

INCIDENCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL  
SERVICIO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE FUNZA

KATHERINE VIVIANA SÁNCHEZ MOGOLLÓN

TRABAJO DE GRADO

TUTOR NOHORA ESPERANZA TRUJILLO GARCIA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES  
PROGRAMA TRABAJO SOCIAL  
BOGOTÁ, D.C. 2009

*A la bella Flor que con su amor, y su vida, ha permitido que los  
sueños e ilusiones se hagan realidad y a la cima de las metas  
con éxito logre alcanzar.*

*Al fruto del milagro de la vida y la grandeza de su amor, a un  
Ángel que ha llegado a llenar de alegría los corazones y la vida  
de motivos y razones.*

*Con amor,*

*A mi madre y mi hijita*

*A Dios, por su inmenso amor, por dejar sus huellas en mi camino para que no me perdiera, a mi familia por su apoyo incondicional y comprensión, a una gran mujer y profesional que con su acompañamiento y dedicación me regaló sus grandes saberes que fueron los cimientos de este trabajo y a mi esposo porque ha sido la luz en el camino con su esperanza, ilusión, visión.*

*Mi amor, muchas gracias, la grandeza de tu ser ha inspirado cada día y le ha dado vida a este proceso que hoy aquí evidenció*

*Te Amo.*

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN
2. IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN
4. PREGUNTA DE INVESTIGACION
5. LINEA DE INVESTIGACION
6. SUSTENTO TEÓRICO
  - 6.1 *FUNDAMENTACION*
    - 6.1.1 ORGANIZACIÓN
      - 6.1.1.1 Las organizaciones como sistemas abiertos
      - 6.1.1.2 Las organizaciones gubernamentales
    - 6.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
      - 6.1.2.1 Modelos de diseño organizacional
    - 6.1.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
      - 6.1.3.1 Modelos de Comportamiento organizacional
      - 6.1.3.2 Nuevas tendencias en comportamiento organizacional
      - 6.1.3.3 Disciplinas que contribuyen al comportamiento organizacional
    - 6.1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL
      - 6.1.4.1 Incentivos y Contribuciones
      - 6.1.4.2 Clima organizacional
    - 6.1.5 Las organizaciones y las personas que las integran
      - 6.1.5.1 La persona como un todo

- 6.1.5.2 Satisfacción laboral
- 6.2 MARCO CONCEPTUAL
- 6.3 MARCO CONTEXTUAL
- 6.4 MARCO INSTITUCIONAL
- 6.5 MARCO LEGAL
- 7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN
  - 7.1 DISEÑO METODOLÓGICO
    - 7.1.1 Técnicas de recolección de datos
  - 7.2 RESULTADOS OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA
  - 7.3 RESULTADOS ECAC 2009
    - 7.3.1 Consolidado por dependencia
  - 7.4 Resultados grupos focales
- 8. CONCLUSIONES
- BIBLIOGRAFÍA
- ANEXOS

## LISTA DE TABLAS

	pág
Tabla 1. Etapas de la organización en el transcurso del siglo XX.	15
Tabla 2. Modelos de comportamiento organizacional	23
Tabla 3. Correspondencia normativa con el proceso de investigación	45
Tabla 4. Técnicas de recolección de datos primarios	47
Tabla 5. Consolidado por dependencia preguntas 4 y 5	62

## LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Estructura Interna Alcaldía del Municipio de Funza	22
Figura 2. Nuevas tendencias en Comportamiento Organizacional	26
Figura 3. Disciplinas que contribuyen al campo del comportamiento Organizacional	29
Figura 4. Elementos que integran la cultura organizacional	32
Figura 5. Modelo de jerarquía de las necesidades de Maslow.	38

## LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo A. Ficha técnica Encuesta Calidad Atención al Ciudadano (ECAC 2009)	72
Anexo B. Resultados por dependencia Encuesta Calidad Atención al Ciudadano (ECAC 2009)	73



## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es determinar si el comportamiento organizacional de la Alcaldía de Funza es un factor determinante en la atención a los ciudadanos con el fin de identificar las estrategias adecuadas en los procesos de mejoramiento de la calidad de la prestación de servicios a la comunidad del municipio. Se realiza un estudio exploratorio identificando las características del comportamiento organizacional de la Alcaldía de Funza y la percepción de los ciudadanos acerca de la atención que brindan los funcionarios. Al respecto, entre las dependencias con puntuación positivas se resaltaron la Secretaría de Desarrollo Social y la Secretaría de Hacienda. Por el contrario, la Comisaria de Familia y la Inspección de Policía presentaron los puntajes más negativos. Así mismo, dentro de los aspectos positivos resaltados a la atención de los funcionarios se encuentra la amabilidad pero al mismo tiempo la ausencia de la misma es el factor que debe enmarcar los proyectos que se emprendan para que los funcionarios presten un mejor servicio. Es por ello que los resultados no son generalizados, cada caso presenta una particularidad; así como existen funcionarios con calificaciones muy altas también hay quienes son calificados de manera muy baja.

De igual manera los funcionarios han manifestado que existen procesos organizacionales que presentan falencias y pueden afectar su desempeño laboral, pero además, y con una incidencia más visible las dificultades individuales y familiares a las cuales se espera la entidad brinde orientación y apoyo para su adecuado manejo, argumentando que la mayor parte del tiempo se encuentran allí. Así pues, el comportamiento organizacional tiene una incidencia alta en la actitud de servicio de los funcionarios de la Alcaldía de Funza hacia la comunidad, no obstante la integralidad del ser humano también refleja en estos escenarios que la dimensión emocional, afectiva y familiar impacta su desempeño laboral.

