con sus aportes para enriquecer el proceso evaluativo.

CONTENIDO DEL DOCUMENTO:

La evolución del clima laboral en las organizaciones empresariales está condicionada por una serie de factores internos y externos los cuales influyen desde diferentes dimensiones en el comportamiento psicosocial de sus miembros. Los estudios de clima laboral han tenido en recientes años una importancia estratégica en las organizaciones dado que se constituyen en un insumo decisivo en la toma de decisiones relacionada con la calidad de la gestión del talento humano. El desarrollo de procesos de investigación sobre este trascendental tema, involucra la participación de diferentes especialistas de recursos humanos y especialistas de otras áreas. Es preferible que su intervención se ejecute por un equipo interdisciplinario para evitar los sesgos en la visión del tema. De esta forma las hipótesis sobre las cuales se soportaría dicha investigación al igual que los instrumentos de diagnóstico de clima laboral, tienen que ser validados por los miembros del equipo. Desde el punto de vista metodológico los estudios de clima organizacional se pueden abordar desde dos ámbitos:

- *ESTUDIOS A NIVEL DE MACROFENÓMENO*: Son los de naturaleza sustantiva o básica que contribuyen a conocer más sobre la naturaleza del clima y que comprenden la investigación del fenómeno o hecho en sí y las relaciones que puede guardar con otros fenómenos o hechos contribuyentes o resultantes. Estos estudios tendrían la finalidad de desarrollar una mayor teorización sobre el tema y no se sitúan en un campo aplicativo específico.

- *ESTUDIOS A NIVEL DE MICROFENÓMENO*: Son los de naturaleza aplicada y nos permiten conocer la situación del clima en un entorno organizacional específico. Estos estudios tienen la utilidad de diagnosticar el clima y detectar cuáles de sus factores o componentes resultan afectados, descubriendo las causas y niveles de afectación. Según Alexis P. Gonçalves ¹ el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros¹.

Estos estudios nos permiten en síntesis diagnosticar la situación del clima organizacional y efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones.

Para el caso de la investigación en la imprenta departamental, se realizó un diagnóstico rápido participativo (DRP) del recurso humano específicamente enfocado al clima laboral, para tal efecto se implementó un estudio aplicativo que proporcionó un panorama acerca de las principales microvariables que afectan las relaciones entre sus miembros con respecto a la cultura organizacional.

¹ Alexis P. Gonçalves <http://www.calidad.org/articles/dec97/artdec97.htm>

INTRODUCCIÓN.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día, para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

En primer término, la decisión de la realización de un estudio de clima organizacional debe estar soportada por una clara voluntad de mejora que ha de ser percibida por las personas de la organización. Lo anterior, comporta un ~~compromiso~~ compromiso activo de la dirección en el carácter de transparencia con que se realizan y se comunican todos los pasos de la investigación.

Es de suma importancia contar con un clima de confianza entre los miembros de la organización. La seguridad de poder expresar una opinión de forma libre, anónima y confidencial, es una condición que no puede ponerse en tela de juicio, si bien es cierto que el solo hecho de tomarle el pulso a la organización es ya un indicio de dirección madura y responsable. Además, cuando una empresa decide acometer este tipo de estudios, únicamente tiene interés en obtener datos globales.

Existen muchas y muy variadas definiciones sobre lo que es el Clima Laboral de una empresa. Quizás la más sencilla y clarificadora es la que nos proporciona uno de los mayores especialistas en este campo, cuando define el clima laboral (o clima organizacional) como ~~la~~ la colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación².

² Leadership and organizational climate+, (Robert Stringer, 2002).

De acuerdo con esta definición, el objetivo final que se busca con el clima laboral es explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones laborales de forma rápida efectiva y ante todo competitiva. Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante, porque nos permitirá actuar sobre ellas para aumentar la motivación de las personas, mejorando con esto su calidad de vida.

Aunque se tiene intención de estudiar a las personas como recursos, es decir, como portadoras de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación del trabajo, comunicabilidad entre otros, no debe olvidarse que las personas son ante todo personas portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales y una historia particular. Por tanto, conviene destacar algunas características genéricas de los individuos, ya que esto mejorará la comprensión que tengamos acerca del comportamiento humano en las organizaciones.

El Clima Laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran; por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción, como en la estructura organizacional.

Se parte de la hipótesis que un mejoramiento en el Clima Laboral por iniciativa y acciones de la empresa, es decir, por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de Recursos Humanos, redundará en mejora de la eficacia y la eficiencia de la organización, una mejor gestión de los recursos humanos, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación y mejoramiento de su calidad de vida.

Para tal fin, en la investigación factores que afectan el clima laboral de La Imprenta Departamental de Antioquia, durante el año 2010, se pretende identificar las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el ambiente de trabajo y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros.

La Imprenta Departamental como dependencia adscrita a La Gobernación de Antioquia, debe propiciar un clima laboral que corresponda con la misión y visión de la institución, que evidencie acciones de mejoramiento continuo tanto en su estructura organizacional como en su funcionamiento interno, en relación con el entorno social e institucional que le permita estar a tono con las nuevas dinámicas empresariales globales.

1. FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL DE LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL DE ANTIOQUIA, DURANTE EL AÑO 2010.

ENFOQUE DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.

La Imprenta Departamental, trabaja bajo las políticas estatales, en beneficio a la comunidad de Empresas del sector Público y Privado del Municipio de Medellín, Departamento de Antioquia, en forma transparente, eficaz y eficiente; generando recursos para el Departamento de Antioquia, tiene una gran responsabilidad social de informar a los servidores públicos y a los ciudadanos sobre los procesos, acciones y resultados del Plan de Desarrollo Territorial y actos administrativos que se celebren ya sean de interés para el servidor público o de la ciudadanía, sobre este objeto social se concibe la «GERENCIA SOCIAL» como un instrumento para el diseño, implementación y evolución de las políticas sociales, expresadas a través del desarrollo de programas y proyectos y que se constituye como una estrategia del ESTADO, tanto en su forma de aparato administrativo como de máxima expresión de la ciudadanía y con un enfoque institucional enmarcado en el logro de la eficiencia e impacto de la gestión para el logro de resultados sinérgicos a nivel social.

Como parte del compromiso Institucional de La Universidad Minuto de Dios de formar profesionales idóneos bajo un modelo de investigación formativa y aplicada de acuerdo a lo contemplado en el Proyecto Educativo Institucional; el enfoque de esta investigación es del tipo praxeológico ya que permitió abordar desde una perspectiva sistémica, el análisis de cada una de las dimensiones del Clima Laboral presentes en La Imprenta Departamental en términos de variables intermedias como la comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación e incentivos.

Al incorporar el vínculo indisoluble entre los principales aportes teóricos sobre clima laboral y los resultados de medición de ésta en las organizaciones, se realizó una búsqueda parcial heurística que permitiera mediante un diagnóstico situacional, recolectar las evidencias necesarias para identificar las principales características y percepciones que entre los servidores públicos existe respecto a este importante tema.

La medición del clima laboral es un indicador crítico acerca del bienestar y el desarrollo humano del empleado y el desarrollo social sostenible, de forma que de acuerdo a su adecuada contextualización, depende en gran medida la coherencia y pertinencia de las estrategias de intervención dirigidas a su transformación y mejoramiento.

En este orden de ideas el presente estudio se inscribe en la línea de Gerencia Social por las siguientes razones:

Está orientado a identificar las particularidades concretas bajo las cuales desde un determinado enfoque gerencial, La Dirección desarrolla La Gestión del Talento Humano, lo cual comporta a su vez procesos concretos de concertación y convivencia que evidencian la tangibilización de un clima laboral específico.

Permite desde una visión teórica, comprender la magnitud organizacional y social que tiene el clima laboral en el alindamiento del equipo de trabajo a los objetivos del horizonte estratégico institucional definidos por la dependencia y a su desarrollo personal y profesional.

Contribuye a la generación de propuestas de intervención dirigidas al mejoramiento del clima laboral desde un enfoque crítico y constructivista como parte del ejercicio profesional del Trabajo Social.

2. EL PROBLEMA.

2.1. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

Desde que el tema de Clima Laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Desde diferentes enfoques, no excluyentes entre sí, varios autores establecen las siguientes definiciones:

El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

Brunet relaciona la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.³

³ BRUNET, Luc. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*, Ed. Trillas, México, 1992.

Para GONÇALVES, %El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización+⁴

Son numerosos los conceptos que se han desarrollado sobre el Clima Organizacional, uno de los primeros, fue postulado por Kurt Lewin quien, en 1936, lo definió como una caracterización del estímulo ambiental y un factor determinante de la motivación y el comportamiento, por tanto, concibe el clima como el enlace funcional entre la persona y el medio ambiente.

Rensis Likert, en 1947 - 1967, incluyó dentro del concepto clima tres (3) dimensiones: compromiso con metas, proceso de decisiones y cooperación grupal.

Hacia el año 1955 se planteó que clima organizacional era un concepto subjetivo que dependía de las percepciones de los miembros de las organizaciones, en 1960 se siguió con la misma línea de las percepciones y se agregó la aceptación del individuo percepción de las restricciones sociales y culturales. En 1962 se empezó a estudiar el clima en el sector educativo partiendo de los experimentos en las organizaciones.

Hasta 1968 las variaciones en el concepto no son de gran importancia, sólo se incluyen en el estudio del clima factores o dimensiones tales como: Tamaño de la organización, estructura organizacional, complejidad de los procesos, liderazgo, metas, incentivos, expectativas de los miembros, necesidades motivacionales, entre otras.

⁴ GONÇALVES, Alexis P., %Dimensiones del Clima Organizacional+, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Internet, 1997.

Entre 1968 - 1975, se caracterizó el clima como: Permanente, experimentado por todos, duradero, que influye directamente en las actividades y se convierte en una fuerte presión para orientar las actividades de la organización, que incide directamente en la productividad y en la calidad.

En 1988, el concepto evoluciona hasta tal punto que es considerado como favorecedor o imposibilitador del desarrollo de la capacidad de las personas. En 1996, se concibe el clima como variable mediadora entre los propósitos y los logros de un grupo. Entre lo que se planifica y lo que se logra hay una distancia que se llena por la interacción de muchas variables que dan origen a ambientes o climas en los que las personas están inmersas.⁵

En resumen, el clima organizacional se deriva originalmente de la filosofía y las metas de quienes se reúnen para crear la organización. Las personas aportan sus propias necesidades psicológicas, sociales y económicas al sistema de formación, y estas necesidades son expresadas en forma individual y grupal.

Se puede definir el clima como el ambiente humano dentro del cual trabajan los empleados de una organización, éste, por su naturaleza, se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella, por esto suele decirse: Es un concepto de sistemas que refleja el estilo de vida completo de una organización e influye en la motivación, desempeño y satisfacción del trabajador.

Es evidente constatar como las personas que conviven en un buen clima, normalmente se notan alegres, entusiastas, eficientes, colaboradores y con un alto sentido de pertenencia, esto es debido a que consciente o inconscientemente, van asumiendo un patrón de conducta marcadamente influenciado por la exposición al ambiente laboral que predomina en la empresa. Por lo tanto, cuando es factible

⁵ Aprende en línea. u.de.a.edu.co/revistas/index/ceo.

mejorar el ambiente de trabajo, es probable que se produzcan ganancias mensurables en el desempeño del elemento humano. Esto se traduce en ventajas internas (de la organización) y externas (de la sociedad). Es así como el clima que se vive en las empresas se convierte en factor de cambio en el comportamiento general de las comunidades.

En consecuencia, las organizaciones sólo progresan cuando su gente está comprometida, cuando sus individuos son dinámicos, cuando laboran en un ambiente agradable.

Es importante y de gran valor para las organizaciones crear un buen clima laboral en el corto plazo, y por esto, se hace énfasis en la misión y visión empresariales para afrontar y salir avances de los nuevos retos planeados por la apertura y la globalización de la economía, tienen que provenir de la implantación de procedimientos lógicos y eficientes que les permita transformar sus estructuras, reconvertirse en organizaciones modernas, competitivas y eficientes. Objetivos estos posibles de lograr, sólo si en ellos se convive dentro de un excelente clima laboral.⁶ (ASCORT, 1993).

Los estudios de clima laboral en la ciudad datan del año 1996 período en el cual la UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA a través del C.I.C.A (Centro de Investigaciones y Consultorías Administrativas, de la facultad de ciencias económicas) realizó para EL MUNICIPIO DE MEDELLÍN y la Secretaría de Servicios Administrativos, el estudio titulado **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN**.

⁶**HERSEY, P. Y K. H. BLANCHARD.** Management of organizational behaviour. New Jersey, Prentice-Hall, 1972. P.160. Citado por O: I: T: La consultoría de empresas; Guía de la profesión. Ginebra, O.I.T., (S.F.) p. 31.

Las propuestas de análisis de este proceso se enfocaban a identificar las condiciones del entorno relacionadas con las motivaciones, los estímulos, desestímulos que afectaban al funcionario servidor de la Administración Municipal. De acuerdo a esto los indicadores arrojados darían luz a la toma de decisiones en cuanto a los movimientos necesarios para optimizar el rendimiento laboral.⁷

Desde las reflexiones pertinentes en este estudio se plantea, sobre la importancia de conocer los niveles de satisfacción y las expectativas de los funcionarios del Municipio de Medellín describiendo su satisfacción en el entorno laboral y el sentido de pertenencia que tiene con respecto a La ENTIDAD, este resultado de análisis sería la plataforma para la proyección de planes y programas de mejoramiento del clima organizacional en beneficio al Municipio de Medellín.

Partiendo del objetivo estratégico de aumentar la capacidad de gestión de las diferentes dependencias adscritas al municipio de Medellín, bajo un enfoque multidimensional, el estudio intervino los componentes cognitivo, afectivo y comportamental, hacia la organización y las circunstancias, percepciones y vivencias que en ella se generan, las relaciones interpersonales, las reacciones individuales, y las de grupo, sobre los temas como: la retribución, la motivación, el bienestar laboral, la confianza, la solidaridad, la comunicación, los estilos de dirección y otros temas relevantes en clima organizacional, serán las variables a investigar.

Este estudio de clima organizacional además de ser un foco de medición sobre el bienestar del servidor público que lo motiva a aumentar la eficiencia y eficacia en la realización de las acciones encomendadas en su centro de ocupación, también se produce para evaluar las aptitudes individuales y personales en los momentos de

⁷ **UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA.** Análisis y perspectivas del clima organizacional en el municipio de Medellín y asesoría a la Secretaría de Servicios Administrativos en Trabajo en Equipo y Cambio Organizacional.

posibles cambios en el campo administrativo, situaciones como traslados, cambio de directivos, imposición de nuevas políticas administrativas que exige en el servidor público mejores estándares de desempeño y otorga amenaza en la estabilidad laboral.

Hacia finales del 2005 y principios de 2006, La Universidad Pontificia Bolivariana realizó un estudio relacionado con la medición perceptual del clima laboral entre 2.238 empleados en el cual se incluyeron las variables de motivación, estilos de dirección, control, comunicación, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, filosofía institucional, empoderamiento, disponibilidad de recursos, estabilidad, trabajo en equipo, seguridad y salud ocupacional. La población se categorizó en directivos, docentes vinculados de tiempo completo o medio tiempo a la Universidad, servicios generales y empleados; se eligió una muestra estratificada de 400 personas según las categorías antes mencionadas.

Los resultados evidenciaron fortalezas en los siguientes aspectos: el alto sentido de pertenencia, el empoderamiento, la motivación, el ejercicio del control en todos los niveles. Se recomendaron acciones tendientes a lo preventivo y correctivo en cuanto a seguridad y salud ocupacional. En general la percepción de los empleados es satisfactoria con respecto a la forma de trato, la cual es cada vez más humana y participativa.

En su mayoría los empleados se sienten suficientemente apoyados, estimulados y orientados por sus jefes. La información relacionada con lo laboral fluye de forma efectiva a través de los canales formales; no obstante es recomendable considerar la posibilidad de hacer un análisis futuro que dé cuenta de la percepción que tienen los empleados sobre el flujo ascendente de la información.

De los estudios anteriores, se desprende que los ejes fundamentales de intervención en el análisis del clima laboral de cualquier organización son en su orden los siguientes:

- Satisfacción Laboral: Entendida como la reacción afectiva de agrado al encontrar en el trabajo realidades deseables.
- Motivación: Corresponde al interés del colaborador por realizar lo mejor posible su labor, es decir, la motivación promueve la acción.
- Cultura Organizacional: Se refiere al nivel profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción colectiva. La Cultura Organizacional moldea el clima.

Las evidencias de los estudios pueden arrojar varias situaciones que merecen especial atención:

- Un Clima Organizacional crítico.
- Un Clima Organizacional aceptable.
- Un Clima Organizacional satisfactorio.

En este contexto se realizó una investigación a través de fuentes primarias y secundarias que evidenció la ausencia de un estudio específico de clima laboral actualizado en La Imprenta Departamental.

El estudio más reciente de medición de Clima laboral en La Gobernación de Antioquia, lo realizó La A.R.P Colmena, cogiendo como muestra algunas Secretarías y Gerencias de dicha entidad a finales del año 2.008, como parte de un diagnóstico de riesgo psicosocial, que identificó 4 variables relacionadas con: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, estas 4 variables se dividieron en 16 subvariables de donde salieron varios componentes y ha finales de febrero de

2.009, se presentaron los resultados y entre julio y agosto del mismo año se socializaron al interior de estas dependencias.

Apoyados en la resolución 2646 de 2.008 que reglamenta la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

Como parte del mejoramiento en las condiciones del Clima Laboral, en el segundo semestre del año 2.010 La ARP Colmena a través de La Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional de La Gobernación de Antioquia, viene adelantando una propuesta para intervenir los aspectos más relevantes que arrojo este diagnóstico %LA BUENA ACTITUD SE DEJA CRECERÎ cuyo objetivo es el de brindar un espacio de reflexión frente al trabajo en equipo y la responsabilidad compartida, de tal manera que se generen en los asistentes actitudes que propendan por el mejoramiento del clima organizacional de su área o dependencia y de la entidad en general. Esta propuesta es ejecutada por varios profesionales de la ARP Colmena, invitando a todos los servidores y servidoras públicas a participar en talleres reflexivos y cuyas técnicas aplicadas en esta intervención son: técnicas de relajación y manejo de estrés, trabajo en equipo, solución de conflictos, reconozca sus aportes y del grupo de trabajo e intercambie información.

De igual manera %EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, en cumplimiento de su misión de contribuir a la calificación del Talento humano, como gestor de desarrollo y la competitividad en el sector público, en el año 2001, hizo entrega a las entidades del Estado, la cartilla de clima organizacional.+La intencionalidad de hacer esta entrega lo sustenta. MAURICIO ZULUAGA RUIZ, DIRECTOR DE LA FUNCIÓN PÚBLICA Y GILBERTO GIRALDO BUITRAGO, DIRECTOR DE POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, como guía de contenido valioso sobre la exitosa gestión pública y el diagnostico de clima organizacional en las ENTIDADES DEL ESTADO, indicando a la vez la optima

gestión pública en la disposición de ceñir la función de talento humano en acertados procesos de selección y promoción de evaluación del desempeño en los principios de objetividad, equidad, de formación, capacitación y de estímulos dentro de los cuales vale la pena destacar en relación con los temas de programas de bienestar y calidad de vida laboral. Es de carácter prioritario las reflexiones de clima organizacional ya que la continuidad de estas reflexiones, posibilitaran procesos de desarrollo sobre las medidas de gerenciar y orientar el comportamiento del SERVIDOR PÚBLICO, hacia sus principales objetivos institucionales, los cuales no pueden ser otros que la competitividad organizacional y el bienestar integral del trabajador. Sin ser una propuesta de referencia sistemática o académica del tema para cuyo fin existe una variada gama de material de consulta. Es el propósito de sugerir una guía básica dirigida a los responsables de la gestión del talento humano que sirva para acompañar a las ENTIDADES PÚBLICAS en la elaboración de su diagnóstico situacional y un primer nivel de intervención sobre el clima organizacional que le caracteriza pretendiendo reforzar las aproximaciones que se han adelantado en las ENTIDADES DEL ESTADO.

EL DEPARTAMENTO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA ,espera que con esta guía todas las entidades del sector público tengan un área de Talento Humano, fortalecida en el contenido de clima organizacional, contando en primera instancia con los gerentes cuya dedicación, decisión y compromiso permitirá el estudio y mejoramiento de clima organizacional.

En la Imprenta Departamental, el clima laboral presenta debilidades ya que no permite generar en el servidor público sentido de pertenencia por la organización y salud mental que lo lleve a mantener óptimas relaciones en el espacio laboral; esto se evidencia a través de factores como la comunicación, la motivación, y el compromiso que el área de talento humano tiene en Pro a la calidad de vida y bienestar social de su cliente interno.

De igual forma el sistema de comunicación en sus respectivos órdenes ascendente, descendente, y horizontal, presenta información imprecisa en los diversos niveles, situación que incide negativamente en el clima laboral; es así como desde la escala ascendente, la información llega al director administrativo con un alto grado de subjetividad por el interés personal del informante, de acuerdo al grado de empatía que experimente con su grupo de trabajo este es el concepto que aportará al jefe.

La comunicación descendente, contiene información relacionada con los siguientes tópicos: El cumplimiento de los objetivos de cada área, los diferentes programas ofrecidos por la Secretaría de Gestión Humana de la Gobernación de Antioquia y notas de interés general. El canal de comunicación horizontal, contiene información no relevante que ha afectado la calidad de las relaciones interpersonales.

El ambiente de trabajo en general evidencia en los servidores públicos la necesidad de espacios culturales, lúdicos y recreativos que favorezcan la integración de todo el personal y a éstos con sus familias como parte del sistema organizacional que vele por la salud mental del sujeto cabeza de familia y empleado de La EMPRESA.