## 1. INTRODUCCIÓN

El trabajo de grado como expresión de los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación académica permite desarrollar y potencializar habilidades determinantes en el desempeño profesional. En consecuencia, el proceso de investigación aquí evidenciado tuvo origen en los procesos llevados a cabo en el campo de práctica profesional y su alcance permitió examinar un tema poco estudiado que brinda herramientas indispensables en el diseño y posteriores ejecuciones de programas orientados a la atención al público y al mejoramiento de la calidad de vida laboral de los funcionarios, puesto que se destaca la percepción de los ciudadanos acerca de la atención que los funcionarios brindan y se identifican los factores organizacionales que están alterando el desempeño laboral del funcionario.

El proceso de investigación se orientó de manera integral, ya que involucra aspectos sistemáticamente relacionados en los que se abordan teorías, enfoques y herramientas metodológicas cuyos resultados son insumos que permiten la realización del diagnóstico en los procesos focalizados de intervención en los cuales es de completa pertinencia la labor que se realice desde Trabajo Social, ya que la profesión cuenta con las herramientas adecuadas para la estructuración, implementación y ejecución de dichos procesos.

## 2. IDENTIFICACION DEL TRABAJO DE GRADO

<b>TITULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	INCIDENCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL DE SERVICIO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE FUNZA
<b>AUTOR DE LA INVESTIGACIÓN</b>	KATHERINE VIVIANA SÁNCHEZ MOGOLLÓN
<b>NOMBRE DEL TUTOR</b>	NOHORA TRUJILLO
<b>MODALIDAD DEL PROYECTO DE GRADO</b>	INVESTIGACIÓN EN ÁREAS TEMÁTICAS Y DISCIPLINARES.
<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO</b>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar si el comportamiento organizacional de la Alcaldía de Funza es un factor determinante en la atención a los ciudadanos con el fin de identificar las estrategias adecuadas en los procesos de mejoramiento de la calidad de la prestación de servicios a la comunidad del Municipio.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Identificar los componentes del comportamiento organizacional dado en la Alcaldía del Municipio de Funza y las principales características de atención de los funcionarios a la comunidad.</li><li>✓ Especificar cuáles son las acciones que se están emprendiendo para el mejoramiento de la calidad de prestación de servicios en la Alcaldía de Funza.</li><li>✓ Conocer las razones por las cuales los ciudadanos han manifestado una deficiente calidad en la prestación de servicios por parte de los funcionarios de la Alcaldía de Funza.</li></ul>

### 3. PROBLEMA DE INVESTIGACION

La historia de nuestra sociedad refleja el establecimiento de las relaciones de los seres humanos en busca de su bienestar, desarrollo y satisfacción de necesidades; en esas dialécticas y continuas transformaciones se han creado instancias que regulan nuestra sociedad, dirigen y pretenden mediante el orden y la justicia, la obtención del bienestar común.

Todos estos propósitos han sido materializados en entes reguladores, públicos, cuyos objetivos se han encaminado al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que habitan un mismo territorio a través de la prestación de servicios. Sin embargo, con el cursar del tiempo se ha evidenciado que la calidad de los mismos se va desmejorando, presentándose un sentimiento colectivo de insatisfacción e inconformismo, dándose un rompimiento en las relaciones sociales y por ende una ruptura en la construcción del tejido social.

Esta situación en particular, se identificó en la Alcaldía del Municipio de Funza, durante el proceso de diseño y estructuración del Plan de Desarrollo “*Funza: Ciudad Eficiente 2008 – 2011*” mediante la realización de encuentros ciudadanos, los cuales los habitantes manifestaron inconformismo respecto a la calidad en la atención que prestan los funcionarios de la entidad a la comunidad<sup>1</sup>.

Debido a ello, desde el año inmediatamente anterior, se han emprendido acciones por medio del Programa “*Atención Eficiente por un Ciudadano Satisfecho*” perteneciente al Plan de Desarrollo Actual; éstas, han permitido la participación activa del espacio de práctica profesional dado en Talento Humano, convirtiéndose así en una labor que permite profundizar en áreas temáticas y disciplinas materializadas en un proceso de intervención profesional integral, ya que involucra aspectos sistemáticamente relacionados en los que se abordan teorías, enfoques, métodos de intervención, herramientas metodológicas y procesos aplicados que permiten realizar un ejercicio praxeológico y propositivo.

Es así como en el proceso de práctica profesional iniciado en Agosto de 2008 se identificó que el 60% de las quejas de la comunidad están relacionadas directamente con la forma como el funcionario brinda atención al ciudadano, el 40% restante está dividido en los siguientes factores: no se otorgan los servicios

---

<sup>1</sup> DIAGNOSTICO PLAN DE DESARROLLO 2008- 2011. Ítem 4.2 Desarrollo Administrativo. Pág 44

que se buscan (15%), se espera otra respuesta a las solicitudes que se realizan (25%)<sup>2</sup>.

De acuerdo a lo anterior, el problema identificado en la Alcaldía de Funza es la deficiente calidad en la prestación de servicios por parte de sus funcionarios a los ciudadanos, por ello se considera pertinente y viable la realización de un estudio exploratorio cuyo producto repercuta en la implementación de estrategias que busquen generar un impacto positivo en la comunidad de Funza respecto al servicio que se brinda y a su vez en los funcionarios como empleados de la organización, quienes merecen unas óptimas condiciones laborales que incluyen su aspecto personal, familiar y su bienestar dentro de la organización de forma tal que las acciones encaminadas a este fin se pueden evidenciar altos niveles de satisfacción laboral y una gestión eficiente, eficaz y efectiva.

#### 4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Partiendo de evidenciar como problema de investigación la deficiente calidad en la atención prestada por los funcionarios de la Alcaldía de Funza a la comunidad, las siguientes preguntas, son las que se pretendieron resolver con el proceso investigativo: *¿Es el comportamiento organizacional un factor determinante en la atención que los funcionarios de la Alcaldía de Funza prestan a los ciudadanos? ¿Cuáles son los factores del comportamiento organizacional que influyen o afectan el servicio que se presta desde la Alcaldía a la comunidad de Funza?*

#### 5. NÚCLEOS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de grado se enmarca en el núcleo investigativo **oferta y demanda de servicios sociales**, ya que la atención al ciudadano desde el ente regulador del municipio como lo es la Alcaldía de Funza, es un problema detectado que está afectando el cumplimiento de los objetivos trazados por la Administración actual.

---

<sup>2</sup> PRIMER INFORME FASE EXPLORACIÓN – ESTUDIO PROGAMA ATENCIÓN EFICIENTE POR UN CIUDADANO SATISFECHO

## **6. SUSTENTO TEORICO**

### **6.1 FUNDAMENTACION TEORICA**

La exploración documental realizada ha arrojado que para la fundamentación teórica que aquí concierne se profundiza en los siguientes temas: Organización, estructura organizacional, comportamiento organizacional, entre otros.

#### **6.1.1 ORGANIZACION**

El imaginario colectivo de nuestra sociedad suele relacionar el término *organización* a entidades de gran magnitud, a empresas prestigiosas, con amplia experiencia y un sin número de sedes y empleados. No obstante, al referirse a este término se incluyen de cualquier tamaño, grandes o pequeñas, con distintos fines u objetos y a su vez las pertenecientes al gobierno.

Una organización “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla.”<sup>3</sup> Existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, entre otros.

Las organizaciones experimentan cambio y transformaciones constantes; presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos, ya sea introduciendo nuevas tecnologías, modificando sus productos o servicios, alterando el comportamiento de las personas o cambiando sus procesos internos. Estos cambios provocan impactos constantes en la sociedad y la vida de las personas.

Durante el último siglo, la organización ha tenido diferentes etapas que le han dado distintos enfoques, permeados por los cambios contextuales que ha sufrido la humanidad.

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw Hill 1999. p,6.

En la **TABLA 1.** Se muestra de manera clara y precisa el proceso ya mencionado.

**TABLA 1. ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN EN EL TRANCURSO DEL SIGLO XX.** <sup>4</sup>

	<b>INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA</b>	<b>INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA</b>	<b>ERA DE LA INFORMACIÓN</b>
<b>PERÍODO</b>	1900 – 1950	1950 – 1990	Post. 1990
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE</b>	Funcional, burocrática, rígida, centralizada, piramidal e inflexible. Énfasis en los órganos.	Matricial. Hace énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Mantiene redes de equipos interfuncionales.
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Teoría X. Centrada en los valores y las tradiciones del pasado. Énfasis en el mantenimiento del <i>statu quo</i> . Valora la experiencia.	Transición. Centrada en el presente, en lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Centrada en el destino futuro. Énfasis en el cambio y la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
<b>AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b>	Estático, previsible, pocos cambios, graduales. Escasos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios; más rapidez en éstos.	Cambiable, imprevisible, turbulento. Cambios grandes e intensos.
<b>MODO DE TRATAR A LAS PERSONAS</b>	Como factores materiales (físicos) de producción y estáticos, sujetos a rígidas normas y reglamentos de control.	Como recursos organizacionales que deben ser administrados.	Como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas
<b>DOMINACIÓN</b>	Relaciones industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Administración de personas.

<sup>4</sup> GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, 1994 p 26.

### **6.1.1.1 Las organizaciones como sistemas abiertos.**

Chiavenato <sup>5</sup> al referirse a las organizaciones como sistemas las considera como un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito.

Dicho autor afirma que el enfoque de sistema abierto concibe el sistema como una relación dinámica con el ambiente, que recibe insumos, los transforma de diversos modos y elabora productos. Cabe anotar que este sistema no sólo es abierto en relación con su ambiente, sino también consigo mismo o internamente lo cual hace que las interacciones entre sus componentes afecten el sistema como un todo modificando la estructura y los procesos de sus componentes internos para adaptarse al ambiente.

La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto. Éste, está en continua interacción con el ambiente y adquiere un estado estable o equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación de trabajo.

De esta manera cuando una organización contiene esta característica fundamenta todos sus procesos, procedimientos y acciones en una perspectiva integral e innovadora que permite visualizar resultados de gestión en equipo y solidez en su desempeño, permitiendo que ante las dificultades o circunstancias se busque alternativas que permitan analizar aspectos como costo – beneficio, beneficios y perjuicios y de esta manera realizar una planificación adecuada y orientada en las implicaciones que conlleva referirse a la organización

### **6.1.1.2 Las organizaciones gubernamentales.**

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Op. Cit., p 7.