El panorama institucional de La Imprenta Departamental exige la implementación de un conjunto de acciones instrumentales que favorezcan la creación y fomento de un Clima Organizacional satisfactorio que propenda por el desarrollo integral del Talento Humano en las siguientes dimensiones:

Compromiso con el trabajo, lo cual implica una mayor valoración de la labor del servidor que lo motive a una mayor participación.

Satisfacción Laboral, vinculada con el desarrollo de las capacidades y potenciación del talento humano de los servidores de La Imprenta Departamental.

Compromiso Organizacional, que conlleva a la consolidación del sentido de pertenencia del servidor con respecto al logro de las metas y objetivos organizacionales.

Desde esta perspectiva La Gestión del Talento Humano en La Imprenta Departamental, deberá evolucionar hacia un enfoque que comprometa los esfuerzos de La Dirección que administre:

- La Comunicación Relacional.
- La valoración del capital humano.
- El Coaching Empresarial.

En función del planteamiento expuesto anteriormente surgen una serie de preguntas que se sugieren como orientadoras de la investigación del clima laboral en La Imprenta Departamental.

2.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

¿Que factores impactan negativamente el clima laboral de Imprenta Departamental de Antioquia en el año 2010?

¿Qué tanto influye el clima laboral en la atención que los servidores de la dependencia de la Imprenta Departamental brindan a los clientes internos y externos?

¿Cómo está vinculada la satisfacción laboral (motivación) con la productividad en la Imprenta Departamental?

3. OBJETIVOS:

3.1. OBJETIVO GENERAL.

Identificar y analizar los factores que afectan el clima laboral en LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL DE ANTIOQUIA, teniendo en cuenta las categorías de comunicación, motivación y responsabilidades del área de talento humano, con el fin de proponer reflexiones sobre las acciones que se deben emprender para generar transformaciones que apuntan al desarrollo social de su cliente interno; personal administrativo y operario de la empresa.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Identificar y analizar las acciones que el área de talento humano desarrolla en pro de la calidad de vida y bienestar de su grupo organizacional.

Indagar por los canales de comunicación existentes en La Imprenta Departamental y cómo éstos inciden en el clima laboral.

Identificar cómo percibe el servidor público de Imprenta Departamental el clima laboral en el cual se desempeña.

Identificar el nivel de satisfacción y motivación del servidor público en La Imprenta Departamental.

Generar reflexiones y recomendaciones sobre las acciones que se deben emprender para mejorar el clima laboral de La Imprenta Departamental.

4. JUSTIFICACIÓN.

El clima organizacional es un concepto que aporta al desarrollo de la organización y al mejoramiento de la productividad, se define como la percepción o apreciación que las personas derivan de sus realidades laborales, que no implica ni la opinión, ni el grado de satisfacción, porque cada persona evalúa e interpreta el medio específico donde se desenvuelve, formando un concepto de la realidad que no es la realidad misma, pero influye en las reacciones y las decisiones del individuo respecto a su trabajo, teniendo en cuenta que es la presión de la organización para cumplir los estándares la que condiciona la percepción que el individuo tiene de esa realidad.

La literatura subraya la importancia de una buena gestión del talento humano para el éxito de las empresas. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia en la administración y el rendimiento de los recursos materiales y por supuesto en la calidad de los procesos.

Diversas investigaciones, en particular las desarrolladas por Toro (2001)⁸ y Pérez (2000), (2001)⁹ confirman que en buena medida, la percepción del clima laboral está influenciada directamente en un 50% y 70%, por el liderazgo, la imagen gerencial o acción gerencial que se ejerce al interior del equipo de trabajo. Dichas evidencias,

⁸ Toro, F. (1997). *Relación entre el clima organizacional y la imagen gerencial*. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. En *Memorias* (pp 77-82), Bogotá.

⁹ Pérez de M., (2001, junio). *La acción gerencial: transformando su empresa a partir del clima organizacional*. Conferencia presentada en el II Simposio sobre Clima Organizacional, Medellín.

sugieren la conveniencia de efectuar mediciones periódicas que permitan obtener información separada y relevante acerca de la dimensión del clima en una determinada organización.

Dado que el estudio del clima se plantea desde la necesidad de abordar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del clima es un compuesto de variables que en conjunto muestran una visión general de la organización, pasando a ser un concepto multidimensional, que se refiere al ambiente interno, con poca atención a los elementos del entorno. Las percepciones a las cuales se refiere el concepto de clima son compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en el trabajo y las diversas regulaciones que lo afectan.

De esta manera, medir cada dimensión del clima, como se señaló anteriormente, permitirá al gerente identificar aspectos que requieren ser mejorados, al tiempo que podrá distinguir cuáles de esos aspectos son inherentes a la acción gerencial. Con esta información, traducida en un plan de mejora organizacional, se emprenderán las acciones necesarias.

No podrá darse un cambio en las organizaciones mientras no exista un clima que lo propicie. Por esto es que el clima organizacional pasa a ser uno de los aspectos que con mayor frecuencia se alude al hacer referencia a un diagnóstico organizacional. Conocerlo permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente, como variable sistémica que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global. Por tal motivo, si asignamos al gerente el rol de promotor de cambios organizacionales, éstos no se alcanzarán si él no logra propiciar un clima de trabajo apropiado.

Desde el área social se observa que cuando no existe un clima laboral apropiado, se genera: poca motivación en las tareas asignadas, cambio de dependencia,

ausentismo laboral, riesgos de accidentalidad, estrés, factores depresivos y baja autoestima, con las consecuencias económicas y sociales que esto genera para la compañía. Por eso la realización de la presente investigación es una necesidad para que La Imprenta Departamental, identifique la situación actual con relación al clima laboral y de esta manera se pueda implementar un programa de intervención que contribuya a mejorar los estándares en las variables de comunicación, relaciones interpersonales, motivación e incentivos.

Partiendo de este contexto, la definición de una política de clima laboral al interior de la Imprenta Departamental se constituye en un factor estratégico vinculado a la gestión exitosa del talento humano que permite a cada uno de sus integrantes, el desempeño armónico de sus funciones y a la institución, el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos definidos en la organización. Pero nuestro interés se centra en resolver la siguiente pregunta fundamental:

¿Por qué medir el Clima Organizacional en la dependencia de La Imprenta Departamental?

En primer lugar permite conocer el estado actual de las relaciones entre cada uno de los servidores públicos en esa dependencia.

En segundo lugar a partir de su diagnóstico es posible detectar las principales debilidades, fortalezas y oportunidades de mejoramiento.

En tercer lugar le brinda a La Dirección un panorama en cuanto a expectativas de intervención del clima laboral a través de programas que fomentan la motivación, la buena comunicación y las relaciones interpersonales.

En cuarto lugar se constituye en un indicador de gestión del impacto que se percibe a través de los cambios percibidos.

Este estudio permitirá, en síntesis, efectuar intervenciones pertinentes tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planeación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión del desempeño, mejoras de sistemas de comunicación interna y externa, mejora en los procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

Por lo anterior, se hace necesario e importante realizar un proceso de investigación, a través de la técnica de Diagnóstico Rápido Participativo, lo cual aportará alternativas desde el área de trabajo social que contribuyan al mejoramiento del sentido de pertenencia, la autoestima, la satisfacción personal, el trabajo en equipo y la motivación.

En esta dirección el diagnóstico y los principales hallazgos del clima laboral en la Imprenta Departamental de Antioquia, durante el año 2010 se deben constituir, en un importante insumo que oriente el diseño de un Plan de Acción Integral de mejoramiento dirigido a intervenir las variables relacionadas con la satisfacción laboral, la motivación y La Cultura Organizacional.

5. MARCO TEÓRICO.

Hoy por hoy, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia del estudio del fenómeno, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto.

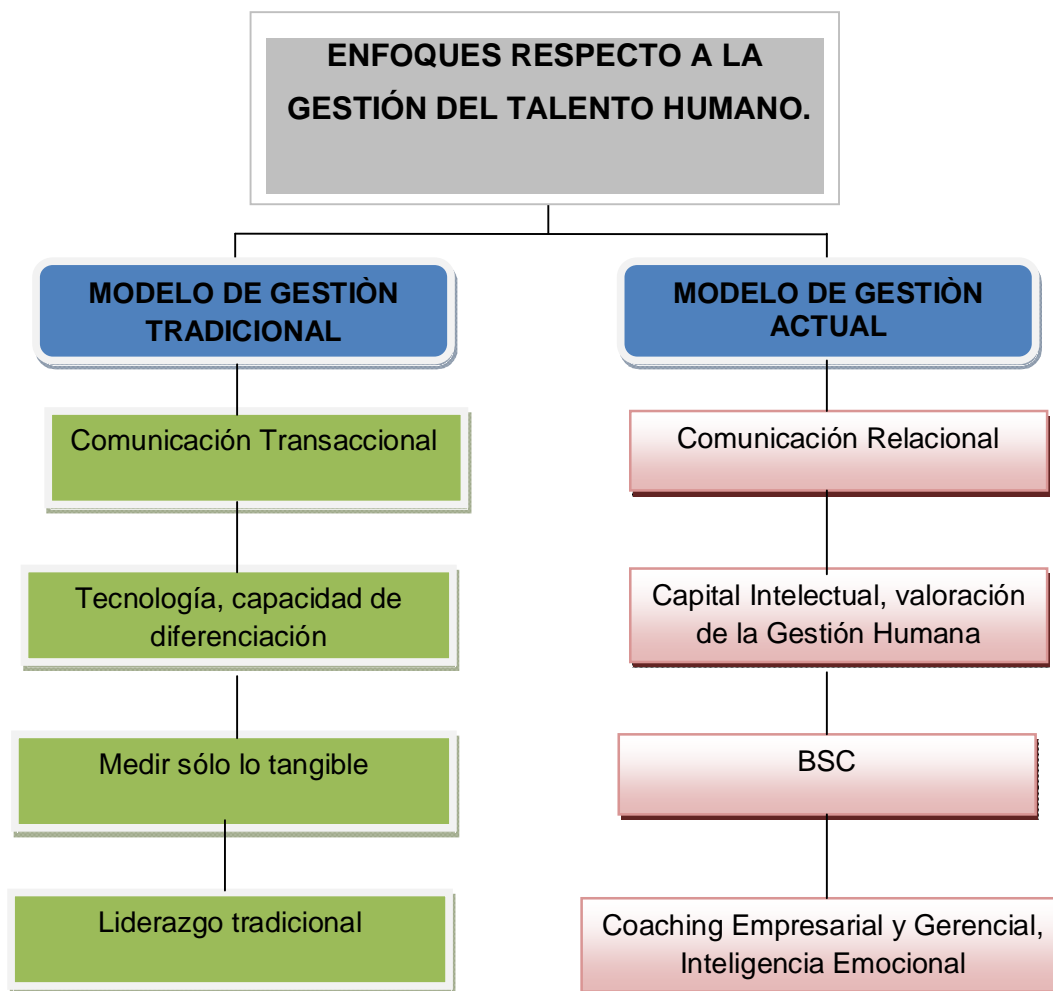
El enorme impacto que la propuesta de Katz y Kahn (1999) ha generado toda una revolución conceptual en la organización, "trasformando el interés tradicional y específico de la psicología industrial por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales" (Peiró, 1995: 503). Esencialmente, la incidencia que tiene la organización en aspectos de carácter psicológico dentro de los individuos y sus interacciones permite la formulación del concepto de clima organizacional.

En recientes años los enfoques teóricos alrededor del concepto de clima laboral, son diversos y han evolucionado de forma significativa como producto del desarrollo de seis importantes fuerzas que se constituyen en inductores del cambio en las organizaciones en la posmodernidad: la tecnología, la naturaleza de la fuerza de trabajo, las crisis económicas, las tendencias sociales y la política mundial.

En particular, la tecnología ha desatado importantes transformaciones en los modelos de gerenciamiento del talento humano y en el clima laboral, pues a partir de la introducción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, se ha producido una simplificación considerable de los tiempos de ejecución de la acción humana, lo cual ha dado lugar a la implementación de un modelo de administración por competencias caracterizado por la flexibilidad, proactividad, manejo del cambio,

manejo de sistemas, comunicación efectiva, trabajo en equipo, orientación al servicio, planeación y pensamiento analítico, todo ello enmarcado en un mapa de gestión estratégica dirigida a afrontar los acelerados cambios tecnológicos introducidos por el fenómeno de la globalización.

Desde esta perspectiva la medición del clima laboral se constituye en un indicador de gestión del talento humano, el cual ha sufrido importantes cambios que es preciso identificar en cualquier organización.



Fuente: ESAP. Gestión del Talento Humano bajo el Enfoque por Competencias.

Pero ¿qué entendemos cómo talento? Es la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados.

Gestión del Talento Humano.



Fuente: ESAP. Gestión del Talento Humano bajo el Enfoque por Competencias.

La Gestión del Talento Humano integra las siguientes dimensiones: Cultura Organizacional, liderazgo, Clima Laboral, Sistemas de Dirección, Sistema de Retribución e Incentivos, Organización y Sistemas de Relaciones, por ello su administración incorpora el esfuerzo, la naturaleza de la actividad humana, los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, competencias, voluntad, salud, entre otras.

De esta forma la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio, la creatividad e innovación, lo cual se logra mediante:

Adecuados mecanismos de comunicación.

El diseño de Sistemas de Compensación.

Situar el talento humano en aquellas áreas donde más pueda aportar desde el punto de vista de generación de valor y fuente de ventaja competitiva.

Creación de espacios para el desarrollo del talento humano.

Fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo de las personas.



Fuente: ESAP. Gestión del Talento Humano bajo el Enfoque por Competencias.

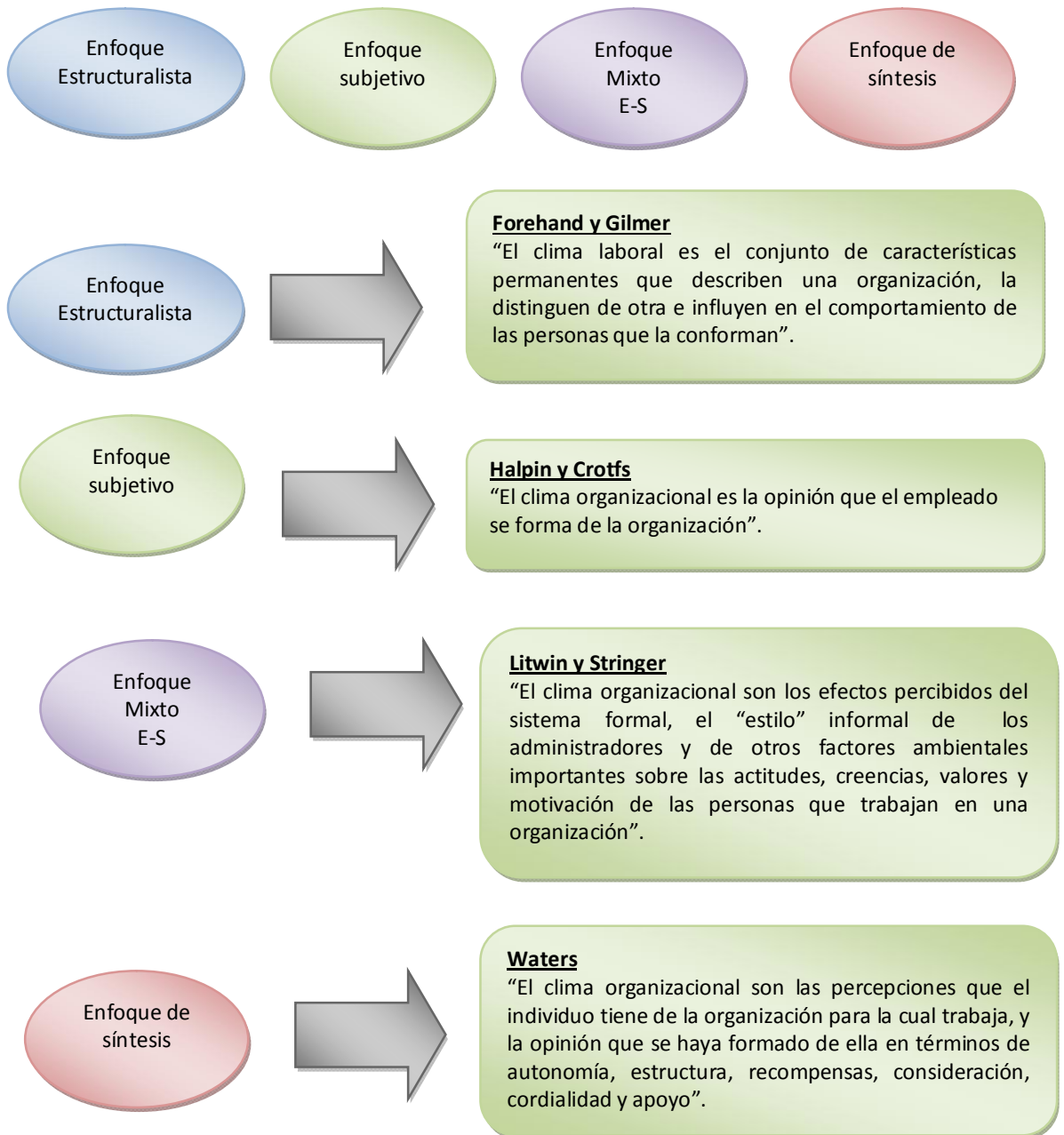
Lo anterior permite señalar una estrecha relación entre Gestión del Talento Humano y Clima Laboral, que afecta la intencionalidad y racionalidad de la acción humana en un contexto específico en el cual, el ambiente de trabajo puede dar señales de hostilidad y tensión o por el contrario compromiso y alidramiento a los objetivos de la organización del equipo de trabajo.

De acuerdo al autor cubano Dervy Jiménez Silva los estudios de clima laboral se convierten entonces, en una de las herramientas más completas y poderosas que nos permiten evaluar y medir cómo están actuando ciertos factores de ingreso o insumos sobre el clima, que actuará como un factor mediador por estar ubicado en el centro, entre el insumo y el producto resultante, específicamente según los especialistas, en la percepción del mismo trabajador y que va a permitir el factor o efecto resultante: la productividad individual y organizacional.¹⁰

Como se puede observar, las definiciones de clima giran alrededor de factores organizacionales puramente **objetivos** como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan **subjetivos** como la cordialidad y el apoyo.

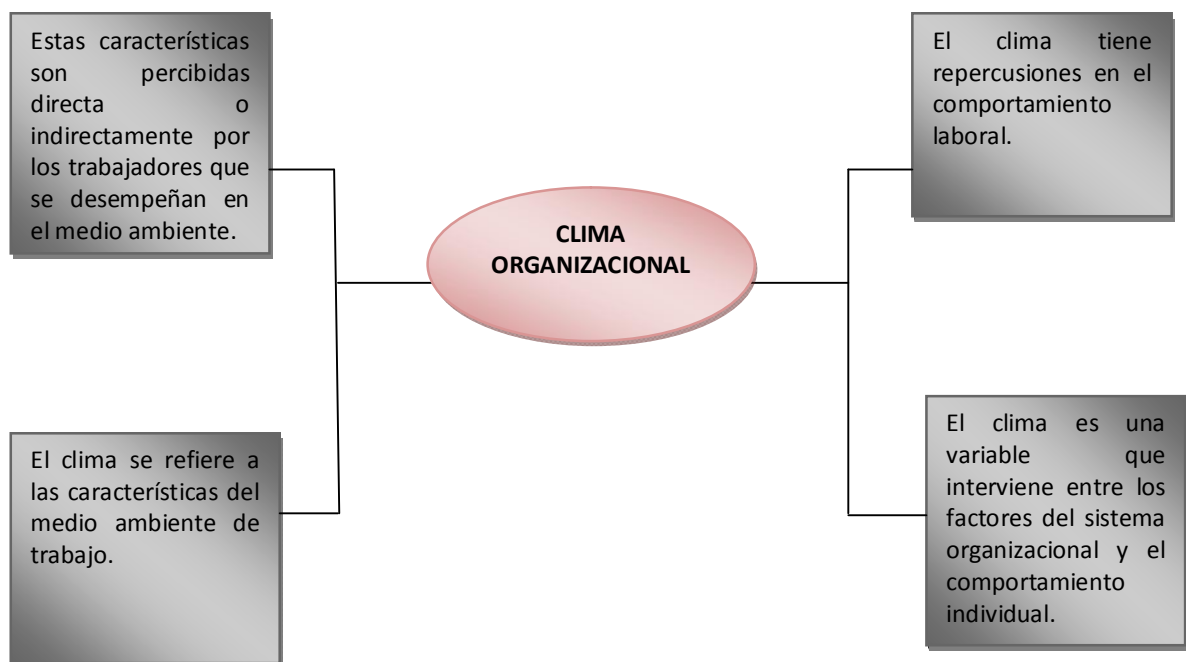
¹⁰Midiendo el Clima Laboral. Disponible en www.gestiopolis.com/.../medición-del-clima-laboral-y-organizacional.htm.

Las diferentes definiciones presentan los siguientes enfoques:



Fuente: www.slideshare.net/suarezrp/climaorganizacional-1514525.

Podemos decir que estas definiciones de clima organizacional influyen en el medio ambiente de trabajo y condicionan actitudes comportamentales desde los ámbitos de la motivación e incentivos, la comunicación, las relaciones interpersonales, lo cual finalmente se refleja en el desempeño y productividad del trabajo de los miembros en una determinada organización.



Fuente: www.formaselect.com/clima-laboral.pdf.

5.1. MARCO CONCEPTUAL.

El concepto de clima laboral es muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sinnúmero de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias. Esta situación contribuye a que los estudios de clima organizacional se tornen cada vez más relevantes y necesarios.

Para Hablar de clima laboral es importante retomar el investigador Brunet (1987) el cual percibe el clima laboral desde la investigación a la luz de la simbiosis teóricas de la Gestalt y la teoría Funcionalista, llegando al descubrimiento de que ambas se complementan en un equilibrio perfecto, tal inferencia conceptual se aclara ante la cualidad de explicar al sujeto en su relación con el entorno, su adaptación en éste y las percepciones generadas en el intelecto del mismo en relación al mundo externo; continuando con tal explicación se debe descifrar la postura teórica de la Gestalt diferenciada del funcionalismo.