Las organizaciones gubernamentales tienen un contexto propio, redes interorganizacionales particulares, valores, símbolos, normas y actores que generan sentido; están insertas y limitadas por un marco legal, social, económico y político que les da existencia general; sin embargo, como tales se enfrentan a una realidad particular en un tiempo concreto con recursos humanos específicos. Es por ello que son capaces de generar sus propias lógicas más allá de las influencias políticas y los incentivos económicos.

Arellano<sup>6</sup> menciona en su obra que las organizaciones gubernamentales poseen tres características fundamentales: **forman parte del gobierno como una serie de estructuras organizacionales diferenciadas** en medio de sociedades cada día más complejas y plurales, y no como organizaciones que se adhieren de manera lineal a la lógica monolítica del gobierno, esto implica que sean analizadas desde una visión integradora que aumenta la complejidad de la misma ya que esta involucrada en una dinámica enmarcada en la reciprocidad lo que hace que sea vista como más que “*la correa de transmisión*” entre la sociedad y el Estado.

De otra parte, este tipo de organizaciones, **son organizaciones duales**, es decir deben ser comprendidas teniendo como referencia que al ser públicas obedecen a un marco político, legal y normativo pero además de ello, su construcción como tal les permite adquirir una lógica propia y desarrollan procesos de una manera particular. De acuerdo a lo anterior es evidente que la característica dual otorgada está haciendo referencia a estos dos aspectos que si bien las complementan, también les otorgan una compleja contradicción. Por último, las organizaciones públicas **forman parte de una red**, ya que se originan en una estructura de organizaciones gubernamentales ya establecida con la que sostienen relaciones de diferente índole, generando juegos interorganizacionales lo que implica que existan vínculos desde lo formal (política y normatividad) y lo informal.

La Alcaldía del Municipio de Funza obedece a esta lógica, ya que es un sistema abierto de actividades coordinadas de manera coherente mediante su mutua cooperación y labor realizada busca dar cumplimiento a los objetivos que la administración se ha planteado. Su estructura organizacional es flexible y

---

<sup>6</sup> ARELLANO GAULT, David. Gestión Estratégica para el Sector Público: Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México: Fondo de Cultura Económica, 1998. p, 15.

descentralizada, permitiendo la conformación de equipos de trabajo dando valor a su conocimiento y habilidades en tanto que a seres humanos se refiere; su ambiente organizacional está enmarcado por cambios intensos y de gran magnitud ya que se sujeta a una dinámica en la que influyen aspectos de carácter general como el marco legal y el aspecto político que la hace estar inmersa dentro de la rama administrativa del Estado pero al mismo tiempo tiene una esencia propia y unas características específicas a las que se hará alusión más adelante.

### 6.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Antes de abordar el tema de comportamiento organizacional se considera pertinente introducir el término *estructura organizacional*, ya que ésta define como se dividen, se agrupan y coordinan de manera formal las tareas del trabajo; Robbins<sup>7</sup> hace mención de seis elementos clave que están inmersos en la estructura:

- ✓ **Especialización del trabajo:** hace referencia al grado en el cual las tareas en la organización se subdividen en puestos separados
- ✓ **Departamentalización:** es la base con la cual se agrupan los trabajos y para ello existen varias maneras de hacerlo entre las que encontramos: por medio de *funciones* realizadas, por el tipo de *producto*, con base en la *geografía o territorio* o por los *procesos*.
- ✓ **Cadena de mando:** es la línea continua de autoridad que se extiende de la cima de la organización hasta la última posición y define quién informa a quién. Es por ello que dentro de este elemento se deben incluir dos conceptos complementarios: autoridad, se refiere al derecho inherente en una posición gerencial para dar órdenes y esperar que se cumplan. El principio de unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea continua de autoridad.
- ✓ **Tramo de control:** determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización.
- ✓ **Centralización y descentralización:** El primer término hace referencia al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización; esto sólo incluye a la autoridad formal. Se infiere que si la alta

---

<sup>7</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, 1999 p.479.

gerencia toma las decisiones clave de la organización con poca o ninguna contribución del personal de bajo nivel, la organización es centralizada. En cambio, mientras más aportaciones brinda el personal de bajo nivel o puede ejercer su direccionalidad en la toma de decisiones hay más descentralización.

- ✓ **Formalización:** se refiere al grado en que están estandarizados los puestos de trabajo dentro de la organización. Es decir, está relacionado con las descripciones explícitas del puesto, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan el proceso de trabajo.

### **6.1.2.1 Modelos De Diseño Organizacional**

El desarrollo organizacional ha permitido establecer diferentes formas de estructurar una organización, las cuales, sin duda alguna han sido determinadas con una influencia del contexto económico, tecnológico y social en el que se establecieron. La adopción de alguno de estos modelos esta influenciada por: la estrategia, el tamaño, la tecnología y el ambiente.

#### ***Estructura Simple***

Esta caracterizada por un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización; por lo general tiene sólo dos niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones.

La fortaleza de la estructura simple se encuentra en su sencillez. Es rápida, flexible, poco costosa de mantener y es clara la asignación de responsabilidades. Una de sus debilidades es que es difícil mantenerla cuando la organización deja de ser pequeña.

#### ***Modelo mecanicista***

Es una estructura con tareas operativas altamente rutinarias logradas por medio de la especialización, normas y reglamentos muy formalizados, tareas que se

agrupan en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

La fortaleza de este modelo se encuentra en su habilidad de desempeñar actividades estandarizadas de una manera muy eficaz. Dentro de sus debilidades encontramos que las metas de la unidad funcional pueden hacer a un lado las metas globales de la organización y que existe un interés obsesivo por las reglas; cuando surgen casos que no se ajustan a las reglas no hay espacio para una modificación.