En la Escuela Gestalt¹¹ el individuo se centra en la percepción del mundo externo al captar el orden de las cosas tal y como éstas existen, creando en su universo interno un nuevo orden mediante un proceso de integración que lo ayudara a adaptarse a nuevos estilos de vida; en este sentido en el cual se hace tan compleja la integración entre individuos y que se logre en ellos una óptima comunicación y la facultad de tener una sola orientación institucional, porque cada ser humano es un mundo diferente con su propia historia de vida, con sus particulares conflictos internos y trastornos emocionales surgidos de la realidad social y sus respectivos fenómenos que transgrede negativamente las percepciones del sujeto en su entorno social.

¹¹ Brunet, Luc. (1987). Dimensiones y medida del clima organizacional. En El clima de trabajo en las organizacional (pp. 39-53). México: Trillas.

Retomando la noción teórica del funcionalismo, el individuo asume con positivismo nuevos retos de cambio, en procesos de enculturación, que lo instan a innovadores compromisos personales a aprehender otros valores y políticas institucionales, a respetar y valorar la diversidad en sus aspectos de género, concepción religiosa, preferencia política¹².

Teorías que sustentan el Clima Organizacional.

En una perspectiva histórica el siguiente cuadro, resume los principales aportes de diferentes autores a la definición de clima laboral.

Autor Principal	Definiciones
Lewin (1951)	El comportamiento humano es función del campo psicológico a ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.
Argyris (1957)	El clima organizacional se caracteriza como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.
Halpin y Croft (1963)	El Clima Organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización.
Forehand y Gilmer (1964)	El Clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman.
Litwin y Stringer (1968)	El Clima Organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.
Tagiuri (1968)	Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en

¹² www.gestiopolis.com/organización-talento/gestión-del-clima-organizacional.htm.

	términos de los valores de un conjunto particular de esas características
Pace (1968)	El Clima Organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
Hall (1972)	El Clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.
Campbell (1976)	El Clima Organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.
Payne y Pugh (1976)	El concepto de Clima Laboral refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones.
James y Jones (1974)	Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y motivaciones.
Dessler (1979)	El Clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.
Naylor Pritchard e Ilgen (1980)	El Clima Organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización.
Flippo (1984)	Presenta una analogía entre el clima organizacional y el clima meteorológico, y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización
Brunet (1987)	El Clima Organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como

	las particularidades del medio físico de la organización.
Reicherds y Schneider (1990)	El Clima Organizacional es un conjunto de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
Robbins (1990)	El Clima Organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.
Chiavenato (1990)	El Clima Organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de vida del negocio, entre otros, son influyentes. El Clima Organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.
Álvarez (1992)	El Clima Organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.
Peirò (1995)	El Clima Organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva.
Silva (1996)	El Clima Organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista, como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.
Gonçalves (1997)	El Clima Organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta.

A partir de esta revisión, es válido considerar que no hay un único concepto, aunque sí es posible identificar algunos elementos en común:

- La personalidad de la organización.
- Las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional.
- El fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales.
- La causa de los resultados de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización.
- La característica relativamente permanente que define el ambiente interno de una organización.
- La variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, grupos y la organización.

En estos planteamientos, se considera que el Clima Organizacional describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman; además, agrupa aspectos organizacionales tales como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Por otra parte, se plantea la influencia del Clima Organizacional en aspectos tales como: las relaciones, actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. También se propone que el Clima Organizacional impulsa la productividad, el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Después de haber especificado las escuelas que subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que éstas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado

obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdidas (Brunet: 2004)¹³.

Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio profundizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapan a la predeterminación del proceso de investigación. Con ello se rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto de estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de una determinada organización.

5.2. MARCO CONTEXTUAL.

En la presidencia del doctor José Antonio Gómez en 1812, se expidió el decreto que autorizaba la formación de una imprenta por parte del Estado Soberano de Antioquia, Imprenta que llegó a Rionegro procedente de Cartagena con el impresor Miguel María Viller Calderón durante el gobierno del Presidente Dictador don Juan Del Corral, trasladándose a Medellín en 1815. El 22 de octubre de 1819, José María Córdova en su calidad de Comandante General de la Provincia de Antioquia, dicta la siguiente orden:

Nombre al señor Félix de Restrepo, Director de la Imprenta. Nada podrá imprimir sin su connotación; la edición de los papeles públicos quedará sujeta al juicio y discernimiento del mismo director. Esta providencia lleva el carácter de provisional, Dios guarde a usted. Rionegro, octubre 22 de 1819, José María Córdova.

Durante muchos años no hubo Imprenta oficial en Antioquia, hasta que mediante Ley 49 del 14 de agosto de 1865, dictada por la legislatura del Estado Soberano de

¹³ Teoría de los Sistemas de Likert. Capítulo 2 página 29, Brunet: 2004.

Antioquia, se autoriza al poder ejecutivo la compra de una Imprenta por cuenta del Estado, comenzando labores en septiembre de 1868, fecha en la cual se considera su fundación.

El 17 de septiembre de 1868, se recibió la Imprenta venida de New York; el gobierno dicta el decreto, organiza la tipografía del Estado y las impresiones que en ella se hicieron, siendo nombrado como primer director el señor Néstor Castro por el Presidente Berrío.

Entre los nombres que ha tenido La Imprenta figura: Hasta finales de 1877 se nombra como Imprenta del Estado. A partir de 1890 y hasta finales del siglo pasado, las publicaciones figuran como impresos en La Imprenta Departamental, acorde con la nueva división administrativa. A partir de 1902 su nombre es Imprenta Oficial hasta 1940, cuando la cambia por el de Imprenta Departamental de Antioquia, manteniéndose hasta la actualidad.

La Gobernación de Antioquia - Secretaría General, tiene adscrita en su organigrama La Dirección Imprenta, entidad productiva cuya misión es la de editar y realizar todo el trabajo de Artes Gráficas que requiera el Ente Departamental, las Entidades Descentralizadas y los Municipios de Antioquia desde hace 142 años, cuyo Objetivo Principal es la edición de la Gaceta Departamental que durante 102 años le ha dado legitimidad a los Actos Administrativos de los gobernantes del Departamento de Antioquia. La Dirección Imprenta se encontraba ubicada en el Edificio Antonio Roldán Betancur, calle 72 No. 64 - 70, Barrio Caribe y, por disposiciones administrativas, en el año 2006 tiene que trasladarse a la carrera 48 No. 58 - 11, Ecuador con La Av. Oriental, Barrio Prado Centro, para continuar prestando el servicio de publicación oficial.

5.3. LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL DE ANTIOQUIA: HOY.

En toda organización se encierran siempre unas metas, cuya realización se establece a corto, mediano y largo plazo, dependiendo en todo momento de la mística que se preste al desarrollo de la actividad establecida. Con lo anterior, hay que significar la presencia viva, latente y tenaz de *La Imprenta Departamental* dentro de las distintas administraciones de gobierno en el Departamento de Antioquia.

El enfoque y la importancia que se ha dado a *La Imprenta del Departamento*, desde el punto de vista de su trascendencia dentro del ámbito de la administración y a lo largo de los diferentes períodos de su existencia, han señalado el éxito que la ha llevado a permanecer en el lugar que hoy ocupa.

El personal que se emplea en La Imprenta, además de la capacitación que se le brinda día a día, muestra un gran sentido de superación y colaboración de servicio, que, unido al conocimiento de la responsabilidad que afronta, los hace dignos exponentes de empleados de la más alta capacidad y eficiencia.

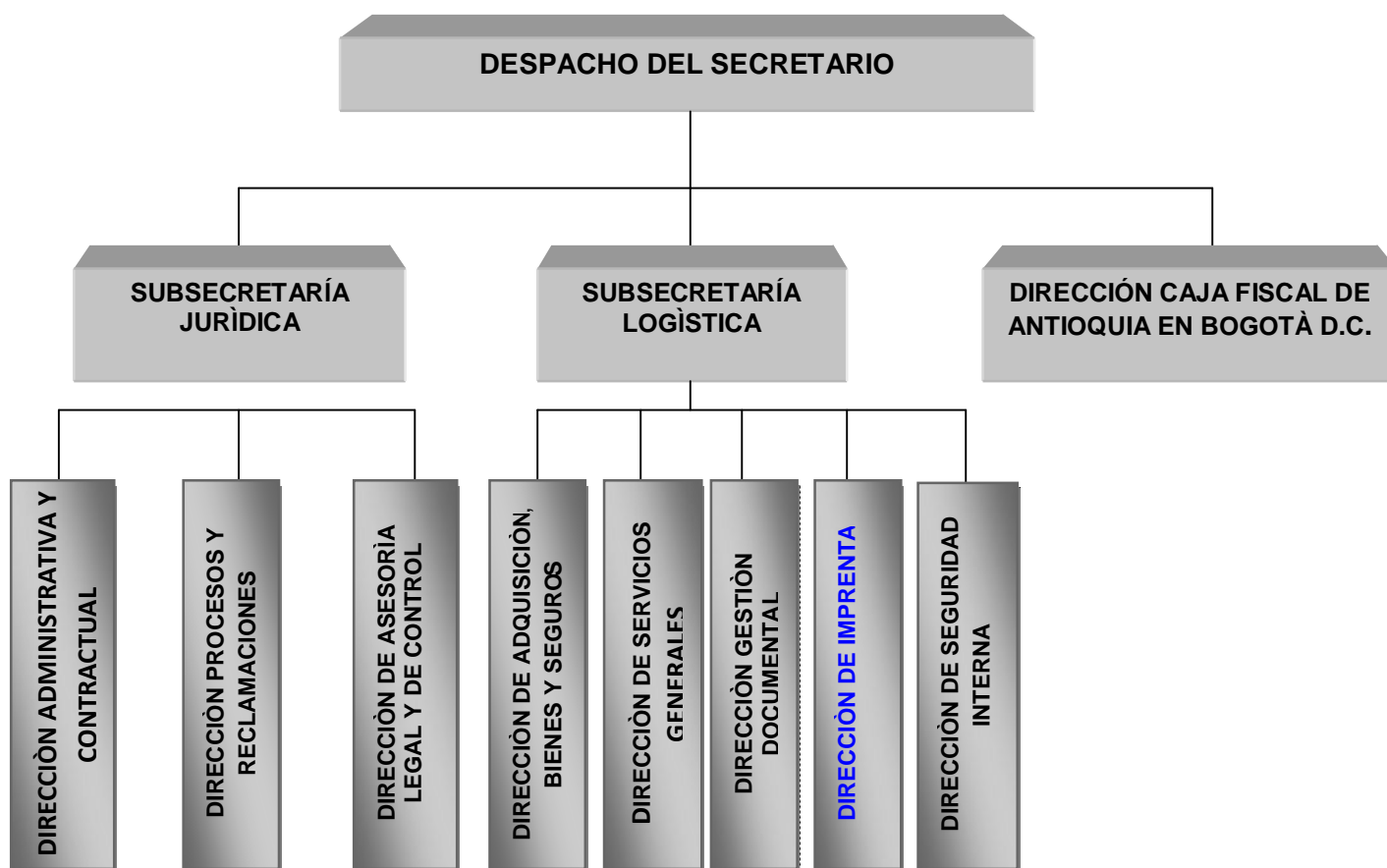
Este esfuerzo humano pensante, aunado a los recursos físicos ha originado como fruto, innumerables obras que han contribuido en gran forma al desarrollo cultural de nuestro Departamento, y donde La Imprenta Departamental de Antioquia ha construido y transitado ese camino a través de sus 142 años de historia.

La Imprenta Departamental tiene como propósito principal el cambiar la imagen que existe a nivel administrativo, para lograr crear una conciencia plena del valor que tiene la misma en cuanto a trabajo, experiencia, calidad y ahorro presupuestal para las entidades públicas de Antioquia, y la vean como una empresa hábil, fuerte y líder en el ejercicio de las Artes Gráficas, no quedándose allí, sino que se ha colocado como principio fundamental el mejoramiento continuo en sus funciones administrativas y prácticas, creando un compromiso de cambio de actitud bajo una capacitación permanente y manteniendo un nivel de Calidad Total.

5.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Organigrama.

Desde el punto de vista organizacional La Imprenta Departamental se encuentra adscrita a La Secretaría General, específicamente La Subsecretaría de Apoyo Logístico mediante el Decreto 2575 del 14 de octubre de 2008.



Fuente: Secretaría General de La Gobernación de Antioquia.

5.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Visión.

Atender los Impresos y Publicaciones de las Entidades Centralizadas, Descentralizadas, los Municipios y Usuarios de La Comunidad que lo requieran, en forma eficaz, eficiente y generando recursos para el Departamento de Antioquia+

Misión.

La satisfacción plena de las necesidades de los Usuarios, mediante la prestación e innovación de servicios gráficos y edición de la mejor calidad. Nuestra actitud de servicio se enfoca en la prestación del mejor servicio que satisfaga constantemente las expectativas del Usuario.

En esta empresa se desarrollan nuevos servicios que aseguran su crecimiento y liderazgo en el mercado. Somos conscientes del crecimiento personal y profesional de sus empleados a las puertas del año 2020, donde la tecnología que se prevé exige la actualización de sus herramientas en el campo de la Informática. El desarrollo integral del Talento Humano es un compromiso, al ser éste su Recurso más valioso.

Trabajamos por estar siempre a la vanguardia del proceso gráfico y de los adelantos sistemáticos que se van presentando en el mercado, distinguiéndose por la calidad, eficiencia, eficacia y competitividad de sus servicios+

Filosofía.

La Imprenta Departamental es la historia misma del Departamento, ya que en ella se ha impreso el acontecer y la pujanza de la comunidad paisa, logrando la masificación del pensamiento de sus prohombres, difundiendo el intenso trabajo administrativo y procurando la identidad cultural del pueblo antioqueño.

Entre sus publicaciones más destacadas está La Gaceta Departamental, un órgano informativo que permite legalizar públicamente las principales labores que desarrolla el gobierno seccional en beneficio de sus comunidades.

Para el futuro, es indispensable pensar en la total modernización de esta gran Imprenta, para que, por su intermedio, Antioquia siga dando testimonios de progreso, los que deberán traducirse, necesariamente, en progreso para Colombia+.

Valores.

La Imprenta Departamental dentro de sus principios y valores que la rigen, busca permanentemente el desarrollo integral y equitativo de su recurso humano y unos niveles de productividad y calidad que le permitan satisfacer a toda la sociedad.

Actitud de Servicio: La Dirección Imprenta Departamental busca permanentemente prestar el mejor servicio que satisfaga constantemente.

Las expectativas del Usuario. El servir con excelencia es la vocación y compromiso indeclinable de esta empresa.

Innovación: Busca y desarrolla nuevos servicios que le aseguren su crecimiento y liderazgo en el mercado.

Desarrollo Integral del Recurso Humano: El Crecimiento Personal y Profesional de sus empleados, constituye un compromiso de todos los funcionarios vinculados a La Institución, al ser éste su recurso más valioso.

Productividad: En su desempeño oficial, se busca la prestación de servicios eficientes y eficaces que le permitan lograr altos niveles productivos.

Liderazgo: Trabajamos por estar siempre a la vanguardia del proceso gráfico en la Gobernación de Antioquia, distinguiéndose por la calidad, eficiencia, eficacia y competitividad+.

Recurso Humano.

La Imprenta Departamental de Antioquia, cuenta actualmente con 25 funcionarios, distribuidos de la siguiente forma:

Nivel Directivo: 1.

Nivel Asistencial: 9 Auxiliares Administrativos.

10 Operativos.

2 Ayudantes.

Nivel Técnico o Tecnológico: 3 Técnicos operarios¹⁴

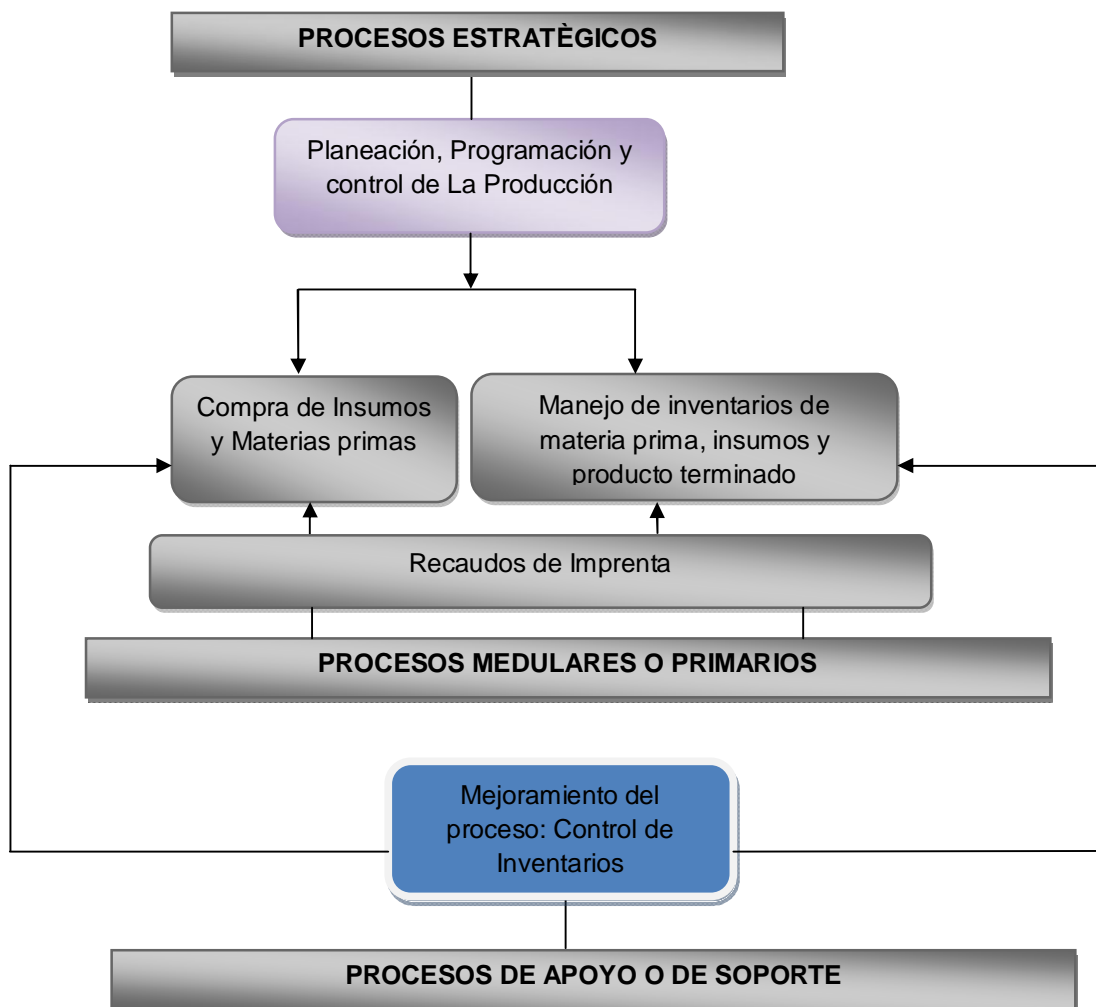
Cadena de Valor Imprenta Departamental.

La cadena de valor de la Imprenta departamental está constituida por cinco procesos, de los cuales dos son procesos primarios o medulares, uno es estratégico y uno apoya las actividades vinculadas con la generación de valor e ingresos respectivamente. En su orden son los siguientes:

- Manejo de Inventarios de Materia Prima, Insumos y Producto Terminado.
- Planeación, Programación y Control de Producción.
- Compra de Insumos y Materia Prima.
- Mejoramiento del Proceso: manejo de Inventarios.
- Recaudos Imprenta.

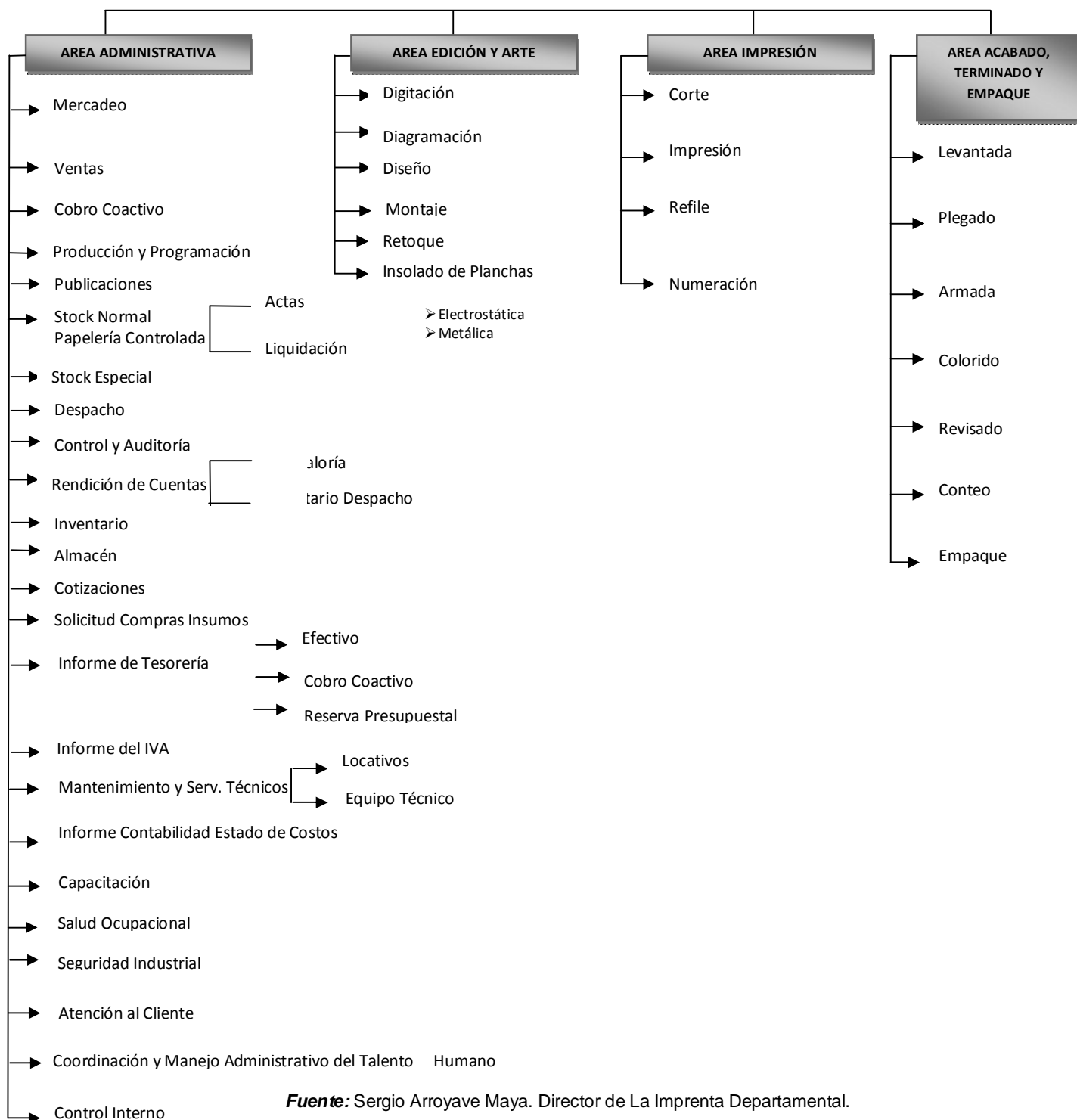
¹⁴ Imprenta Departamental de Antioquia. Patrimonio Histórico, Cultural y Educativo del Pueblo Antioqueño. Octubre . 2005.

ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR IMPRENTA DEPARTAMENTAL.



Fuente: Elaboración propia.

Descripción de la cadena de valor Procesos Medulares Imprenta Departamental.



5.6. MARCO NORMATIVO.

El conjunto de normas y disposiciones que rige el funcionamiento de la Imprenta Departamental están soportados en los siguientes documentos:

Decreto 0221 del 12 de febrero de 1991.

Decreto 2668 del 06 de noviembre de 1998.

Gaceta No. 13.625 del 20 de junio de 2000.

Gaceta No. 13.637-A del 25 de julio de 2000.

Decretos (recientes) de reestructuración de La Imprenta:

Gaceta No. 13.625 del 20 de junio de 2000 . Decreto No. 1394 de 2000, Página 6;
Decreto No. 0579, 0581 y 0582 del 13 de marzo de 2000, Páginas 38 a 42.

Gaceta No. 13.637-A del 25 de julio de 2000 . Resolución Nro. 5894 del 19 de julio de 2000, Página 12.

Decreto 2575 de octubre de 2008.

Objetivo de la entidad.

Creada por La Legislatura del Estado Soberano de Antioquia mediante la Ley 49 del 14 de agosto de 1865, La Imprenta Departamental atiende las necesidades de impresos y publicaciones de todas las dependencias del gobierno seccional y de sus entidades descentralizadas, lo mismo que de los 125 municipios antioqueños, además de hospitales y centros educativos.

Objeto Social:

La Imprenta desarrolla funciones legales, culturales, educativas y literarias muy definidas. A través de La Gaceta Departamental, legaliza todos los actos administrativos, tanto de La Asamblea como del gobierno central.

Los productos bandera -además, obligatorios- son la Gaceta y la Colección de Autores Antioqueños que con más de ciento cincuenta y dos títulos de las mejores plumas de la región, ha dado lustre a las letras colombianas en las últimas siete décadas.¹⁵

Las normas vigentes para la implementación de planes de Bienestar, Estímulos e Incentivos en las entidades del sector público, son:

Decreto 614 de 1984: Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el País. Ley 100 de 1993: Crea el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional.

Decreto 1567 de 1998: Crea el sistema de Estímulos, los programas de Bienestar y los programas de Incentivos. Decreto 1572 de 1998: Reglamenta el Decreto 1567 de 1998 Decreto 2504 de 1998: Dicta otras disposiciones y aclaraciones sobre Planes de Incentivos.

Ley 909 de 2004: Expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública.

Decreto 1227 de 2005: Reglamenta la Ley 909 de 2004. Ley 1010 de 2006: Adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

DOCUMENTOS DE APOYO:

Con el fin de conocer, los contenidos y cobertura de los planes de Bienestar Laboral, Estímulos e Incentivos, se recomienda la consulta y aplicación de los siguientes documentos y estudios de diagnóstico:

¹⁵ Imprenta Departamental de Antioquia. Patrimonio Histórico, Cultural y Educativo del Pueblo Antioqueño. Octubre . 2005.

Guía de Bienestar Social Laboral del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (<http://www.dafp.gov.co/Documentos/bienestar.pdf>).

Guía de Clima Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (<http://www.dafp.gov.co/Documentos/clima.pdf>).

Guía de Cultura Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (<http://www.dafp.gov.co/Documentos/culturaorganizacional.pdf>).

Guía de Calidad de Vida Laboral del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP.

(http://www.dafp.gov.co/Documentos/la%20calidad%20de%20vida%20laboral_instrumentos.pdf).

Guía de intervención en Cultura, Clima y Cambio del Departamento Administrativo de La Función Pública DAFP

(http://www.dafp.gov.co/Documentos/guia_de_intervencion%20en%20cultura,%20clima%20y%20cambio%20organizaiconal.pdf)

Mediciones de Clima Organizacional

Mediciones de Cambio Organizacional

Mediciones de Cultura Organizacional

Estudios de Riesgo Psicosocial

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL, Subdirección de Recursos Humanos del Sector Educativo, Elaborado por: Alberto Virgüez Peña, 25 de Marzo de 2009.

6. DISEÑO METODOLÓGICO.

6.1. ENFOQUE DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.

La Imprenta Departamental, trabaja bajo las políticas estatales, en beneficio a la comunidad de Empresas del sector Público y Privado del Municipio de Medellín, Departamento de Antioquia, en forma transparente, eficaz y eficiente; generando recursos para el Departamento de Antioquia, tiene una gran responsabilidad social de informar a los servidores públicos y a los ciudadanos sobre los procesos, acciones y resultados del Plan de Desarrollo Territorial y actos administrativos que se celebren ya sean de interés para el servidor público o de la ciudadanía, sobre este objeto social se concibe la «GERENCIA SOCIAL» como un instrumento para el diseño, implementación y evolución de las políticas sociales, expresadas a través del desarrollo de programas y proyectos .y que se constituye como una estrategia del ESTADO, tanto en su forma de aparato administrativo como de máxima expresión de la ciudadanía y con un enfoque institucional enmarcado en el logro de la eficiencia e impacto de la gestión para el logro de resultados sinérgicos a nivel social.

Como parte del compromiso Institucional de la Universidad Minuto de Dios de formar profesionales idóneos bajo un modelo de investigación formativa y aplicada de acuerdo a lo contemplado en el Proyecto Educativo Institucional; el enfoque de esta investigación es del tipo praxeológico ya que permitió abordar desde una perspectiva sistémica, el análisis de cada una de las dimensiones del Clima Laboral presentes en la Imprenta Departamental en términos de variables intermedias como la comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación e incentivos.

Al incorporar el vínculo indisoluble entre los principales aportes teóricos sobre clima laboral y los resultados de medición de ésta en las organizaciones, se realizó una búsqueda parcial heurística que permitiera mediante un diagnóstico situacional, recolectar las evidencias necesarias para identificar las principales características y percepciones que entre los servidores públicos existe respecto a este importante tema.

La medición del clima laboral es un indicador crítico acerca del bienestar y el desarrollo humano del empleado y el desarrollo social sostenible, de forma que de acuerdo a su adecuada contextualización, depende en gran medida la coherencia y pertinencia de las estrategias de intervención dirigidas a su transformación y mejoramiento.

En este orden de ideas el presente estudio se inscribe en la línea de Gerencia Social por las siguientes razones:

Está orientado a identificar las particularidades concretas bajo las cuales desde un determinado enfoque gerencial, La Dirección desarrolla La Gestión del Talento Humano, lo cual comporta a su vez procesos concretos de concertación y convivencia que evidencian la tangibilización de un clima laboral específico.

Permite desde una visión teórica, comprender la magnitud organizacional y social que tiene el clima laboral en el alindamiento del equipo de trabajo a los objetivos del horizonte estratégico institucional definidos por la dependencia y a su desarrollo personal y profesional.

La presente investigación prioriza para la recolección y análisis de la información, la estrategia metodológica del diagnóstico, la cual está fundamentada en el método constructivista dialógico, el cual desde la epistemología constructivista retoma los planteamientos en los que se afirma que el conocimiento no está por fuera del ser humano y que éste es capaz de conocer y de construir conocimiento en la tensión

dialéctica y creativa, individuo-comunidad; teniendo en cuenta además, que el sujeto se va construyendo y haciendo en un devenir en el que influyen el medio sociocultural, económico y político.¹⁶

El DRP surge en los años 80 como una derivación de la investigación Acción Participativa (IAP) y tiene su origen en los planteamientos críticos a los modelos de desarrollo de la década de los 70.

El método DRP (Diagnóstico Rápido y Participativo) es un enfoque de investigación social y participación que se emplea en acciones de desarrollo desde los años ochenta. Se basa en una serie de principios y técnicas suficientemente probadas que aseguran el rigor y la calidad del proceso. Las técnicas que emplea son talleres que permiten extraer información y propuestas de intervención consensuadas entre los grupos implicados.

Se implementó el uso de técnicas participativas y dinámicas de grupo que permitieron lograr una participación activa, consciente y responsable de parte de los empleados de La Imprenta Departamental; se suministraron los recursos por parte de la Dirección de la Imprenta, para la participación y sensibilización del personal en las actividades planeadas.

Se tuvo la experiencia de trabajo en equipo. Se creó un clima facilitador del aprendizaje de autenticidad, aprecio y comprensión. Se propuso un clima abierto, respetuoso, participativo, para lograr la comprensión de la importancia del clima laboral en estos momentos de Globalización Económica y cultural. Se intencionó un

¹⁶Juntos es mejor - Módulos de metodologías participativas para la gestión en organizaciones sociales, 1ª. Edición, Medellín, diciembre de 1999. Corporación PAISAJOVEN-GTZ. Páginas 42 y 43.

espacio grupal por medio de taller reflexivo para la generación de la información, a continuación se presenta el cuadro de planeación de la jornada generada.

A partir de la observación, entrevistas informales y el Diagnóstico Rápido Participativo, se pudo detectar algunos aspectos en el ambiente laboral que afectan las relaciones interpersonales en los servidores públicos. Entre ellos se observó, problemas de estrés, estados depresivos, estado socioeconómico y exposición a factores de riesgo, que obstaculizan la eficiencia y eficacia del servicio.

6.2. FASES DEL PROCESO.

La recolección y análisis de la información se realizó teniendo en cuenta las siguientes fases:

Primera fase: Conformación del equipo de trabajo y preparación temática:

Dos estudiante de trabajo social: CLAUDIA LILIANA CURTAS BORJA, FREDY ARLEY CANO, y un asesor temático y metodológico, JUAN PABLO GARCÍA BARRIOS, Economista egresado de La Universidad Nacional, conformaron el equipo de trabajo que estuvo encargado de diseñar, orientar, levantar y analizar la información producida por los diferentes instrumentos que se utilizaron en el DRP.

Segunda Fase: Diseñar, orientar, levantar y analizar la información producida por las diferentes fuentes de información primarias.

Tercera Fase: Diseño del diagnóstico - herramientas metodológicas: En ese marco se diseñó la matriz de indagación y análisis, con los respectivos instrumentos como: Lluvia de ideas, diagrama de Venn, red de relaciones, mapa parlante, priorización simple, observación, Metaplan y Matriz DOFA.

Cuarta Fase: Tabulación y análisis de la información: Como resultado de esta fase, se elaboró el informe final con los hallazgos del diagnóstico Rápido Participativo

(DRP), y una serie de recomendaciones para el fortalecimiento del clima laboral de la Imprenta Departamental.

Quinta Fase: Se realizó la devolución y validación con los servidores públicos que hicieron parte del proceso de diagnóstico, donde se presentaron los hallazgos y se confrontaron con sus percepciones, lo que permitió realizar ajustes y confirmar las debilidades y fortalezas encontradas en el ejercicio investigativo.

Sexta Fase: Estructuración de una propuesta que delinea los fundamentos de la gestión del clima laboral y del talento humano en La Imprenta Departamental.

Los tres componentes agregados de la investigación abordaron los siguientes tópicos.

Una primera fase consistió en un análisis contextual de la Imprenta Departamental en términos de sus objetivos misionales, la estructura organizacional los componentes de La Cultura Corporativa y los proyectos que ejecuta al servicio de otras entidades de carácter público y privado.

La segunda fase permitió la socialización de los instrumentos aplicados del Diagnóstico Rápido Participativo (DRP), frente a cuyos resultados los participantes sugirieron mejoramientos dando así lugar al diseño de una encuesta bajo la metodología de Focus Group y una entrevista.

La tercera fase formuló la propuesta de intervención la cual incluye una serie de recomendaciones dirigidas al mejoramiento del clima laboral a través de los programas de comunicaciones, relaciones interpersonales, motivación e incentivos. En esta se incluye una matriz de gestión del talento humano que interviene las variables intermedias objeto de medición como son motivación, comunicación, clima laboral y relaciones interpersonales.

7. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.

Los resultados obtenidos como producto de la aplicación de los diferentes instrumentos, evidencian en términos generales una percepción débil con relación al clima laboral vigente en La Imprenta Departamental al ser evaluadas las variables de motivación, comunicación, ambiente de trabajo y relaciones interpersonales.

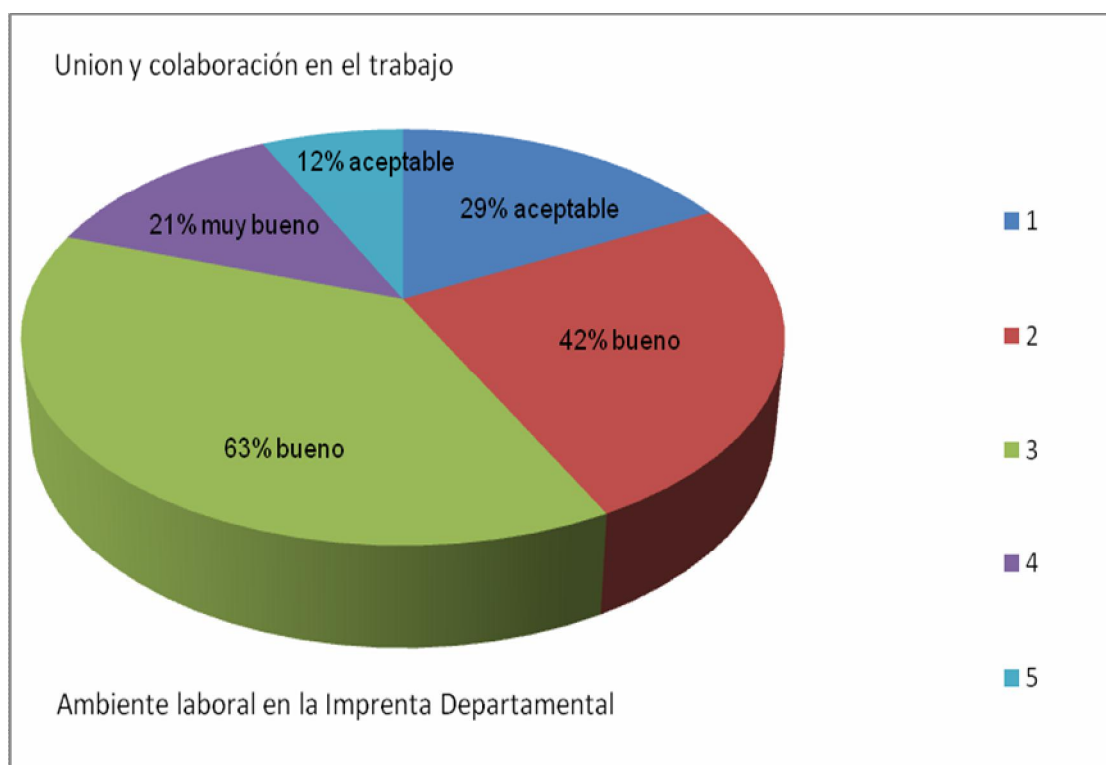
A continuación se muestran cada uno de los resultados de las variables abordadas en el estudio.

7.1. CLIMA LABORAL Y RELACIONES INTERPERSONALES.

Los servidores de La Imprenta Departamental vinculan el concepto de clima laboral con las subcategorías de ambiente laboral, relaciones interpersonales, funcionamiento, coordinación como desempeño en el puesto de trabajo y familia.

De todas ellas, las relaciones interpersonales tienen un mayor peso, pues el 57,9% de los participantes expresó que de existir un ambiente caracterizado por el respeto, la tolerancia y convivencia sana, es posible lograr mejores desempeños y mayor armonía. Por subcategorías los parámetros mejor evaluados fueron en su orden los siguientes:

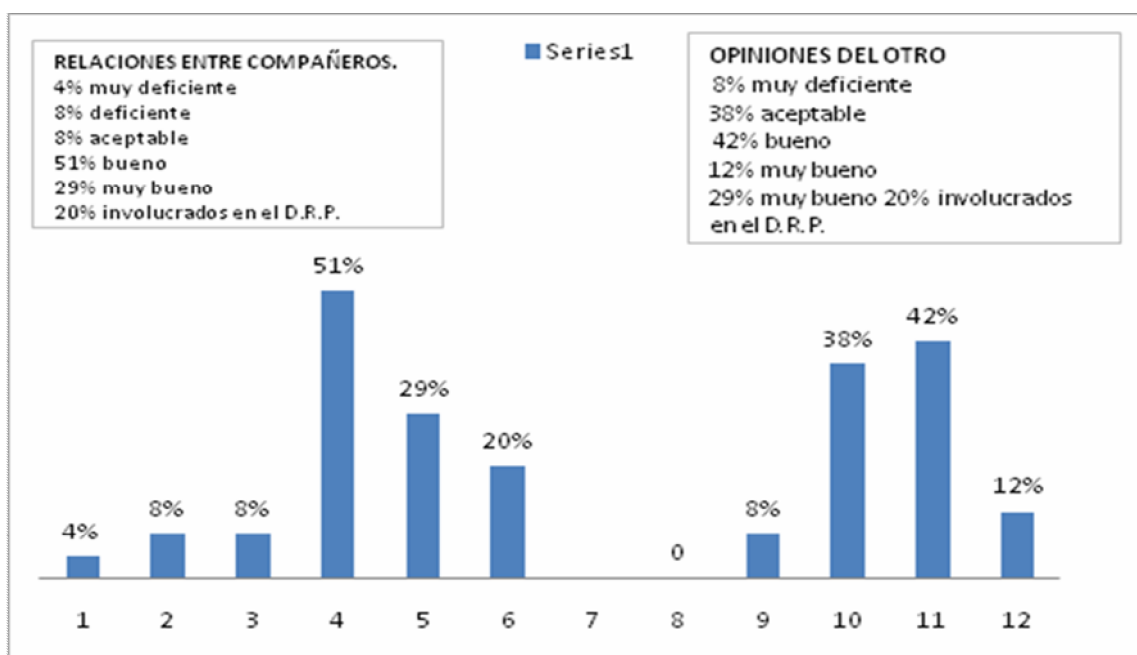
- Unión y colaboración en el trabajo (29% aceptable) y (42% bueno).
- Ambiente Laboral en La Imprenta Departamental (63% bueno), (21% muy bueno) y (12% aceptable).



Señalan que en virtud de conflictos personales, se ha generado cierto distanciamiento entre algunos de ellos, de forma que los mecanismos de comunicación relacional se han reducido solo a la esfera del cumplimiento de sus obligaciones laborales. Esta situación se refleja en los bajos resultados de los siguientes parámetros.

- Relaciones entre compañeros (4% lo califica de muy deficiente), (8% deficiente), (8% aceptable), (51% bueno y 29% muy bueno), es decir, el 20% de los involucrados en el D.R.P. conceptúan unas relaciones entre compañeros difíciles afectadas por factores subjetivos como la envidia, los celos profesionales, entre otros.
- Respeto a las opiniones del otro (8% lo califica muy deficiente), (38% aceptable), (42% bueno y 12% muy bueno).

El 31,58% otorgaron mayor importancia a las condiciones específicas del ambiente de trabajo.



De acuerdo a los porcentajes y según los resultados arrojados en los diferentes instrumentos que se aplicaron y entrevista a cuatro servidores del nivel operativo y administrativo por Área, siendo estos escogidos por la experiencia y tiempo de servicio, como estrategia importante para obtener la información que amplía aquellos aspectos de poca claridad en el ambiente laboral según el D.R.P, uno de los servidores entrevistados enfatizó en la diversidad que hay en los diferentes aspectos comportamentales de cada individuo en el entorno laboral con la afectación que puede producir los conflictos de índole personal o familiar que se le presentan a estas personas en el día a día y los cuales lleva a su puesto de trabajo afectando con su actitud esto negativamente el ambiente laboral en el momento de dirigirse a sus compañeros o de realizar cualquier labor, como también las oportunidades individuales que tiene cada uno; sin embargo cuando se trata de lograr un objetivo en común en lo que tiene que ver con la producción hay trabajo en equipo; gracias a esto, la misma ha ganado reconocimiento y prestigio en el sector público.

De igual manera cuando se dice que debe existir respecto por la diferencia de opiniones, tolerancia y convivencia se evidencia en general un clima laboral medio, que concuerda con lo dicho en conversaciones con algunos servidores y la entrevista formal, quienes manifiestan que a veces se puede presentar conflictos entre algunos compañeros, situaciones que generan de vez en cuando un clima laboral débil; es de valorar que hablan acerca de la buena disposición del Líder para llegar a la conciliación de estas problemáticas de malestar en su grupo de trabajo.