### **Modelo orgánico**

Estructura plana que utiliza equipos interfuncionales y transjerárquicos, tiene formalización baja, posee una red amplia de información y se apoya en la toma de decisiones participativa existiendo tramos de control amplios y descentralización.

### **Estructura de equipo**

Se caracteriza por hacer uso de los equipos como instrumento central para coordinar las actividades de trabajo, rompiendo con las barreras departamentales y descentralizando la toma de decisiones, requieren que los empleados sean tanto generalistas como especialistas

### **Modelo de organización sin fronteras**

Busca eliminar la cadena de mando, tiene tramos de control ilimitados y reemplaza los departamentos con equipos facultados. Elimina las fronteras verticales de manera que la gerencia aplanar la jerarquía; se reduce al mínimo el estatus y el rango y la organización se parece más a un silo que a una pirámide, donde la cima no es diferente al fondo.

*La estructura organizacional de la Alcaldía del Municipio de Funza, es una mezcla entre el modelo de estructura simple y el modelo mecanicista, ya que tiene varios tramos de control, cualquier decisión que se tome, cualquier documento que se elabore en determinada dependencia debe tener la aprobación y visto bueno de varias personas.*

*Por ejemplo, la realización de una resolución por parte de la oficina de Talento Humano debe ser revisada por la jefe de dicha oficina, posteriormente debe tener el visto bueno de la Secretaria de Gobierno, ya que esta oficina pertenece a dicha*

*dependencia y para finalizar debe contar con la aprobación de la oficina de apoyo normativo para posteriormente ser aprobado por el Alcalde quien es la cabeza mayor, obedeciendo así, la toma de decisiones a la cadena de mando.*

*Así mismo, la autoridad se centraliza en una sola persona y contiene reglamentos formalizados y un bajo grado de departamentalización.*

En **La Figura 1.**, se muestra la estructura diagramada de la Alcaldía, producto del proceso de modernización, especificado en el Decreto No 000020 del 19 de Febrero del presente año.

### **6.1.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional hace referencia a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones actuando como tal o a nivel grupal, desde su propia perspectiva de individuo hasta en sus diferentes roles dentro de la organización (jefe, directivo, técnico, administrativo, entre otros).

Este término como su expresión misma lo indica, se refiere al comportamiento de los individuos en su ámbito laboral tomando como punto de partida que éstos desarrollan su actividad dentro de las organizaciones. A continuación se revisan diferentes autores:

- ✓ Gordon<sup>8</sup>, afirma que el comportamiento organizacional como disciplina estudia o se refiere a los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones.
- ✓ Por su parte, Robbins<sup>9</sup>, afirma el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y como repercute esa conducta en el desempeño de la misma.

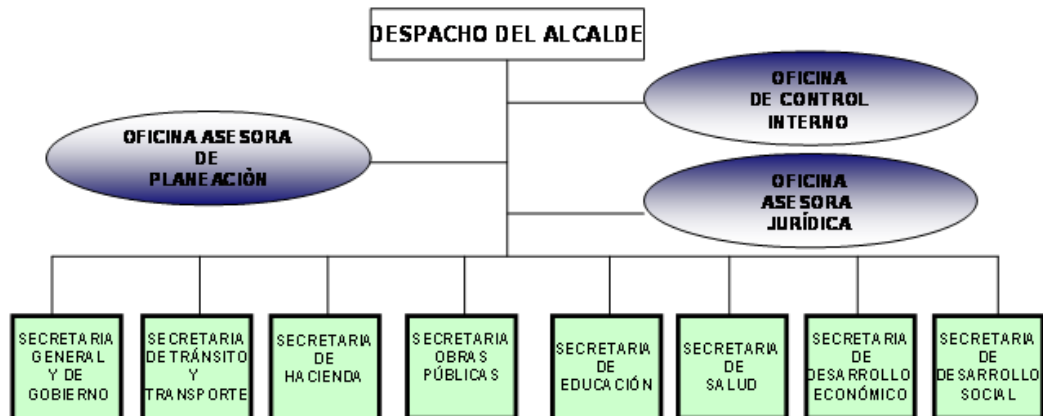
### **FIGURA 1. ESTRUCTURA INTERNA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE FUNZA<sup>10</sup>**

---

<sup>8</sup>GORDON. Op, cit., p 29.

<sup>9</sup> ROBBINS. Op, cit., p 7.

## ESTRUCTURA INTERNA PROPUESTA



Como campo de estudio, el comportamiento organizacional incluye una serie de teorías y modelos independientes, así como formas de pensar respecto a fenómenos concretos. Igualmente, el comportamiento organizacional brinda la oportunidad de comprender parte de la complejidad, los dilemas y las situaciones organizacionales; se basa en la idea de que la mayoría de los problemas de carácter organizacional tienen varias causas.

De acuerdo a lo anterior el comportamiento organizacional se puede considerar una disciplina científica así como una ciencia aplicada; en primer término porque su base de conocimientos se enriquece constantemente con estudios, investigaciones y paradigmas conceptuales y en segundo término porque la experiencia en una organización puede ser útil a otras.