Otro aspecto que genera malestar tiene que ver con un caso puntual y es en el área de impresión ya que por las condiciones de puestos de trabajo se presenta, incomodidad, porque algunos manifiestan que este espacio está saturado de materia prima y maquinaria, condición que genera mal humor y estrés, el cual desmejora la relación en su nivel ocupacional visualizado esto por parte de los servidores en un

ambiente laboral con una calificación regular, porque existen acontecimientos como los inicialmente mencionados, que menguan la motivación del servidor público pero cabe hacer la aclaración que por la estructura de la casa y la poca disponibilidad de recursos tecnológicos y enseres no puede cambiarse esta situación.

Se debe tener en cuenta también el nivel académico, estrato y situación socioeconómica que crea rivalidad y competencia entre compañeros de trabajo.

Existe de igual manera otro caso en el cual se demuestra la falta de respeto por la opinión del otro, el cual se proyecta en el hábito de ciertos servidores de opacar el criterio del otro, por que según ellos siempre tienen la razón, condición que no da espacio de opinión al interlocutor, el cual es violado en su derecho de libre expresión.

El Ambiente de trabajo como factor decisivo en sus aspiraciones de realización personal y profesional.

El grado de conformidad o inconformidad con respecto al clima laboral en La Imprenta Departamental se evaluó en una escala de rango porcentual cuyos resultados fueron los siguientes: 12 servidores manifiestan baja conformidad respecto al nivel del clima laboral (60%-80%), sólo 4 empleados exhiben un alto grado de conformidad (10%-20%) y 3 se ubican en un rango medio (30%-50%). Estos resultados están vinculados a la baja percepción que se capta con respecto a parámetros como: estímulos al buen desempeño laboral, oportunidades de crecimiento y la motivación en el cargo actual.

Esto se debe a que el servidor se interesa más en tener una óptima calidad de vida, que permita encausar sus proyectos de desarrollo personal, laboral y familiar, visualizando esto en las oportunidades de ascensos e incentivos producto del esfuerzo competitivo.

En el grado de baja conformidad, se da el caso de quienes han solicitado ascenso y este no se posibilita por las condiciones de formación académica o por el perfil que sujetan al funcionario a una labor específica. Es importante señalar que la razón por la cual en Imprenta Departamental, no se asignen con facilidad los ascensos requeridos por el personal, es debido a que está es totalmente sujeta a concurso interno regulado por La Comisión Nacional Servicio Civil, según la necesidad del servicio.

Estímulos:

- Estímulos al buen desempeño laboral (12% lo calificaron deficiente), (25% aceptable), (55% bueno) y solo (8% muy bueno).
- Oportunidades de crecimiento (4% le dieron el calificativo de muy deficiente), (12% deficiente), (25% aceptable) y sólo (12% muy bueno).

Cuando se le pedía a los servidores públicos de la Imprenta Departamental que manifestaran en uno de los ejercicios aplicados en el D.R.P que hablaran de la satisfacción que les producía el sistema de estímulos, se les hizo énfasis en que no solo eran económicos sino en especie, mas sin embargo ellos se enfocaron en los incentivos económicos manifestando su inconformidad, con un porcentaje de votación del 55% siendo medio bajo, se resalta la acción del director, el cual se preocupa por reconocer el buen desempeño por la labor cumplida, mediante mensajes de orden virtual, en conversación directa, por medio de un oficio de reconocimiento con copia a la hoja de vida. El incentivo económico que la dirección puede gestionar, es el de engrosar la nomina salarial de la quincena del funcionario, programándolo para trabajar horas extras. Medida que el personal toma con agrado y lo demuestra en la calidad, eficiencia y eficacia al prestar el servicio.

En la entrevista se indago sobre las oportunidades de crecimiento que favorecen al servidor de La Imprenta, las cuales se aprecian en apoyo a la educación del trabajador y los hijos, y las capacitaciones que aumentan el nivel de competencia del desempeño.

7.2. MOTIVACIÓN.

Motivación en el cargo actual (4% lo califica deficiente), (21% aceptable), (46% bueno) y (29% muy bueno).

En general hay un expreso reconocimiento a los esfuerzos que desde La Dirección de La Imprenta Departamental se despliegan para desarrollar estrategias dirigidas a motivar al personal, con respecto a las capacitaciones ofrecidas en cada área como parte de la cualificación de su desempeño y aumento de la productividad.

Lo anterior significa que desde la perspectiva del Plan de carrera de los funcionarios, existen oportunidades para el desarrollo del personal ya que se les invita a capacitaciones relacionadas con los oficios específicos de desempeño (artes gráficas, tintas, manipulación de máquinas, etc.), asegurando para ello el suficiente tiempo y la disponibilidad.

La baja calificación otorgada a esta variable (75% bueno y muy bueno), se debe a que el reconocimiento motivacional no sólo está asociado a las facilidades que se brinda en torno a capacitaciones, horas extras y perfilación profesional hacia otras dependencias; sino también al reconocimiento expreso que en cabeza de La Dirección de La Imprenta debería hacerse frente al cumplimiento de las metas organizacionales y al aprovechamiento del talento y capacidades de las personas en aquellas áreas donde pueden dar mejores resultados.

Como parte fundamental del mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios, se reconocen los esfuerzos que La Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, desarrollan en la implementación de programas de bienestar para el servidor y sus familias como: préstamos de vivienda, las capacitaciones, exámenes médicos de control y eventos culturales que integran a los funcionarios y sus familias.

Teniendo en cuenta que los programas de bienestar y estímulos a los servidores públicos dan cumplimiento a los lineamientos establecidos por la administración pública nacional, y de que dichos programas permiten reconocer la gestión comprometida de los servidores públicos y así mismo mejorar la calidad de vida de los mismos y sus familias, se puede considerar que tienen de igual manera importantes beneficios al interior de las organizaciones del sector público:

- Elevan el conocimiento y profesionalizan al personal al servicio del Departamento de Antioquia.
- Fortalecen la identidad profesional de los servidores públicos y directivos.
- Propician en los servidores públicos y directivos, un sentido de pertenencia y cultura del servicio, mediante el reconocimiento de sus logros como aporte a la institucionalidad y a la sociedad.
- Forman actitudes a partir de las cuales los servidores se sientan comprometidos e identificados con los valores, principios y objetivos de la Gobernación de Antioquia.
- Fortalecen la integración del servidor público y su familia a la cultura Organizacional de la entidad.
- Reintegran al servidor público su capacidad de servir tanto a la administración Departamental como a la comunidad, para afirmar su seguridad y convencimiento en la continuidad y pertinencia de su gestión.
- Ratifican la certeza de que toda inversión pública en el bienestar de los Servidores públicos, redundará siempre en beneficios y bienestar público para todos.

- Permiten una mayor estabilidad laboral, al generar mejores condiciones de trabajo.

Un programa debe pretender la satisfacción de las necesidades de los servidores públicos y directivos, concebidas en forma integral en sus aspectos; biológico, psicosocial, espiritual y cultural, dando prioridad a las necesidades de subsistencia y jerarquizando las necesidades de superación.

Dado lo anterior, en el diseño de un programa integral de Bienestar Laboral, es necesario definir claramente y reconocer las áreas de intervención, para de esta manera procurar la cobertura total de las necesidades de la población objeto. Para identificar estas áreas de actuación es necesario obtener una visión completa del servidor público, mirarlo en su trabajo y desde él mismo y en otros escenarios de su cotidianidad.

Se considera que la motivación de los servidores de la Imprenta Departamental se encuentra fuertemente vinculada al estilo de dirección bajo el cual, el líder del equipo promueve acciones dirigidas a fomentar valores y reflexiones en torno a aspectos críticos como son el trabajo en equipo, el crecimiento personal, la convivencia y el respeto mutuo. Sin estas condiciones, será difícil crear un clima laboral favorable al cumplimiento de los objetivos misionales definidos por la organización.

Las personas entrevistadas resaltan la labor del director administrativo en el esfuerzo permanente que invierte para fortalecer la motivación en el servidor de La Imprenta Departamental, con las estrategias de reconocimiento por el buen desempeño, la mirada humana que tiene respecto al funcionario, al preocuparse por su bienestar en el lugar de trabajo y en su micro contexto familiar, esto fue verificado desde la observación, cuando uno de sus subalternos estaba atrapado en una fuerte crisis emocional, el director a pesar de sus diversas ocupaciones, se dio a la tarea

de escucharlo, hablar con los miembros de la familia de este, autorizo los días de permiso necesarios para transformar la situación, y facilito el acompañamiento profesional idóneo para la solución de este problema, como podemos verificar el tipo de dirección en Imprenta Departamental es de carácter paternalista. En las fiestas de integración y conmemorativas se evidencia un ambiente familiar en el cual, los funcionarios se interrelacionan entre sí, desapareciendo el límite que ordinariamente acondiciona cada área de trabajo.

Teniendo en cuenta lo dicho por algunos servidores de La Imprenta frente a su líder en resaltar algunos aspectos positivos, es importante revisar las formas de dirección que ejercen los directivos sobre los empleados, sus estilos de supervisión, gerencia, coordinación y control. Para que la supervisión y el control aporten positivamente a la calidad de vida laboral, ésta se debe realizar con sentido pedagógico, permitiendo la participación de los servidores públicos, de tal manera que las decisiones sean analizadas previamente y luego de adoptadas y se realicen los ajustes requeridos.

Un líder no se debe apoyar sólo en su poder de coerción, derivado de su posición jerárquica, sino también en su poder de recompensa, siendo justo en el reconocimiento de los aciertos de sus colaboradores, así como en la autoridad que le otorga el conocimiento y la experiencia en los asuntos sujetos a decisión. La Gerencia del Cambio es un proceso de reflexión, decisión personal y acciones concertadas sin ninguna clase de presión, para asumir con seguridad y comodidad las variaciones en las condiciones internas y externas en el ámbito tanto laboral como personal.

Una buena Gerencia necesariamente se relaciona con el bienestar de los empleados en cada entidad, pues son estos el pilar más importante que posee una organización y su dirección efectiva será la clave para el éxito; pero tal éxito dependerá de la manera como se implementen las políticas y los procedimientos en el manejo de

personal, de tal modo que puedan contribuir al logro de los objetivos y planes corporativos; además de que propiciará una adecuada cultura, se podrán reafirmar valores y se creará un buen clima organizacional.

7.3. COMUNICACIÓN.

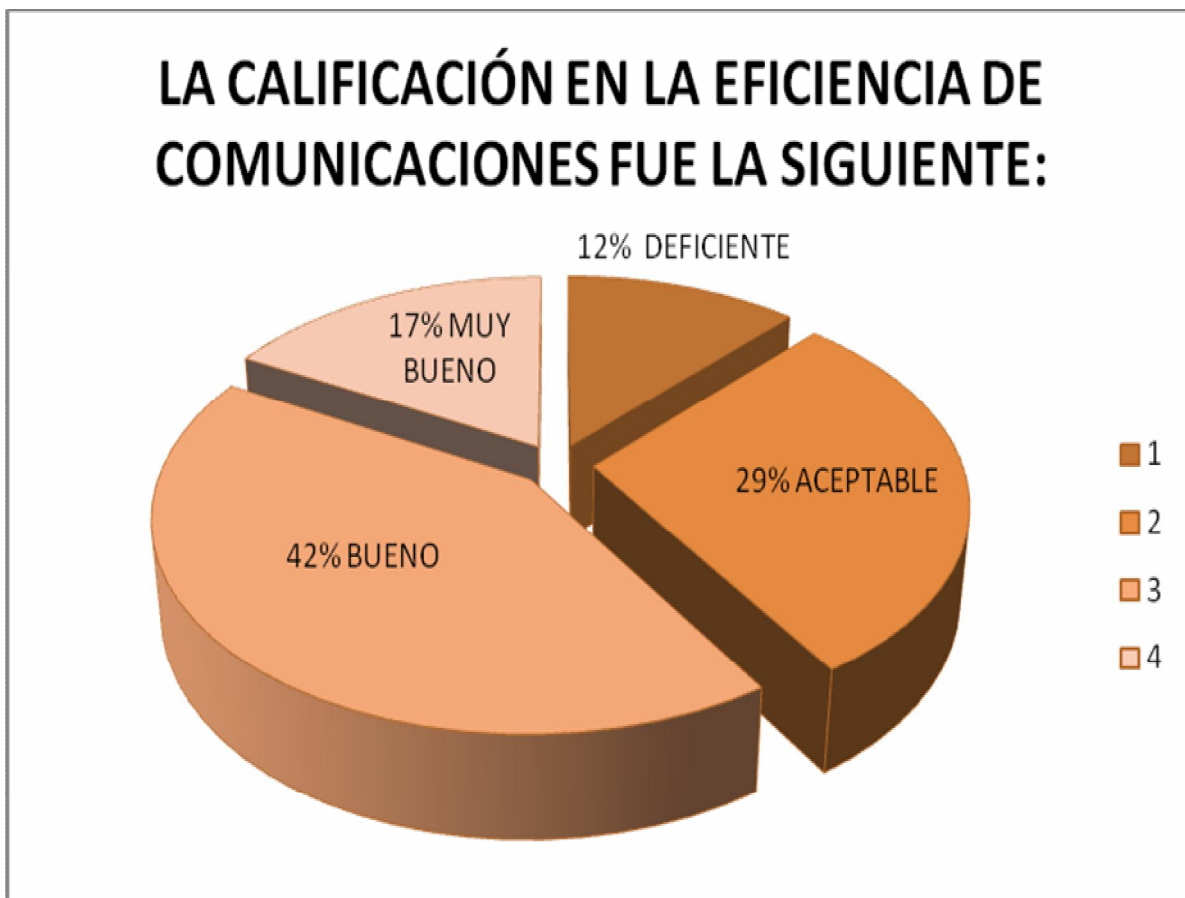
La estructura comunicacional predominante de los flujos de información que circulan en La Imprenta Departamental es descendente. La naturaleza de la información suministrada se refiere a las actividades a cumplir, eventos diversos de capacitación y reflexiones varias, no obstante, ésta es interpretada de manera inexacta por algunos miembros, lo cual genera tensión y distorsión de la misma.

Los ítems evaluados en cuanto a comunicación reflejan una puntuación muy baja en el parámetro de eficiencia debido a la precariedad de su actual plataforma tecnológica, una efectiva apropiación para la ejecución los procedimientos y tareas propias de cada área por parte de los servidores y una transferencia horizontal interna que no siempre es interpretada de forma objetiva por parte de los colaboradores lo cual genera informalidad y %umorología+ en la misma. La presencia de canales de comunicación informales caracterizados por el rumor a través del cual se descalifica al otro, se constituye en un factor desequilibrante en las relaciones interpersonales; si bien los servidores no lo hacen explícito por temores infundados, es clara la presencia de situaciones de incomodidad entre algunos de ellos debido a estas situaciones.

La excelente comunicación que coordina correctamente al personal para cumplir de manera eficiente y eficaz con las demandas de servicio del cliente externo, se debe a que de manera estratégica, el director y supervisor transmiten la información, a una sola persona de cada área, informándolo de todo lo relacionado con la labor a cumplir la cual lleva la información al área asignada, poniendo en marcha el proyecto planeado.

La comunicación que genera malas percepciones entre compañeros, fragmentando el ambiente laboral, y que afecta sintomáticamente a la administración, se debe a los pocos informantes negativos que llevan la información distorsionada al director, poniendo en riesgo la estabilidad laboral del funcionario atacado, el mal informante se recrea con comentarios dañinos sobre el rendimiento laboral, cumplimiento con el horario, la situación económica de la persona y comentarios inexistentes del compañero que desdibujan la imagen de este con su jefe inmediato.

La calificación en la eficiencia de comunicaciones fue la siguiente (12% la calificaron deficiente), (29% aceptable), (42% bueno) y (17% muy bueno).



La calificación deficiente en la categoría de comunicación se relaciona con lo mencionado anteriormente respecto a los informantes negativos de la Imprenta, según en conversación tenida con algunos servidores, por esta situación, no expresan tranquilamente sus apreciaciones respecto a lo que se debe de mejorar en la Institución, por temor a malos comentarios que pongan en riesgo la tranquilidad emocional.

El porcentaje que describe la comunicación como aceptable se da en los casos de funcionarios que solo se comunican con su grupo del área específica los cuales por timidez son incapaces de expresar sus ideas o proponer cambios en su área de trabajo.

La comunicación en la imprenta Departamental en general es buena dado a que se han abordado soluciones paliativas a los problemas de comunicación, invitando al personal a ser claro y objetivo con la información.

Según información arrojada en las entrevistas tanto formal como e informal, las capacitaciones de comunicación asertiva son escasas por parte de la Secretaría de Desarrollo Gestión Humana y Desarrollo Organizacional del Departamento de Antioquia, faltante que expresaron los entrevistados, teniendo en cuenta que un personal educado en esta categoría, posibilita mejores relaciones y compromiso en el desempeño laboral.

A la entrada de la Imprenta está ubicado un buzón de sugerencias, para el cliente interno (servidores públicos de las diferentes Entidades de Gobernación de Antioquia) como para el cliente externo que tienen la oportunidad de comunicar las debilidades y fortalezas del servicio de presta la Dependencia, canal de comunicación que no es casi aprovechado.

8. RECOMENDACIONES.

Las principales recomendaciones dirigidas al mejoramiento del Clima laboral en la Imprenta Departamental se direccionan al diseño y ejecución de tres programas que intervienen los componentes de comunicaciones. En un sentido general los ejes de intervención son los siguientes:

Se propone realizar un estudio de Viabilidad para el Mejoramiento del Clima Organizacional en La Imprenta del Departamento de Antioquia en el Área de Trabajo Social como referente macro de implementación en otras dependencias de La Gobernación de Antioquia. Este estudio debe involucrar Servidores públicos del nivel Asistencial, operativo, Profesional y Directivo de La Imprenta Departamental.

Implementar estrategias que contribuyan al mejoramiento del clima laboral y rendimiento profesional de los servidores públicos en La Imprenta Departamental partiendo del perfil socioeconómico, educativo y cultural.

Identificar las condiciones ambientales y del ambiente de trabajo en general que afectan su motivación laboral, así como implementar programas de capacitación que favorezcan la motivación y el trabajo colaborativo a través de actividades de coaching empresarial.

Se propone también fortalecer la implementación de programas de salud preventiva, orientados a preservar la integridad física del trabajador, además de desarrollar herramientas de Gestión que monitoreen la evolución del clima laboral en La Imprenta Departamental.

Una de los principales desafíos del Trabajador Social en entornos organizacionales que revisten dificultades en materia de clima laboral, es el de desarrollar

instrumentos analíticos y metodologías lúdico participativas, que contribuyan a la transformación en contexto de esa realidad.

En este sentido, debe reunir las competencias y capacidades para procesar los eventos problémicos desde una metodología didáctica adecuada, que de respuesta satisfactoria a ese conjunto de dificultades partiendo de una indagación heurística, un modelo teórico definido, enmarcado en un proceso compuesto por dos dimensiones.

La provisión del bienestar al empleado y su entorno familiar que permita el mejoramiento de su calidad de vida.

La flexibilidad para dinamizar espacios al interior de la organización empresarial, en los cuales se haga efectiva la participación de los sujetos sociales en la superación de sus problemáticas.

El rol del trabajador social se basa en dos pilares fundamentales, uno teórico metodológico, y otro ético-político.

El primer binomio tiene como elemento fundamental, la ética. Aspecto que debe estar presente en toda acción profesional, sobre todo cuando se trabaja con personas.

La ética se relaciona con la responsabilidad que se pone en práctica mientras se ejerce el rol profesional, esto implica reflexionar constantemente sobre qué se hace, cómo se lo hace y porqué se lo está haciendo en el marco de la intervención profesional. Dicha reflexión debe atravesar tres ámbitos del Trabajo Social:

8.1. ÁMBITO ACADÉMICO: Porque se constituye en un espacio de formación profesional, y de generación de conocimiento científico.

8.2. ORGANIZACIONES PROFESIONALES: Se constituyen en espacios representativos del trabajador social, en la reivindicación de sus derechos como asalariados en el mercado laboral.

8.3. CAMPOS DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL: espacios en los cuales se mantiene un contacto directo con los sujetos sociales, quienes se constituyen en sujetos de intervención.

Desde el trabajo social se deben de generar métodos de intervención, focalizados en La Imprenta Departamental, en estrategias de trabajo de grupos focales, con el objetivo de fortalecer la comunicación, las relaciones interpersonales y la motivación, como también otros aspectos relevantes que puedan causar dificultades en el ambiente laboral.

Desde la formación teórica en trabajo social con individuos y familia, y negociación y manejo de conflicto, se recomienda para mejorar los aspectos antes mencionados crear la estrategia de momentos sinceros, el cual da la oportunidad de agrupar periódicamente al personal, con el objetivo de expresar las sugerencias y grados de conformidad o inconformidad del servidor público en la Imprenta. Valiéndose de una alianza estratégica con el apoyo económico y acompañamiento de la Secretaría de Gestión Humana de Desarrollo Organizacional de la Gobernación de Antioquia, para viabilizar programas de capacitación continua que alivien estas dificultades.

9. CONCLUSIONES.

El Diagnóstico de Clima Organizacional es una práctica de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional que permite conocer, desde la óptica de sus empleados cuáles son las fortalezas y debilidades de su organización, desde una perspectiva sistémica.

La misma naturaleza global del clima organizacional indica que su modificación no es un tema sencillo y que, además del esfuerzo que hay que efectuar sobre la organización como un todo, el proceso necesita de un tiempo de gestación y generación del nuevo clima. La misma teoría indica que su modificación exige habitualmente el cambio de estructuras, de procedimientos, de actitudes de los trabajadores y el afianzamiento de un tipo de interacción grupal y colectivo.¹⁷

El haber abordado los diversos conceptos y teorías sobre clima organizacional, se permitió entender la verdadera dimensión e importancia de este tipo de estudios en las organizaciones, lo cual sin lugar a dudas se convierte en una valiosa herramienta de gestión dirigida al mejoramiento en los sistemas de gerenciamiento del talento humano.