*En ese orden de ideas y desde la perspectiva profesional, comportamiento organizacional es una disciplina que estudia las actitudes, actos y acciones de las personas que hacen parte de una organización así como la influencia que estos ejercen en la misma; convirtiéndose en pieza clave de cualquier proceso que se*

<sup>10</sup> ALCALDÍA DE FUNZA. Manual específico de funciones y competencias laborales de la planta de empleos de la administración municipal de Funza. 2009, p.12

*emprende en busca del mejoramiento, cambio o transformación de los distintos aspectos estructurales y procedimentales al interior de la organización, teniendo aplicabilidad en aspectos como gestión, desarrollo organizacional, calidad, motivación, entre otros.*

### 6.1.3.1 Modelos de comportamiento organizacional

Davis, Keith y Newstron,<sup>11</sup> (1967) en la obra *Comportamiento humano en el trabajo*, citan un trabajo suyo anterior donde se expuso la siguiente tabla con (4) cuatro modelos de comportamiento organizacional.

**TABLA 2. MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

	AUTOCRÁTICO	DE CUSTODIA	DE APOYO	COLEGIADO
<i>Base del modelo</i>	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociado
<i>Orientación Administrativa</i>	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
<i>Orientación de los empleados</i>	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño laboral	Conducta responsable
<i>Resultado psicológico en los empleados</i>	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
<i>Necesidades de los empleados satisfechas</i>	Subsistencia	Seguridad	Categoría y reconocimiento	Autorrealización
<i>Resultado de desempeño</i>	Mínimo	Cooperación positiva	Animación de impulsos	Entusiasmo moderado

En este esquema se resume la práctica de la administración de los últimos cien años o más. Así como las organizaciones difieren entre sí, en ocasiones pueden existir diferencias entre áreas o dependencias de una misma organización. Cabe anotar que el desarrollo de nuevos modelos ha sido producto de la búsqueda de

<sup>11</sup> DAVIS, KEITH Y NEWSTRON, *Comportamiento humano en el trabajo*, "citado por" ALLES, Martha. *Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. México: Granica, 2007, p 50

respuestas ante diferentes necesidades humanas y que la elección del modelo depende de la filosofía, la visión, la misión, los valores y las metas de cada organización. En ocasiones las influencias del entorno pueden accionar sobre la elección de un modelo u otro. Por ello el modelo no es ni debe ser estático o inamovible.

**Modelo autocrático.** Como su nombre lo indica, este modelo se caracteriza porque quienes ocupan posiciones de mando normalmente tienen el poder suficiente para indicar a los empleados qué hacer, de manera que los empleados obedecen a los directivos.

Algunas veces, en las organizaciones que adoptan este modelo, se encuentran individuos con desempeño destacado; esto se evidencia en sus propias motivaciones a la obtención de logros, simpatía por sus jefes o porque éste es un líder natural y logra un alto desempeño de su grupo.

**Modelo de custodia.** Este persigue la seguridad del empleado y es un paso adelante respecto del modelo autocrático. Se originó debido a que los directivos se percataron que bajo el modelo autocrático los empleados acataban sus órdenes pero tenían mala opinión de ellos reconociendo que los trabajadores se sentían inseguros.

Para satisfacer las necesidades de seguridad de los empleados varias compañías estadounidenses implementaron distintos programas de bienestar, a fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX.

El modelo de custodia hace énfasis en los aspectos que tienen relación con los salarios y las remuneraciones en base a objetivos.

**Modelo de apoyo.** Este modelo depende del liderazgo; a través de él, la dirección de una organización ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y a brindar a la organización aquello de lo que son capaces. Así mismo, busca satisfacer otras necesidades de los empleados como la asociación y la estimación.

**Modelo colegiado.** El término colegiado hace alusión a un grupo de personas con un propósito común, en este caso hace referencia al concepto de equipo; su utilización se asocia a condiciones de trabajo no programado y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra en las tareas a realizar. Este modelo depende de la generación de una sensación de “compañerismo” con los empleados. Los jefes son vistos como colaboradores.



La orientación de la dirección se dirige al trabajo en equipo siendo la respuesta de los empleados a esta situación es la responsabilidad y el resultado de la adopción de este modelo es la autodisciplina.

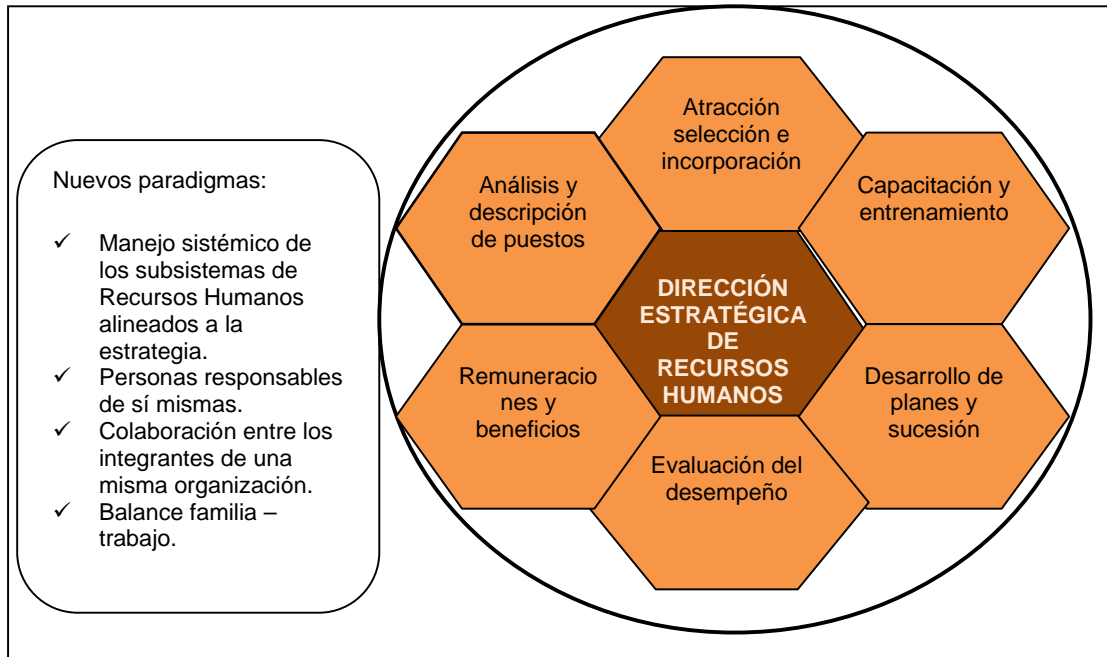
Es de anotar que para los directivos de las organizaciones es un desafío identificar el modelo en uso y hacer de él, un modelo flexible y que represente las necesidades tanto de los individuos como de la organización.

### **6.1.3.2 Nuevas tendencias en comportamiento organizacional**

Estas tendencias de alguna manera implican un cambio de paradigma, permeados por el contexto social, cultural, económico y tecnológico, que involucran organizaciones más abiertas y que contemplen en mayor medida las necesidades de los individuos, así como una mejor distribución del poder, una actitud positiva ante las personas y un mejor equilibrio entre el interés de los empleados y el interés de la organización.

De acuerdo a lo anterior, las nuevas tendencias en relación con el comportamiento organizacional plantean un manejo sistémico de los subsistemas de recursos humanos orientado, al mismo tiempo, a la estrategia y a las personas. **La Figura 2.**, muestra la dinámica de esta nueva tendencia.

**FIGURA 2. NUEVAS TENDENCIAS EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL<sup>12</sup>**



El concepto de disciplina se ha transformado en autodisciplina, y desde la perspectiva de rol de los jefes ha pasado de la autoridad de liderazgo y la delegación, junto con el trabajo en equipo.

Uno de los nuevos paradigmas es el **manejo sistémico de los subsistemas de Recursos Humanos alineados a la estrategia**. El cual se relaciona con el equilibrio entre familia y trabajo para lograr un manejo sistémico de formal tal que el perfil de las personas que trabajan en la organización deberá tener relación con el perfil de la misma. Así mismo se requieren personas que asuman sus compromisos personales y laborales, siendo el desafío, lograr el equilibrio.

<sup>12</sup> ALLES, Martha. Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. México: Granica, 2007, p 83

### 6.1.3.3 Disciplinas que contribuyen al campo del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es una ciencia de comportamiento aplicada que se constituye con base en las contribuciones de diversas disciplinas del comportamiento. Las áreas predominantes son la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y las ciencias políticas.

**Psicología** Es la ciencia que busca medir y explicar y a veces cambiar el comportamiento de las personas. Su interés está orientado a tratar y entender el comportamiento humano.

Los primeros psicólogos industriales y organizacionales se interesaron en problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relevantes en las condiciones de trabajo que pudieran impedir el eficiente rendimiento del trabajo. En los últimos años, sus contribuciones incluyen el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la eficacia de liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones del rendimiento, la medición de las actitudes, las técnicas de selección del empleado, el diseño del trabajo y la tensión o estrés laboral.

**Sociología** Estudia el sistema social en el cual los individuos desempeñan sus papeles, es decir, estudia a la gente en relación con otros seres humanos. Su contribución al comportamiento organizacional está dado en el estudio del comportamiento en grupo en las organizaciones, específicamente en organizaciones formales y complejas. Dinámicas de grupo, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, comunicaciones, poder, conflicto, son algunas áreas en las que ha hecho contribución.

**Psicología Social** Es un área de la psicología que mezcla los conceptos de esta disciplina y de la sociología y se enfoca en la influencia de unas personas en otras. Una de las áreas en donde más ha intervenido es en el cambio.

**Antropología** Es el estudio de las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades. Sus aportes han permitido entender las diferencias en valores fundamentales. Gran parte del conocimiento actual sobre cultura y los ambientes organizacionales.

**Ciencia política** Estudia el comportamiento de los individuos y grupos dentro de un ambiente político. Entre los temas específicos de su interés, se incluyen la estructura del conflicto, la distribución del poder y cómo la gente manipula el poder en su propio beneficio.