Se puede afirmar que una adecuada comunicación se convierte en un factor estratégico para lograr un mejor desempeño, incremento de la productividad, mayor sentido de pertenencia, mejor alinearamiento a los objetivos misionales, mayor motivación y satisfacción y ella está indisolublemente ligada al estilo de dirección que exista en la organización.

¹⁷ **GONZÁLEZ-ROMÁ, V. Y PEIRÓ, J.M. (1999):** Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. Revista de Psicología general y aplicada, 52 (2-3), p. 269-285.

En este orden de ideas los factores de competitividad y productividad de cualquier empresa en el mundo globalizado, están ligados a la gestión estratégica del Talento Humano como el factor decisivo en la supervivencia y prosperidad; de acá que se considere imperioso realizar estudios de clima organizacional en varias dimensiones.

Dimensión interna: Incluyendo parámetros como los conocimientos, las habilidades, las actitudes, capacidades y las motivaciones.

Dimensión Externa: Que abarca el ambiente de trabajo, la perspectiva de desarrollo profesional, las condiciones de trabajo, el sistema de estímulos y reconocimiento.

Para presentar los resultados y explicar las conclusiones se hará un recorrido por todas las variables o dimensiones que configuran el Clima Organizacional de La Imprenta Departamental haciendo énfasis en aquellas que registraron las calificaciones y percepciones más bajas como producto de la aplicación de los diversos instrumentos.

9.1. COMUNICACIÓN.

En este importantísimo indicador de salud organizacional, se detectan diversos aspectos susceptibles de mejora como que, según lo indican la mayoría de los participantes perciben un canal de comunicación que se circunscribe a difundir información relativa a las actividades y procedimientos definidos en el día a día aunque ésta es fluida y clara.

La dificultad se presenta cuando la misma baja al nivel operativo de cada área, ya que su lectura e interpretación es tergiversada dando origen a la presencia de la comunicación informal. Debe afianzarse un mecanismo permanente que garantice la transferencia constante de esta información entre La Dirección y las diferentes áreas de La Imprenta, de forma que se adopte un esquema más horizontal y que podría viabilizarse a través de los líderes de las áreas quienes multiplicarían la información a los demás miembros.

9.2. RELACIONES INTERPERSONALES.

Se deben propiciar por parte de La Dirección de La Imprenta Departamental la realización de jornadas lúdicas y pedagógicas que enfrenten a los funcionarios a situaciones problemáticas, a través de las cuales sea posible evaluar los elementos intersubjetivos como conjunto de capacidades para resolver conflictos. De esta forma sería posible potenciar desde una dimensión positiva en su desenvolvimiento, aspectos como el grado de afiliación, la autonomía, el ejercicio del poder, el trabajo en equipo, orientación al logro, sentido de responsabilidad y compromiso como parte del proceso de cohesión interna requerida para sortear con éxito dificultades.

Se considera que estas jornadas son un poderoso inductor de cambios de actitud en el equipo de trabajo, pues propicia la satisfacción, ya que ésta es consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional.

Por todo lo expresado, se desprende que la incidencia en la mejora de las dimensiones del clima organizacional, puede ser una buena herramienta de gestión del talento humano en La Imprenta, que podría influir significativamente en la satisfacción laboral, y obtener todas las ventajas que de ella se derivan.

BIBLIOGRAFÍA.

- AMIBILE, Teresa. Creatividad e innovación. Bogotá: Mac Graw Hill, 1999. p. 4 - 20.
- ÁLVAREZ E. y Ortiz. (2002). //Asesorías para el Diagnóstico e Intervención del Clima Organizacional//. Trabajo de Grado, Maestría en Ciencias Sociales, Universidad Javeriana. Colombia.
- CASTAÑEDA, A. (2001). //Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones como proceso cultural y las bases para su impacto en la actividad educativa.// Universidad Técnica de Ambato. Perú.
- CERDA GUTIÉRREZ, Hugo. LA INVESTIGACIÓN TOTAL. Editorial Magisterio, Bogotá, 2002.
- CERTO, Samuel. Administración Moderna. Bogotá: Prentice Hall, 2001.
P 350 . 380.
- CLAUDON K. y LAUDON J.P. 1996. //Administración de los Sistemas de Información//. 3ra Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, McGraw Hill, Colombia 2002.
- DAVIS, K. (1997). //Comportamiento Humano en el Trabajo//. México McGraw Hill.
- DESSLER, Gary. Administración del Personal, Prentice Hall, México 1996.
- DURÁN, P. (2003). //La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas//. Chile.

GONZÁLEZ, L. (1999). La educación moral: una necesidad en las sociedades plurales y democráticas. Revista Iberoamericana de Educación [Revista en línea], <http://www.oei.org.co/oeivirt/rie07a01.htm> [Consulta: 2000, Septiembre 6].

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. Ed. Mc GRAW-HILL, 1991.

KOONTZ, H y WEINHRICH, H. Administración una perspectiva global. México: Mac Graw Hill, 1998. 500 p.

LÓPEZ, M. de. (1993). Corrientes innovadoras en educación social [Libro en línea].

MARTÍNEZ, R. (002). //El Éxito es de Quienes Pueden Cambiar el Clima.// HayGroup. Austria.

PAVESE-Jáuregui, Evaluación de los Recursos Humanos, Edigraf, 1991 Página web.

PIATTINI, M. y Del Peso, E. (1999). Retos Tecno-Jurídicos de los Almacenes de Datos (Datawarehouses) y su explotación (Datamining). Editorial ABZ, México.

RUIZ, Restrepo Jaime. Análisis y perspectivas del clima organizacional.

En el municipio de Medellín y asesoría a la Secretaría de Servicios Administrativos en el trabajo en equipo y cambio organizacional. Facultad de Ciencias Sociales y humanas U de A. Centro de opinión CEO, 1996.

TORTOLERO de López., M. (1999). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los docentes de educación básica. [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto pedagógico de Maracay. Disponible: <http://150.187.145.11/> [consulta: 2000, Febrero 22].

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. Medición del Clima Organizacional, 2005.

VELÁSQUEZ, R. (2003). //Clima Organizacional a Nivel Universitario//. Editorial Prentice Hall. México.

VILLÁN, B. (2000). //Implementación de instrumentos para la gestión de la información. //Editorial ABZ, México.

CIBERGRAFÍA

BRUNET Y CLIMA ORGANIZACIONAL. Ensayos y documentos. Disponible en:

www.buenastareas.com/temas/brunet...clima-organizacional.

DEGERENCIA.COM. Midiendo el Clima Organizacional. Disponible en: www.degerencia.com/articulos.php?artid=831. Marzo 17 de 2006.

ESPINOSA M. y MEDINA C., 2003. Cambio Organizacional: Sistemas de Información y Emociones. Gestión y Estrategia. N° 15.

[<http://azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc13.htm>].

FERNÁNDEZ, A (1999). //Concepto de Clima Organizacional//, [en línea]. Disponible en: <http://cidipmar.fundacite.arg.gov.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm> [2003, 15 de Octubre].

FURHAM M. y GOODSTEIN F. (2002). //Grandes Expertos en Cambio Organizacional//. [en línea]. Disponible en:

http://www.theodinstitute.org/articulos/grandes46_likert.htm [2003, 10 de noviembre].

GÓMEZ, Duque Juan Fernando, CARO, Pardo José Luis y otros. Cultura Organizacional en la empresa Faber Castell. Disponible en: biblioteca.universia.net/html_bura/ficha.

GONCALVES, A. (1997). //Dimensiones del Clima Organizacional, // [en línea]. Disponible en: <http://www.sociedadlatinoamericana/climaorganizacional/2.htm> [2002, 2 de mayo].

HAY GROUP. Compromiso del empleado, un alto compromiso del empleado ayuda a obtener mejores resultados// [en línea]. Disponible en: www.haygroup.com/es/services/index.

LÓPEZ Galindo M., 2001. El cambio y la cultura organizacional en el diseño de un sistema de información de gestión y su reflejo en el cuadro de mando integral. *Gestión y Estrategia*. N° 15.

[<http://azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc11.htm>].

MORALES, Manuel Demetrio. Clima Organizacional. Disponible en: www.slideshare.net/suarerp/climaorganizacional-1514525.

PÉREZ De Maldonado Isabel, MALDONADO Pérez Marisabel y BUSTAMANTE, Uzcátegui Suleima. Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. Disponible en:

dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2310289.

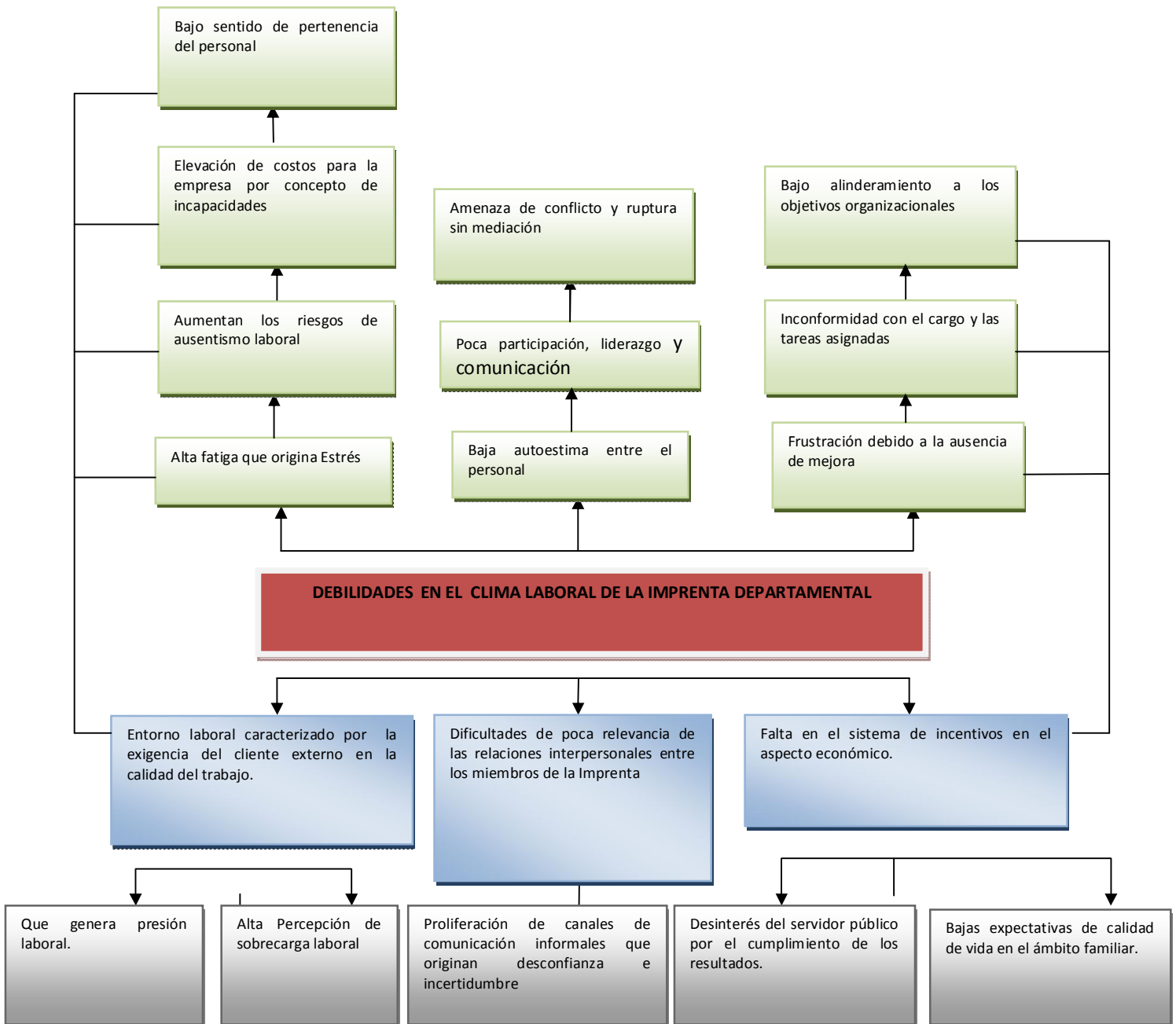
ROBBINS, S. (2000). //Comportamiento Organizacional//, [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.h1> [2003, 20 de julio].

<http://www.lpye.org/temas/empresas/idea.htm>. La organización en las empresas. p. 3. www.rrhh.com.

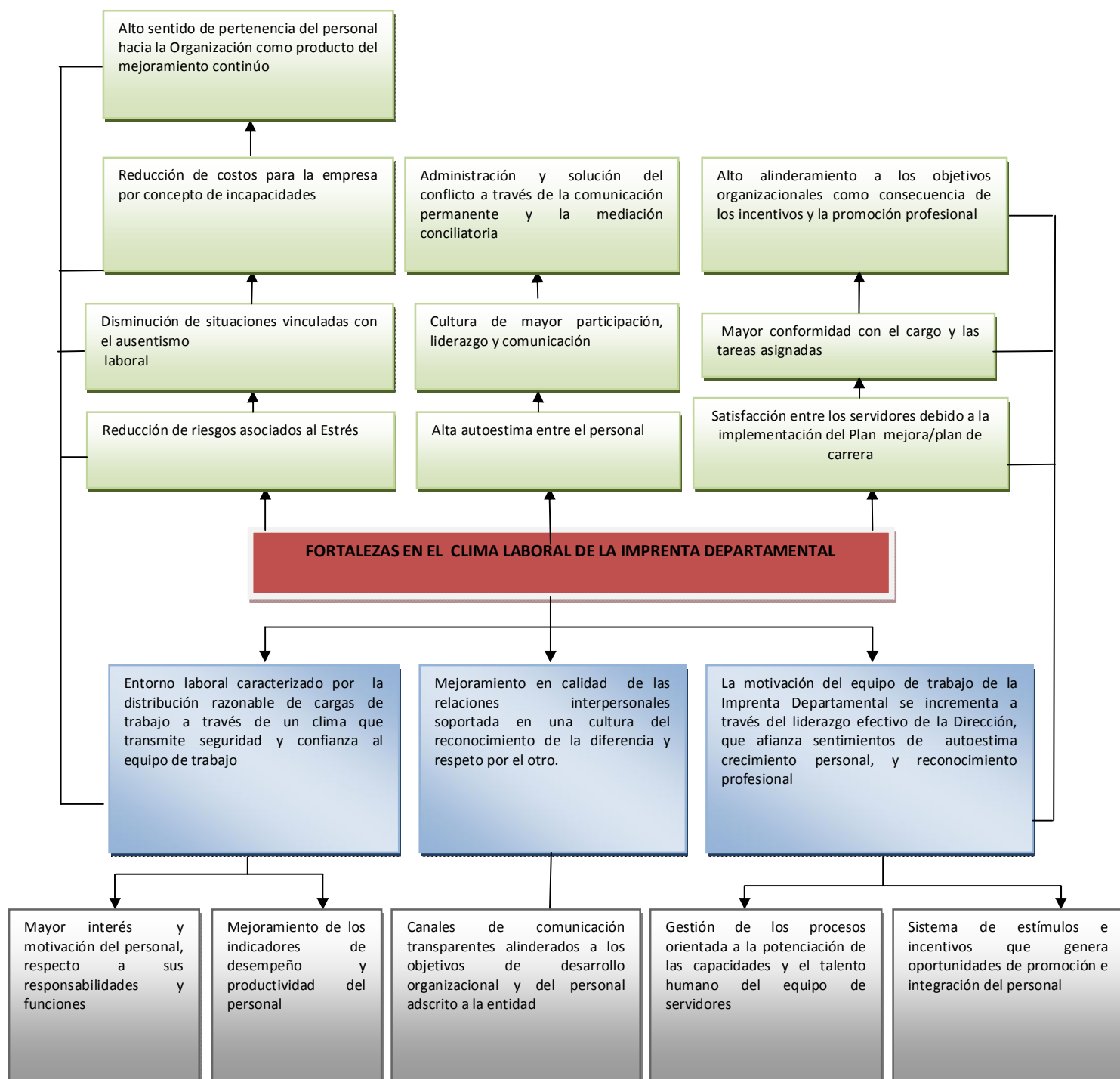
VEGA, Diana, AREVALO, Alejandra y otros. Panorama sobre los estudios de Clima Organizacional en Bogotá. Disponible en: dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo.

ANEXOS.

1. CLIMA LABORAL ÁRBOL DE PROBLEMAS.



2. CLIMA LABORAL ÁRBOL DE OBJETIVOS.



**3. INSTRUMENTOS DEL DIAGNÓSTICO
RÁPIDO PARTICIPATIVO. D.R.P.**

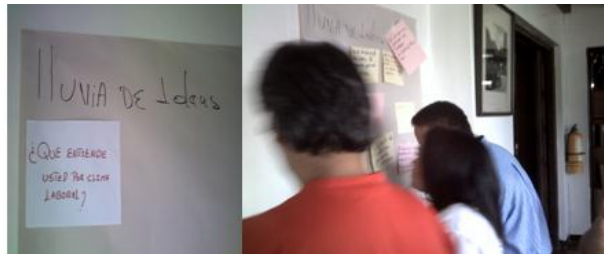
**CUADRO DE IDENTIFICACIÓN DE INSTRUMENTOS
EN RELACIÓN CON LAS PREGUNTAS DE ANÁLISIS.**

Pregunta de Análisis.	Instrumento que dan respuesta.	Tiempo actividad	Logros esperados.
¿Qué entiende usted por clima laboral?	Lluvia de Ideas	2 minutos	Conocer que tanto conocen los empleados y empleadas sobre el clima laboral.
¿Qué porcentaje le das al clima laboral de la imprenta departamental?	Diagrama de Venn	2 minutos	Medir de forma porcentual el nivel de clima laboral de la imprenta.
¿Con que instituciones se relaciona la imprenta departamental? ¿Qué tipo de relaciones son?	Red de Relaciones	15 minutos.	Conocer las relaciones con terceros y de qué tipo son: Buenas, regulares, deficientes.
¿Donde se presentan las mayores dificultades de clima laboral al interior de la imprenta departamental?	Mapa Parlante.	15 minutos	Conocer la distribución de la imprenta en el clima laboral, y observar donde es que se presentan los niveles más bajos de clima laboral.

<p>Califique según su criterio las siguientes preguntas del clima laboral: Satisfacción laboral, Sueldo, prestaciones sociales, Cultura Organizacional, Liderazgo, Supervisión, Participación, promoción, estímulos, capacitaciones, Integración y trabajo en equipo, Comunicación, compañerismo, higiene, seguridad industrial, Herramientas de trabajo.</p>	<p>Priorización simple.</p>	<p>10 minutos</p>	<p>Observar la priorización en orden de importancia que le dan a los elementos que componen la estructura del clima laboral.</p>
<p>¿Qué capacitaciones sugiere para mejorar el clima laboral?</p> <p>¿En qué orden sugiere usted que se inicien las capacitaciones?</p> <p>¿Qué aporta usted para mejorar el clima laboral de la imprenta?</p> <p>Escriba tres propuestas para mejorar el compañerismo</p> <p>Escriba tres Propuestas para mejorar la dirección de la imprenta departamental.</p>	<p>Metaplán</p>	<p>30 minutos</p>	<p>Se busca ordenar según el orden de importancia el plan de acción en talleres, el cual permita contrarrestar lo observado.</p>

¿Cómo vinculamos a la familia al clima laboral de la imprenta?			
Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	Matriz FODA	15 minutos	Nos permitirá conocer la percepción y el aporte de los empleados y empleadas por superar los obstáculos que afectan el clima laboral de la imprenta tanto interna como externamente.
Total	Instrumentos siete (7)	99 minutos	Con estos instrumentos se conocerá la situación real del clima laboral y el plan de acción que permite superar las conflictividades observadas.

INSTRUMENTO LLUVIA DE IDEAS.



Instrumento Lluvia de ideas.	Respuestas:	Análisis de las respuestas:															
<p>¿Qué entiende usted por clima laboral?</p> <p>Procedimiento:</p> <p>Presentación del instrumento.</p> <p>Visualización de la pregunta de investigación</p> <p>Entrega de materiales (Marcador y tarjetas).</p> <p>Motivación para que participen sin restricción, ya que lo que se busca es generar confianza para la muestra sea lo más clara y veraz posible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es el ambiente que cubre la empresa donde se labora. • Buenas relaciones. • Es el ambiente en el cual se desarrollan unas tareas específicas. • Relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo en cualquier entidad o empresa. • Son buenas relaciones en el sitio laboral a nivel personal y laboral. • Mi presente, mi futuro y la relación con mis compañeros. • Es el ánimo con que se trabaja y la actitud positiva. Ambiente personal y laboral de la empresa. • Comprende el entorno en el que nos movemos en la empresa, y las 	<p>Al aplicar el instrumento de lluvia de ideas con respecto al concepto de clima laboral se encontraron los siguientes resultados:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><u>Categoría</u></th> <th style="text-align: center;"><u>Frecuencia</u></th> <th style="text-align: center;"><u>%</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ambiente Laboral</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">31.58</td> </tr> <tr> <td>Relaciones Interpersonales</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">57.90</td> </tr> <tr> <td>Funcionamiento y coordinación</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">5.26</td> </tr> <tr> <td>Familia</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">5.26</td> </tr> </tbody> </table> <p>De lo anterior se concluye que entre los servidores de la Imprenta Departamental, hay una tendencia importante a vincular el concepto de clima laboral con el mejoramiento de las relaciones interpersonales (57.90%). Mientras que los demás le</p>	<u>Categoría</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>	Ambiente Laboral	6	31.58	Relaciones Interpersonales	11	57.90	Funcionamiento y coordinación	1	5.26	Familia	1	5.26
<u>Categoría</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>															
Ambiente Laboral	6	31.58															
Relaciones Interpersonales	11	57.90															
Funcionamiento y coordinación	1	5.26															
Familia	1	5.26															

	<p>relaciones con los compañeros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La relación entre las personas. • Coordinación en el funcionamiento de la entidad. • Es el ambiente en el cual vivimos día a día, sentirnos como familia y sentirnos bien laboralmente. • Es la unión de personas con las que estas laborando. • El compañerismo. • Es la relación de los compañeros en el trabajo. • Son las buenas relaciones entre todos y la satisfacción personal. • Conjunto de relaciones personales, laborales e interpersonales. • El ambiente en el sitio de trabajo. • La Familia que se percibe. • Es estudiar las relaciones de compañero y jefes y también influyen las relaciones en su hogar. • Resultados: de 23 personas, respondieron 19 lo cual representa 82% del total de la muestra. 	<p>otorgaron mayor importancia a las condiciones específicas del ambiente de trabajo (31.58%).</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------

INSTRUMENTO DIAGRAMA DE VENN.



Diagrama de Venn.	Respuesta por votación en %.	Análisis de las respuestas.												
<p>¿Qué porcentaje le otorga al clima laboral de la imprenta departamental?</p> <p>Presentación del instrumento:</p> <p>Visualización de la pregunta de investigación.</p> <p>Entrega de materiales (Marcador, dibujo tiro al blanco con 10% hasta el 110% en papel crack).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • < 10% R/1. • 10% R/ 2. • 20% R/ 1. • 30% R/ 1. • 40% R/ 1. • 50% R/ 1. 	<p>La aplicación de este ejercicio arrojó los siguientes resultados.</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><u>Grado de Conformidad</u></th> <th style="text-align: center;"><u>Cantidad</u></th> <th style="text-align: center;"><u>%</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alto</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">10-20</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">30-50</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">60-80</td> </tr> </tbody> </table> <p>Lo anterior significa que 12 servidores de La Imprenta</p>	<u>Grado de Conformidad</u>	<u>Cantidad</u>	<u>%</u>	Alto	4	10-20	Medio	3	30-50	Bajo	12	60-80
<u>Grado de Conformidad</u>	<u>Cantidad</u>	<u>%</u>												
Alto	4	10-20												
Medio	3	30-50												
Bajo	12	60-80												

<p>Motivación para que participen sin restricción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 60% R/ 3. • 70% R/ 5. • 80% R/ 4. • 90% R/ 0. • 100% R/0. • Resultados: de 23 personas, respondieron 19 lo cual representa 82% del total de la muestra. 	<p>Departamental, manifiestan baja conformidad respecto al nivel de clima laboral (60%-80%). Solo 4 empleados exhiben un alto grado de conformidad (10%-20%) y 3 se ubican en un rango medio (30%-50%). Esto demuestra que no existe satisfacción plena por parte de los Administrativos y operarios, sobre el clima laboral de la empresa. Este indicador debe ser evaluado posteriormente una vez se realice los talleres de clima laboral, coaching empresarial y de liderazgo y se ponga en marcha la propuesta del comité de clima laboral.</p>
--------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

INSTRUMENTO RED DE RELACIONES.



Red de relaciones.	Respuestas.	Análisis de las respuestas.
<p>¿Con que instituciones se relaciona la imprenta departamental?</p> <p>¿Qué tipo de relaciones son?</p> <p>Presentación del instrumento:</p> <p>Visualización de la pregunta de investigación.</p> <p>Entrega de materiales (Marcador, revistas, tijeras, lana de colores, pegastik).</p> <p>Motivación para que</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano. • Entorno. • Clientes • Proveedores. <p>Relaciones:</p> <p>Talento Humano:</p> <p>Tres lanas de color naranja. Una lana roja que significa</p>	<p>Los servidores y servidoras, analizaron cuatro aspectos del clima laboral en relación con su entorno.</p> <p>Talento Humano:</p> <p>Tres lanas de color naranja, significan relaciones buenas, una lana de color rosado que significa de cooperación con la Dirección de la Imprenta y la educación que reciben. Una lana roja que significa relaciones malas, en relación al deporte y la recreación.</p>

<p>participen sin restricción.</p> <p>Se acuerda con los participantes las convenciones</p> <p>Lana Roja: Malo.</p> <p>Lana Azul: Regular.</p> <p>Lana Naranja: Bueno.</p> <p>Lana Rosada: Cooperación, Colocando en el centro de la red a la Imprenta Departamental.</p>	<p>deficiente.</p> <p>Cientes:</p> <p>Tres lanas de color naranja.</p> <p>Proveedores:</p> <p>Una lana de color rosado.</p> <p>Entorno:</p> <p>Dos lanas rojas y una lana azul.</p>	<p>Cientes:</p> <p>Tres lanas de color naranja que significan que las relaciones con ellos son buenas.</p> <p>Proveedores:</p> <p>Una lana de color rosado que significa que las relaciones son de cooperación.</p> <p>Entorno:</p> <p>Dos lanas rojas de relaciones deficientes, vinculadas con factores de contaminación y una lana azul que significa relaciones aceptables de la imprenta con la cultura del sector.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

INSTRUMENTO MAPA PARLANTE



Mapa Parlante.	Respuestas.	Análisis de las repuestas.
<p>¿Donde se presentan las mayores dificultades de clima laboral al interior de la imprenta departamental?</p> <p>Presentación del instrumento:</p> <p>Visualización de la pregunta de investigación.</p> <p>Se les solicita que elaboren un plano de la imprenta departamental.</p> <p>Entrega de materiales (Marcador, papel periódico).</p> <p>Motivación para que participen sin restricción. Se les solicita que elaboren un mapa de la Imprenta Departamental.</p>	<p>En este ejercicio participaron 23 personas, de las cuales solo votaron 13 lo que equivale a un 56% del total de la muestra.</p> <p>Las dependencias involucradas en la realización del instrumento que identificaba las mayores debilidades del clima laboral fueron:</p> <p>Dirección: 0 votos.</p> <p>Diseño: 0 votos</p> <p>Acabado: 4 votos</p> <p>Atención al Usuario: 0 votos</p> <p>Impresión: 9 votos</p>	<p>La aplicación de este instrumento reflejó bajo grado de compromiso de los participantes.</p> <p>Se observa que el nivel más bajo de clima laboral de la imprenta, se encuentra en Impresión con 9 votos y Acabados con 4 votos siendo menos alto.</p> <p>Diseño, Dirección y Atención al Usuario, no presentan afectación manifiesta del clima laboral.</p> <p>Dado que la aplicación de este instrumento no arrojó los resultados esperados, fue necesario aplicar un procedimiento de Focus Group a través de una encuesta que permitiera capturar de forma más objetiva la información en torno a las dificultades del clima laboral.</p>

INSTRUMENTO PRIORIZACIÓN SIMPLE



Priorización Simple.	Respuestas.	Análisis de las Respuestas.												
<p>Califique según su criterio las siguientes preguntas del clima laboral, al interior de la Imprenta Departamental:</p> <p>Satisfacción laboral, Sueldo, prestaciones sociales, Cultura Organizacional, Liderazgo, Supervisión, Participación, promoción, estímulos, capacitaciones, Integración y trabajo en equipo, Comunicación, compañerismo, higiene, seguridad industrial, Herramientas de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción laboral: 8 • Sueldo: 35 • Prestaciones sociales: 0 • Cultura Organizacional: 17 • Liderazgo: 14 • Supervisión: 22 • Participación: 10 • Promoción: 16 • Estímulos: 32 • Capacitaciones: 10 	<p>Se aclara que ante mayor cantidad de frijoles depositados en cada vaso, menos estado de satisfacción de los empleados respecto a las variables evaluadas.</p> <p>Los resultados más relevantes derivados de la aplicación del instrumento fueron:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><u>Variable</u></th> <th style="text-align: left;"><u>Escala</u></th> <th style="text-align: left;"><u>Cantidad</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sueldos</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: right;">35 unds</td> </tr> <tr> <td>Comunicac.</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: right;">33 unds</td> </tr> <tr> <td>Estímulos</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: right;">32 unds</td> </tr> </tbody> </table>	<u>Variable</u>	<u>Escala</u>	<u>Cantidad</u>	Sueldos	1	35 unds	Comunicac.	2	33 unds	Estímulos	3	32 unds
<u>Variable</u>	<u>Escala</u>	<u>Cantidad</u>												
Sueldos	1	35 unds												
Comunicac.	2	33 unds												
Estímulos	3	32 unds												

<p>Presentación del instrumento:</p> <p>Visualización de la pregunta de investigación.</p> <p>Entrega de materiales (16 frijol uno por respuesta).</p> <p>Motivación para que participen sin restricción. Socialización de las respuestas según su criterio de satisfacción a mayor número de frijol menor satisfacción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integración, trabajo en equipo: 3 • Comunicación: 33 • Compañerismo: 28 • Higiene: 13 • Seguridad industrial: 20. • Herramientas de trabajo: 26 	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Compañer.</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">28 unds</td> </tr> <tr> <td>Herramient.</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: right;">26 unds</td> </tr> <tr> <td>Seg. Indus.</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: right;">20 unds</td> </tr> </table> <p>Cada una de las variables fueron jerarquizadas en una escala para facilitar la interpretación de los resultados. Se visualiza una mayor insatisfacción en las variables de sueldos, comunicaciones, estímulos, compañerismo, lo cual amerita un tratamiento especial cuando se aborde la propuesta de intervención.</p>	Compañer.	4	28 unds	Herramient.	5	26 unds	Seg. Indus.	6	20 unds
Compañer.	4	28 unds									
Herramient.	5	26 unds									
Seg. Indus.	6	20 unds									

INSTRUMENTO METAPLAN.



Meta plan.	Respuestas.	Análisis de respuestas.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué capacitaciones sugiere para mejorar el clima laboral? • ¿En qué orden sugiere usted que se inicien las capacitaciones? • ¿Qué aporta usted para mejorar el clima laboral de la imprenta? • ¿Escriba tres propuestas para mejorar el compañerismo? • Escriba tres Propuestas para mejorar la dirección de la Imprenta Departamental. 	<p>R/ 1. Relaciones Humanas integración, Relaciones interpersonales, informática.</p> <p>R/ 2. En las diferentes secciones, aprender, primero relaciones humanas después lo demás, primero RH después otras.</p> <p>R/ 3. Integración, apoyo, comunicación, Integración, tratando de ser equitativo e imparcial con todos los</p>	<p>Los participantes priorizaron las capacitaciones sobre relaciones humanas, además solicitan mayor integración y vinculación de los familiares a las actividades de la Imprenta Departamental.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo vinculamos a la familia al clima laboral de la imprenta? <p>Presentación del instrumento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visualización de las preguntas de investigación. • Se les solicita que coloquen las respuestas al frente de cada pregunta • Entrega de materiales (Marcador, tarjetas). • Motivación para que participen sin restricción. 	<p>compañeros, relaciones compromiso, respeto,</p> <p>R/ 4. Respeto, integración, comunicación, reunión, festivos, celebrar eventos en común, incentivos, reuniones, fiestas, Integración y capacitación.</p> <p>R/ 5. Cooperación, ayuda apoyo. Comunicación, respeto por las opiniones ajenas. Mejor remuneración. Que el jefe no sea voluble.</p> <p>R/ 6. Integración, eventos familiares. Realización de eventos en los que se incluyan los familiares de los empleados.</p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

INSTRUMENTO MATRIZ FODA.



<p>Fortalezas: (Factores internos).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso laboral. • Dedicación. • Responsabilidad. • Sentido de pertenencia. • Actitud. • Colaboración. • Trabajo en equipo. • Comunicación (Esta se podría reformar mas, sobre todo en las relaciones interpersonales). 	<p>Oportunidades: (Factores externos).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de mercados. • Mayor flujo comercial. • Progreso • Renovación Tecnológica. • Especializaciones. • Aumento de estímulos. • Compromiso en los procesos. • Más Capacitaciones.
<p>Debilidades: (Factores Internos).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación. 	<p>Amenazas: (Factores Externos).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguridad externa a la institución.

<ul style="list-style-type: none"> • Desigualdad. • Falta de compañerismo. • Respeto. • Discriminación. • Dirección. • Relaciones interpersonales. • Estímulos e integración. • Precariedad en Infraestructura. • Maquinarias insuficientes. • Responsabilidad concertada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescencia tecnológica que origina pérdida de competitividad. • 4. Medidas administrativas de recorte de personal.
<p>La aplicación de este instrumento evidenció numerosas debilidades las cuales son críticas en los componentes de comunicación, relaciones interpersonales deterioradas y respeto. de acuerdo a lo anterior La Imprenta Departamental deberá diseñar un Plan que vincule a los colaboradores en el mejoramiento de estos aspectos lo cual, sin duda comporta esfuerzos importantes de capacitación dirigidos a aumentar la motivación y el firme compromiso de cambio, además de las inversiones necesarias para el desarrollo del programa de actualización tecnológica.</p>	

**4. PLAN DE ACCIÓN. ETAPA DE DIAGNÓSTICO
INSTITUCIONAL Y SITUACIONAL.**

Componente.	Actividades.	Evidencias.	Tiempo.	Indicador.
A. Aseguramiento de la información pertinente al proyecto.	Indagación a través de fuentes primarias acerca de estudios de clima laboral en la Gobernación de Antioquia.	Conformación de Comités Paritarios de Salud Ocupacional para prevención de riesgos psicosociales.	Semestre I de 2010.	Cuatro servidores públicos de La Imprenta Departamental formados como Brigadistas.
	Averiguación a través de fuentes secundarias acerca de estudios de clima laboral en entidades del sector público.	Estudio de Clima Organizacional realizado en La Gobernación de Antioquia por La A.R.P Colmena, a varias Secretarías y Gerencias, donde participo La Secretaría General.	Semestre I de 2010.	Cantidad de estudios de Clima laboral en la Imprenta Departamental

	Investigación teórica a través de fuentes secundarias acerca de estudios actualizados sobre clima laboral en entidades del sector público y administración del Talento Humano.	Fundamentación y conceptualización del Marco Teórico.	Semestre I de 2010.	Cinco consultas de fuentes bibliográficas sobre administración de recursos humanos.
B. Diagnóstico Institucional	Aplicación de instrumentos utilizando la metodología de Diagnóstico Rápido Participativo.	Instrumentos de Diagnóstico: Lluvia de Ideas, Diagrama de Venn, Red de Relaciones, Mapa Parlante, Priorización Simple, Metaplan, Matriz DOFA. Registro fotográfico. Listado asistencia.	Semestre I	Ocho instrumentos de Diagnóstico Rápido Participativo, aplicados a 23 servidores públicos de la Imprenta Departamental.
C. Presentación de Resultados.	Evaluación del proceso formativo-reflexivo.	Socialización del D.R.P.	Semestre I	Un Informe de resultados de la aplicación de los instrumentos contemplados en el D.R.P.

D. Segundo momento.	Elaboración y aplicación de Encuesta Focus Group.	Informe de tabulación cuantitativa y cualitativa de resultados de la encuesta.	Semestre II	Número de encuestas/número de empleados.
E. Puesta en Marcha.	Programas de mejoramiento en comunicación, relaciones interpersonales y la motivación e incentivos.	Informe final del plan de mejoramiento para intervenir los resultados más relevantes de la investigación.	Semestre II	Tres Programas de Intervención dirigidos al mejoramiento del Clima Laboral en cuatro dependencias de La Imprenta Departamental.
	Caracterización del Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano.	Informe de caracterización de diagnóstico de la Gestión del Talento Humano.	Noviembre de 2010.	Un informe de Diagnóstico de caracterización del clima laboral en la Imprenta Departamental.

5. INDICADORES DE RESULTADOS DEL D. R.P.

	OBJETIVO.	VARIABLE.	INDICADOR.
INDICADOR DE GESTIÓN	Integrar al personal en actividades que ayuden a mejorar el clima laboral.	Participación Medir el nivel de participación de los empleados en el programa de clima laboral en Imprenta Departamental	Número de empleados participantes 23 ----- = 85*100 Número de empleados 27 El 85% de los empleados participó en las actividades de clima laboral.
		Comunicación Medir el grado de receptividad en cuanto a los canales de comunicación.	Número de empleados participantes 23 ----- = 0,69*100 # de empleados con problemas de comunicación 16 El 69% de los empleados tienen problemas de comunicación.
INDICADOR IMPACTO		Motivación Medir el grado de motivación para la realización del ejercicio	Número de empleados motivados por el clima laboral 23 ----- = 0,85 *100 Número de empleados 27 El 85% de los empleados han demostrado motivación para participar.

**6. PLAN DE ACCIÓN. ETAPA DE EJECUCIÓN
DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO.**

Programa.	Objetivo.	Actividades.	Tiempo.	Indicador.
Programa de Comunicaciones	El flujo de comunicación mejora en la medida en que los canales formales se alinderan a los objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> Un líder designado por La Dirección de La Imprenta en cada dependencia, selecciona los temas críticos en comunicación y establece líneas de acción para su mejoramiento. Se utiliza la técnica R.A.P. (reflexión, acción y participación). 	Recolección de la información con periodización trimestral a partir del 2011.	Un Informe de diagnóstico de los canales de comunicación por dependencia en cabeza de cuatro (4) líderes.
	<p>Flujos de Comunicación a evaluar</p> <p>-Comunicación clara con La Dirección.</p> <p>-Fácil comunicación entre compañeros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realización de coaching entre los líderes por dependencias que permitan priorizar las acciones de mejoramiento, teniendo en cuenta la participación de La Dirección y los equipos de trabajo, lo cual demandaría la utilización de un 	Evaluación de resultados del programa de intervención con periodización semestral a partir del 2011.	Un informe de resultados producto de las acciones implementadas para el mejoramiento de la comunicación de las diferentes dependencias.

	<p>-Liderazgo desde La Dirección para atender dudas y sugerencias.</p> <p>-Buena comunicación entre las Dependencias de La Imprenta Departamental.</p> <p>-Comunicación clara, efectiva y oportuna en toda La Imprenta Departamental.</p>	<p>10% de la jornada de trabajo al mes. Se utiliza la metodología de coaching participativo y deliberativo.</p>		
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Recomendaciones: Como parte de las acciones de mejoramiento, se podrían utilizar dos estrategias adicionales: La realización de talleres lúdico-reflexivos sobre el tema de comunicación y la evaluación mediante Focus Group.

Programa	Objetivo	Actividades	Tiempo	Indicador
Programa de relaciones interpersonales	<p>La calidad de las relaciones interpersonales se fortalece debido al reconocimiento de la diferencia y el respeto por el otro.</p> <p>Elementos intersubjetivos a evaluar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos grupales y de Desarrollo de Equipos, teniendo en cuenta las expectativas e intereses de los involucrados. Se utiliza la metodología de Momentos de Verdad a partir de la indagación directa individual en un primer escenario. • En un segundo escenario se utiliza la técnica de Focus Group para intervenir los factores que marcan diferencias entre los afectados. 	Recolección de la información con periodización mensual a partir del 2011.	Un Informe de diagnóstico de clima de relaciones interpersonales por parte de un profesional o entidad externa a La Imprenta Departamental.
	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración Personal. • Interdependencia. • Autonomía. • Responsabilidad y sentido de pertenencia. • Grado de afiliación. • Orientación al logro. • Ejercicio del Poder. • Actitudes comportamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del Plan de mejoramiento a partir de los resultados de la evaluación de 360°. 	Evaluación y Seguimiento del Plan de Mejoramiento con periodicidad trimestral a partir del 2011.	Informe de evidencias del Plan de mejoramiento implementado por el servidor público que incluye agenda de compromisos de modificación de comportamientos, a partir de las reflexiones y evaluaciones.

Recomendaciones: Estrategia de ejecución de talleres de reflexión efectivos que induzcan en las conductas de los integrantes del equipo de trabajo en La Imprenta Departamental, se relaciona con la ejecución de talleres de que enfrente a los involucrados en el manejo de situaciones problemáticas y que son cruciales en el mejoramiento de las relaciones con los otros, que les permitan controlar sus reacciones y generar actitudes comportamentales proactivas y propositivas. Estos talleres promoverán la reflexión en torno a su misión actual en el trabajo, consigo mismos, con la familia y con el ambiente social que los rodea, produciendo acciones de mejoramiento y crecimiento personal, en beneficio propio y de la empresa. Este tipo de actividad requiere un tiempo total de 8 horas orientada a un grupo de 23 personas (el objetivo es vivencial y este tamaño permite la realización del mismo), con una serie de exposiciones sobre la vida personal y la exposición a profundidad de los factores internos que limitan la superación de las dificultades en el trabajo, cambio de actitud ante la vida, mejoramiento de las relaciones interpersonales y nueva visión del mundo del trabajo. Se requiere un salón agradable y cómodo para reunir el personal, con papelógrafo y Video Beam. Se manejan las exposiciones teóricas, la presentación de videos, la elaboración de cuestionarios de autoevaluación de paradigmas, creados por el facilitador que manejados posteriormente mediante dinámicas grupales, pretende lograr una actitud de cambio en los participantes.

Programa	Objetivo	Actividades	Tiempo	Indicador
<p>Programa de motivación e incentivos</p>	<p>La motivación del equipo de trabajo de La Imprenta Departamental se incrementa a través del liderazgo efectivo de La Dirección, que afianza sentimientos de autoestima, crecimiento personal, y reconocimiento profesional.</p> <p>Elementos a evaluar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo y comodidad. • Políticas de la Imprenta y La Dirección. • Relaciones con el supervisor. • Competencia técnica del supervisor. • Salarios. • Estabilidad en el cargo. • Relaciones con los demás servidores. • Ascensos. • Utilización plena de las habilidades personales. • Fomulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Capacitación que incluye los siguientes Módulos con una duración total de 12 horas: <p><u>Módulo 1:</u> Importancia del papel del líder en La Organización. (4 horas).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto del papel del líder en la organización, a través de la motivación. • Actitudes necesarias para el liderazgo. • Características de los líderes efectivos. <p><u>Módulo 2:</u> Impacto del líder en la motivación de las personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por qué se motivan las personas. • Estrategias de motivación no financieras a los equipos de trabajo. (4 horas). <p><u>Módulo 3:</u> Comunicación efectiva para La Comunicación y las Relaciones Interpersonales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expresión Oral. • Escucha • Empática. • Impacto del lenguaje gestual. • Plan de acción personal. (4 horas). 	<p>Implementación del Plan de Capacitación a partir del segundo semestre del 2011.</p>	<p>El cambio en las actitudes personales genera aumento de la productividad global en La Imprenta Departamental. La responsabilidad compartida, afianza el trabajo colaborativo entre las distintas áreas de La Imprenta. El fomento de la participación, colaboración y reconocimiento al logro, fortalece el sentido de pertenencia de los servidores hacia la organización.</p>
<p>Recomendaciones: El desarrollo del Plan de Capacitación sobre motivación e incentivos con una duración de 12 horas, es una actividad académica que involucra la plena participación de todo el personal de La Imprenta Departamental que requiere de un salón agradable, con ambiente fresco, sillas cómodas movibles y Video Beam, retroproyector de acetatos, papelógrafo, marcadores y tarjetas de trabajo (diversos colores).</p>				

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES: Semestre I de 2010.

RECURSO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD				VALOR HORA				TOTAL							
ACTIVIDADES		MESES															
		MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Elaboración de La Propuesta de Investigación																
	Investigación a través de fuentes primarias, secundarias y teóricas de estudios de clima laboral en la Gobernación de Antioquia y Entidades Públicas.																
	Elaboración DRP, registro fotográfico y listas de asistencia																
	Presentación de resultados DRP y socialización																
	Elaboración y entrega de informe del diagnóstico situacional.																

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES: Semestre II de 2010.

ACTIVIDADES	MESES											
	Agosto				Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración y aplicación de la encuesta Focus Group.												
Tabulación y elaboración de informe cuantitativo y cualitativo de resultados de la encuesta Focus Group.												
Puesta en marcha: Elaboración plan de mejoramiento												
Elaboración de la Matriz de La Gestión del Talento Humano												

Humano	Facilitador (Asesor)	1	\$25.000	\$75.000
	Facilitadores (Practicantes)	2	0	0
Físico	Material (insumos)			\$51.000
	Papelería			\$14.800
Logístico	Refrigerio	2 paquetes	\$4.500	\$9.000
Imprevistos				\$20.000
TOTAL				\$169.800

8. PRESUPUESTO PARA LA REALIZACIÓN DEL DRP.

Recurso Humano.

Descripción	Valor Hora Taller	Cantidad X Taller	Total Talleres	Número de Talleres	Total
Facilitador 1	\$25.000	3 horas	\$75.000	1	\$75.000
Facilitador 2	0	3 horas	0	1	0
TOTAL					\$75.000

Recurso Físico.

Descripción		Cantidad	Valor Unidad	Total
Papelería	Papel periódico	23	\$500	\$11.500
	Fichas bibliográficas	23	\$100	\$2.300
	Revistas	10	0	0
	Hojas de asistencia,	10	\$100	\$1000
Insumos	Marcadores	3 cajas	\$8.00	\$24.000
	Lapiceros	5	\$1.000	\$5.000
	Pega stick	3	\$2.500	\$7.500
	Tijeras	5	1.500	\$4.500
	Lana	5	\$600	\$3000
	Pilas	2 pares	\$3500	\$7000
Total				\$65.800

NOTAS: Se sugiere que los refrigerios sean el aporte de la Empresa.

9. PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE CLIMA LABORAL EN LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL.

COMPONENTES BÁSICOS	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
COMPONENTE 1: PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES				
Capacitación levantamiento diagnóstico técnica R.A.P.	Curso 20 horas	1	(\$) 23.086	(\$) 461.720
Asesoría para la recolección y análisis de la información por cada líder (4 líderes en igual número de áreas)	jornadas/Horas 2 jornadas de 4 horas cada una	8	(\$) 23.086	(\$) 184.688
Evaluación y retroalimentación del programa de mejoramiento en comunicaciones	Horas	2	(\$) 23.086	(\$) 46.172
Refrigerios (23 refrigerios para tres actividades)	Unidad	23	(\$) 6.000	(\$) 414.000
TOTAL COMPONENTE I				(\$) 1.106.580
Nota: Los recursos de apoyo logístico y tecnológico serán suministrados por la Imprenta Departamental. En este se incluyen rubros como: Aulas de clase debidamente dotadas, televisor, Proyector de Video Beam y VH.				
COMPONENTES BÁSICOS	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
COMPONENTE 2: PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES				
Taller de valoración y reconocimiento de talentos y capacidades de los servidores de la dependencia.	Horas	2	(\$) 23.086	(\$) 46.172
Taller de evaluación de competencias para resolución creativa de problemas mediante el Trabajo en Equipo.	Horas	4	(\$) 23.086	(\$) 92.344
Evaluación y retroalimentación de resultados. Firma de acta de compromisos mejoramiento de relaciones interpersonales.	Horas	2	(\$) 23.086	(\$) 46.172
Refrigerios (23 refrigerios para tres actividades)	Unidad	23	(\$) 6.000	(\$) 414.000
TOTAL COMPONENTE II				(\$) 598.688
Nota: Los recursos de apoyo logístico y tecnológico serán suministrados por la Imprenta Departamental. En este se incluyen rubros como: Aulas de clase debidamente dotadas, televisor, Proyector de Video Beam y VH.				
COMPONENTES BÁSICOS	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
COMPONENTE 3: PROGRAMA DE INTERVENCIÓN RELACIONADO CON LA MOTIVACIÓN NO MONETARIA E INCENTIVOS				
Módulo 1: Importancia del papel del líder en la Organización	Horas	4	(\$) 23.086	(\$) 92.344
Módulo 2: Impacto del líder en la motivación de las personas.	Horas	4	(\$) 23.086	(\$) 92.344
Módulo 3: Comunicación efectiva para la Comunicación y las Relaciones Interpersonales.	Horas	4	(\$) 23.086	(\$) 92.344
Refrigerios (23 refrigerios para tres actividades)	Unidad	23	(\$) 6.000	(\$) 414.000
TOTAL COMPONENTE III				(\$) 691.032
Nota: Los recursos de apoyo logístico y tecnológico serán suministrados por la Imprenta Departamental. En este se incluyen rubros como: Aulas de clase debidamente dotadas, televisor, Proyector de Video Beam y VH.				

10. RESUMEN PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE CLIMA LABORAL EN LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL.

COMPONENTES DE EJECUCIÓN	INTENSIDAD HORARIA	CANTIDAD DE PERSONAS	VALOR TOTAL
PROGRAMA DE COMUNICACIONES	30 HORAS	23	(\$) 1.106.580
PROGRAMA DE RELACIONES INTERPERSONALES	8 HORAS	23	(\$) 598.688
PROGRAMA DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS	12 HORAS	23	(\$) 691.032
TOTAL VALOR ECONÓMICO DE LA PROPUESTA			(\$) 2.396.300

Nota: Cualquier cambio en los contenidos de formación o en la intensidad horaria, hará variar el valor de la anterior propuesta económica.

FORMA DE PAGO.

El valor total de la propuesta para la ejecución de los tres componentes de (\$) (\$) 2.396.300 incluido IVA, deberá cancelarse en 2 pagos, así:

PAGO	%	VALOR	MOMENTO
ANTICIPO	50%	\$ 1.198.150	Al iniciar el proyecto
2º DESEMBOLSO	50%	\$ 1.198.150	Al finalizar el proyecto

VIGENCIA

Esta propuesta económica tendrá una vigencia de treinta (30) días contados a partir de la fecha de su presentación.

11. FORMATO DE ENCUESTA DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL IMPRESA DEPARTAMENTAL.



ENCUESTA DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL					
<p>UNIDAD DE OBSERVACIÓN: Imprenta Departamental TAMAÑO POBLACIONAL: 27 personas TAMAÑO DE LA MUESTRA: 23 personas DEPENDENCIA: _____ CARGO ACTUAL: _____ FECHA: _____</p>					
OBJETIVO					
<p>El clima laboral al interior de La Imprenta Departamental se diagnostica, teniendo en cuenta los conocimientos y la experiencia de sus colaboradores en torno a variables como: El trabajo en equipo, la calidad de las relaciones vigentes entre sus miembros, el estilo de Dirección y el perfil ocupacional actual.</p>					
INFORMACIÓN ESPECÍFICA					
<p>Sírvase responder con objetividad las siguientes preguntas. De su colaboración depende el mejoramiento del clima laboral en nuestra Organización.</p>					
<p>(1). Considera que el ambiente laboral en La Imprenta Departamental es: Convenciones: (1): Muy deficiente (2): Deficiente (3): Aceptable (4): Bueno (5): Muy Bueno</p>					
Parámetro de Medición	1	2	3	4	5
Unión y colaboración para el trabajo en equipo					
Capacidad para la solución de problemas					
Eficiencia de los canales de comunicación					
Responsabilidades y Funciones del cargo actual					
Carga de trabajo asignada					
Trato entre compañeros					
Respeto a la diferencia de opiniones					
Reconocimientos al buen desempeño laboral					
Oportunidades de crecimiento en la empresa					

(2). Sus aportes e ideas para el mejoramiento del ambiente de trabajo:

Son tenidas en cuenta

No son tenidos en cuenta

¿Porqué? _____

(3). De los siguientes aspectos señale cuál es el que se debe intervenir para mejorar el clima laboral en La Imprenta Departamental.

Canales de comunicación

Trabajo en equipo

Relaciones entre jefe y colaboradores

Relaciones entre los compañeros

Reconocimientos al buen desempeño laboral

Oportunidades de mejoramiento laboral

(4). ¿Qué aporte haría usted para mejorar el clima laboral en La Imprenta Departamental?

12. FORMATO DE ENTREVISTA IMPRENTA DEPARTAMENTAL.

OBJETIVO: Capturar mayor información que complemente el análisis de los instrumentos aplicados en el Diagnóstico Rápido Participativo relacionados con los siguientes componentes:

- Motivación.
- Comunicación.
- Clima Laboral y Relaciones Interpersonales.

UNIDAD DE OBSERVACIÓN: Imprenta Departamental.

TAMAÑO DE LA MUESTRA: 4 EMPLEADOS.

ÁREAS SELECCIONADAS: 4

- (1) Acabados
- (1) Impresión
- (1) Administrativa
- (1) Supervisión
- Dirección

Preguntas de Motivación

1. De acuerdo al valor institucional que propone la estimulación del crecimiento personal y profesional de los empleados.
 - A. ¿Qué instrumentos de participación tiene la IMPRENTA DEPARTAMENTAL, para desarrollar destrezas y talentos intelectuales del personal?
 - B. ¿Y qué piensan de estos instrumentos si son apropiados o hacen falta más?
2. La motivación conocida como el factor con el cual el trabajador se hace productivo y eficaz en la práctica de sus tareas ocupacionales. En relación a esta condición.
 - C. ¿Qué herramientas de motivación implementa la IMPRENTA DEPARTAMENTAL, para aumentar la satisfacción laboral de los servidores públicos?
 - D. ¿Qué opinión le merecen estas herramientas?
3. Teniendo en cuenta que las personas en una organización son un factor importante del crecimiento y producción, es coherente apreciar, que son individuos con expectativas y metas individuales. En este orden de ideas.

- E. ¿De qué manera la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional contribuye al logro de las metas relacionadas con el mejoramiento de la calidad de vida del servidor público y su grupo familiar del Imprenta Departamental?, y ¿si existen esas herramientas, qué interés muestra el servidor en aprovecharlas?
4. De acuerdo a testimonios suministrados por los servidores públicos, sobre los actos de respeto, solidaridad y conciliación que promueve el DIRECTOR DE LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL, a su grupo organizacional en las diversas áreas.
- F. ¿De alguna manera la Dirección, promueve constantemente la motivación en la entidad?

Preguntas de comunicación

1. La comunicación asertiva es un conector positivo que genera óptimas relaciones, agiliza los procesos de carácter laboral y otorga mayor nivel de satisfacción al individuo en su grupo de trabajo.
- A. ¿Qué plan de mejoramiento tiene la IMPRENTA DEPARTAMENTAL, que garantice el mejoramiento de los canales de comunicación negativos que afectan el clima organizacional?
- B. ¿Qué opinión tiene usted acerca de las estrategias de comunicación que se presentan en La Imprenta?
- C. ¿Considera usted que algunos empleados manifiestan dificultades de comunicación en La Imprenta?
- D. ¿Qué capacitaciones promueve la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional para que dependencias como La IMPRENTA DEPARTAMENTAL, que es una sede externa, pueda mejorar la aptitud de comunicación asertiva entre los servidores de las diferentes áreas?
- E. ¿Usted ha participado en alguna capacitación, en cuáles? ¿Qué opina al respecto?
- F. En relación a los programas o actividades que ofrece la Gobernación de Antioquia dentro de su cronograma, ¿cada cuánto, se convoca al personal de La IMPRENTA DEPARTAMENTAL en temas de interés social, cultural o general?

Preguntas sobre clima laboral y relaciones interpersonales:

1. Los subgrupos de trabajadores de una dependencia que se desligan de la totalidad de la misma, sinergizan negativa o positivamente el clima laboral, pro que genera percepciones de desconfianza y perjuicio en la imagen del servidor público. De otro lado la información de carácter personal como en los casos de: enfermedad, despido, depresión, problemas económicos entre otros, son temas de alta confidencialidad y respeto.

- A. ¿Qué estrategias o mecanismos tiene la Imprenta Departamental para que esta información no se preste a burlas o malos comentarios en las diversas áreas y evite vulnerar la dignidad del afectado?
2. La empatía entre los trabajadores de un equipo de trabajo garantiza, eficiencia y eficacia en la responsabilidad compartida, un sentido de compañerismo enmarcado por la tolerancia y la solidaridad, y un excelente clima laboral.
- B. En la IMPRENTA DEPARTAMENTAL ¿qué tipo de intervención se ejecuta para mejorar el clima laboral?
- C. ¿Qué eventos culturales y recreativos se realizan para fortalecer los lazos de amistad en la IMPRENTA DEPARTAMENTAL?
- La familia como sistema coadyuva al desarrollo positivo del sujeto social, de acuerdo a esta premisa es estratégico generar programas de espacios de apoyo al servidor público y su grupo familiar desde la asesoría psicológica y social.
- D. ¿Qué programas considera usted que la IMPRENTA DEPARTAMENTAL con el acompañamiento de la Secretaría de gestión Humana, puede implementar para estimular las relaciones familiares y laborales de sus servidores públicos?
3. El líder que propone la Gerencia de la nueva era, se desliga de la jerarquía organizativa y se nivela en el equipo de trabajo en la apertura a propuestas con el fin de mejorar los procesos de las empresas, desdibujando la figura de patrón.
- E. ¿La opinión del servidor público que asegure el mejoramiento de los procesos desarrollados por las diferentes áreas es tenido en cuenta por la Dirección y el área de supervisión?

13. MATRIZ DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO IMPRESA DEPARTAMENTAL.

	PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		Código:	
	Caracterización		Versión:	
			Página __ de __	
Objetivo: Realizar las actividades necesarias que aseguren un entorno laboral favorable al desarrollo de las capacidades y potenciación del talento humano de los servidores de La Impresa Departamental Responsable: Profesional Universitario de Recursos Humanos (Jefe)			Responsable: Profesional Universitario de Recursos Humanos (Jefe)	
Quién Suministra	Entradas	Actividades	Salidas	Quién recibe
Sistema Integrado de Gestión de Calidad del Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de evaluación y seguimiento o a la Gestión del Talento Humano • Indicadores e informes de Gestión del Talento Humano analizados y evaluados 	A	Adoptar acciones de mejora <ul style="list-style-type: none"> • Ajustes al sistema de Gestión de Calidad del Talento Humano • Acciones correctivas • Acciones preventivas • Acciones de Mejora • Plan de Mejora 	Sistema Integrado de Gestión de Calidad del Talento Humano.
Recursos	Documentos asociados al proceso	Seguimiento y medición		
Físicos Oficina, PC, software, manhardware. Humanos Jefe de la Dependencia, profesional, técnico, tecnólogo y personal bachiller. Ambiente de Trabajo Niveles de ruido, ergonomía de puestos, elementos de seguridad	Actas de reuniones de los grupos de mejoramiento. Listado de asistencia a las reuniones del grupo de mejoramiento. Formatos que contienen los informes de gestión del talento humano. Formatos que contienen informes de seguimiento y evaluación de las acciones del Plan de Mejora de cada servidor.	Indicadores -Número de capacitaciones ejecutadas/total servidores. -Cambio de actitud comportamental/ mejoramiento relaciones interpersonales. -Eficiencia de los sistemas de intercomunicación.		

industrial, infraestructura locativa, señalética, mapa de riesgos.		
--------------------------------------------------------------------	--	--


	PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		Código:	
	Caracterización		Versión:	
			Página __ de __	
Objetivo: Diseñar y ejecutar las actividades necesarias que valoren el esfuerzo y capacidad del talento humano en función de la evaluación de desempeño como parte de la promoción personal y profesional de acuerdo al Plan de Carrera.			Responsable: Profesional Universitario de Recursos Humanos (Jefe)	
Quién Suministra	Entradas	Actividades	Salidas	Quién recibe
Sistema Integrado de Gestión de Calidad del Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de evaluación y seguimiento a la Gestión del Talento Humano • Indicadores e informes de Gestión del Talento Humano analizados y evaluados 	A Implementar estrategias de promoción y reconocimiento al talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de mejoramiento en las variables críticas del desempeño por servidor. • Acciones de promoción específica de acuerdo al perfil y competencias laborales y comportamentales. 	Sistema Integrado de Gestión de Calidad del Talento Humano.
Recursos	Documentos asociados al proceso		Seguimiento y medición	
Físicos Oficina, PC, software, manhardware Humanos Jefe de la Dependencia, profesional, técnico, tecnólogo y personal bachiller. Ambiente de Trabajo Relaciones entre compañeros, ejercicio del poder, orientación al logro, actitudes comportamentales,	Formatos de evaluación del desempeño del personal por competencias. Formatos estandarizados que contengan los indicadores de: capacitación, accidentalidad, rotación del personal, ausentismo laboral, número de trabajadores sindicalizados, remuneraciones no monetarias y monetarias.		Indicadores -Número de servidores promovidos/número total de servidores de la dependencia *100 = tasa de promoción por empleado. -Número de días perdidos/número de servidores *100 = tasa de accidentalidad por empleado. <u># de empleados/días perdidos</u> <u># de empleados *# días trabajo</u> * 100 = ausentismo	

TABLA DE CONVENCIONES PREGUNTA NUMERO 1											
PREGUNTA	% SEGÚN EL FACTOR DE PONDERACION										
	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Muy Bueno	Muy Deficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Muy Bueno	
A: Ambiente laboral en la Imprenta Departamental	0%	4%	12%	63%	21%	Muy deficiente	0%	4%	12%	63%	21%
B: Trabajo en Equipo	0%	0%	29%	42%	29%	Muy deficiente	0%	0%	29%	42%	29%
C: Capacidad para la solución de problemas	4%	8%	17%	46%	25%	Muy deficiente	4%	8%	17%	46%	25%
D: Eficiencia de los canales de comunicación	0%	12%	29%	42%	17%	Muy deficiente	0%	12%	29%	42%	17%
E: Motivación en el cargo actual	0%	4%	21%	46%	29%	Muy deficiente	0%	4%	21%	46%	29%
F: Oportunidades para la participación	0%	4%	17%	54%	25%	Muy deficiente	0%	4%	17%	54%	25%
G: Carga de trabajo	0%	0%	25%	54%	21%	Muy deficiente	0%	0%	25%	54%	21%
H: Relaciones entre compañeros	4%	8%	8%	51%	29%	Muy deficiente	4%	8%	8%	51%	29%
I: Respeto a las opiniones del otro	8%	0%	38%	42%	12%	Muy deficiente	8%	0%	38%	42%	12%
J: Estímulos al buen desempeño laboral	0%	12%	25%	55%	8%	Muy deficiente	0%	12%	25%	55%	8%
K: Oportunidades de crecimiento	4%	12%	25%	47%	12%	Muy deficiente	4%	12%	25%	47%	12%
L: Relaciones entre jefe y colaboradores	0%	8%	4%	46%	42%	Muy deficiente	0%	8%	4%	46%	42%
M: Relaciones entre supervisor y colaboradores	0%	4%	12%	47%	37%	Muy deficiente	0%	4%	12%	47%	37%

TABULACIÓN DE ENCUESTAS DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

UNIDAD DE ANÁLISIS: Imprenta Departamental

MUNICIPIO: Medellín

FECHA DE APLICACIÓN: 24 de agosto de 2010

TAMAÑO

POBLACIONAL: 26 personas

RESULTADOS

APLICADAS: 24 Personas

PREGUNTA II			PREGUNTA III					
Nº ORDEN	PARÁMETRO		Nº ORDEN	PARÁMETRO				
	A	B		A	B	C	D	E
1	X		1					X
2	X		2				X	
3	X		3					
4	X		4					
5	X		5 NR					
6	X		6				X	
7	X		7	X				
8		X	8	X				
9	X		9				X	
10	X		10					
11	X		11				X	
12	X		12 NR					
13	X		13		X			
14	X		14		X			
15	X		15		X			
16	X		16					
17		X	17	X				
18	X		18	X				
19	X		19 NR					
20	X		20				X	
21	X		21	X				
22	X		22				X	
23		X	23			X		
24		X	24			X		
TOTALES	20	4	TOTALES	5	3	2	6	1
PORCENTAJE	83,33	16,67	PORCENTAJE	21	12	8	25	4

TABLA DE CONVENCIONES PREGUNTA NÚMERO 3	
PARÁMETRO DE REFERENCIA	% SEGÚN PARÁMETRO DE REFERENCIA
A: Canales de comunicación	21%
B: Trabajo en Equipo	12%
C: Relaciones entre jefe y colaboradores	8%
D: Relaciones entre compañeros	25%
E: Estímulos al buen desempeño laboral	4%
F: Oportunidades de crecimiento	25%