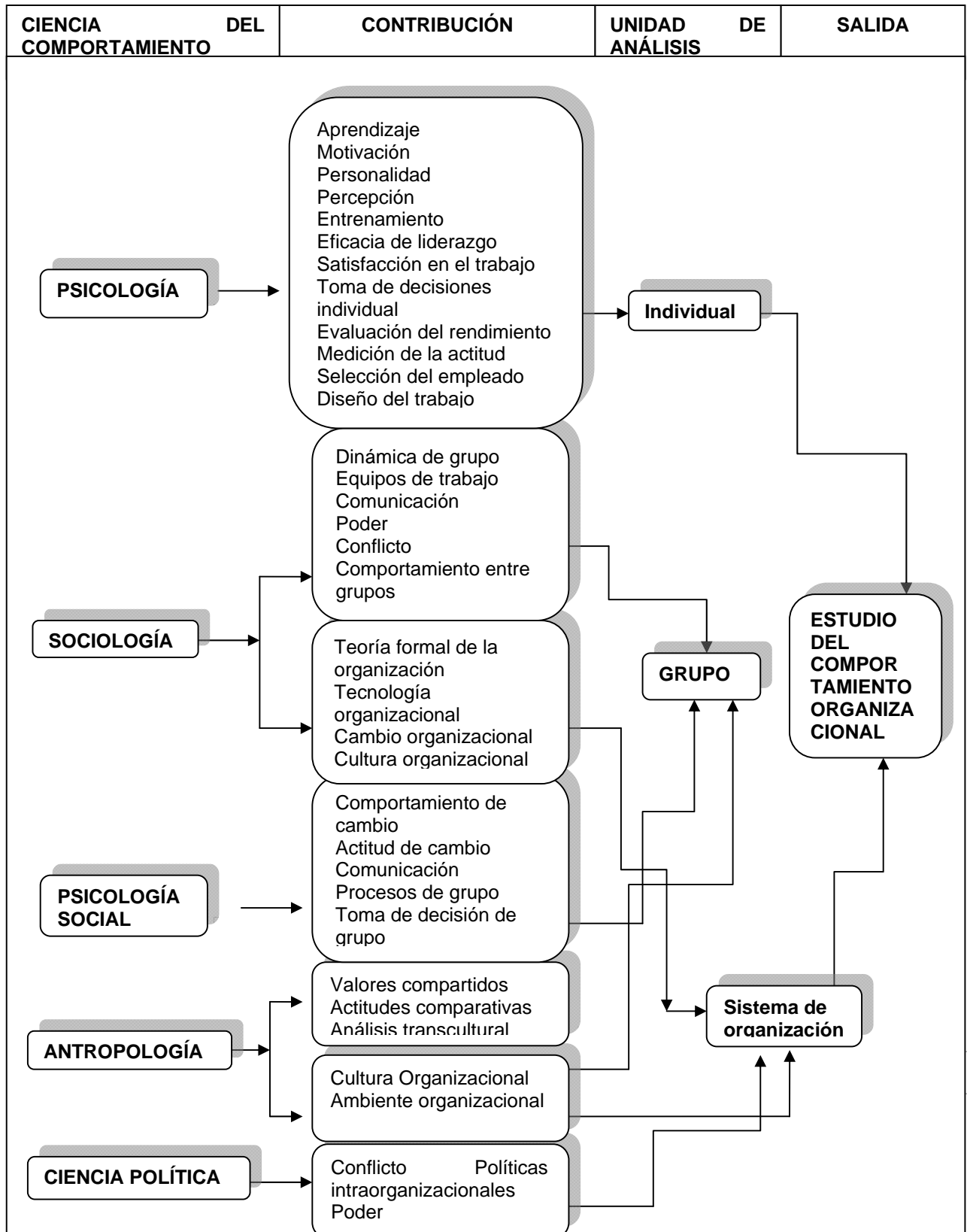
*Así mismo, desde la perspectiva profesional, se considera pertinente mencionar que dentro del estudio del comportamiento organizacional Trabajo Social es una disciplina que también brinda contribuciones respecto al tema en mención, ya que logra integrar aspectos que competen a las demás disciplinas, pero además cumple un rol determinante para las acciones y procesos que se emprendan, cuya contribución involucre un desarrollo individual, grupal y organizacional en pro de un desarrollo organizacional que logre integrar sus propósitos organizacionales junto con los proyectos de vida de sus empleados, aspecto que puede llegar a reflejarse en la efectividad de la organización, en la satisfacción laboral de los empleados y por ende en la calidad del servicio que se presta.*

**La figura 3.**, es una propuesta por Stephen Robbins<sup>13</sup>, en la cual hace una relación entre la disciplina, sus contribuciones e influencia a nivel individual, grupal y organizacional en el estudio del Comportamiento Organizacional.

---

<sup>13</sup> ROBBINS. Op, cit., p 19

**FIGURA 3. DISCIPLINAS QUE CONTRIBUYEN AL CAMPO DEL CO**



#### 6.1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional ha sido definida por Cole<sup>14</sup> como una *colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización.*

Robbins<sup>15</sup>, afirma que “la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que le distinguen de otras.” Es decir, es un conjunto de características básicas que valora la organización de tal manera que es la cultura la que representa una organización

La cultura organizacional es, entonces, el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización, la cual puede ser producto de una creación consciente por parte de los directivos o fundadores ó simplemente puede ser una situación dada que ha evolucionado con el cursar del tiempo. Es así como se puede afirmar que la idea de cultura organizacional es intangible, en tanto que no se puede ver ni tocar y sin embargo se encuentra

De acuerdo a lo anterior, la cultura organizacional ofrece a sus integrantes una identidad y una visión de la organización; y depende del segmento del mercado en el cual se desenvuelve y de sus objetivos, así como otros factores del entorno.

#### ***La cultura de una organización de ayuda a definir:***

- ✓ La estrategia corporativa
- ✓ La forma en que debe reaccionar una organización en momentos de crisis
- ✓ Cómo tratar a los cliente, empleados, accionistas, agencias del gobierno, medios de comunicación u la comunidad
- ✓ Cómo contratará y capacitará a sus empleados
- ✓ Su estilo de administración
- ✓ Lo que se considera un desempeño exitoso y un desempeño no exitoso
- ✓ Las conductas que serán disciplinadas

---

<sup>14</sup>Cole, Organisational Behaviour. “citado por” ALLES, Martha. Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. México: Granica, 2007, p 54

<sup>15</sup> ROBBINS. Op, cit., p 595

- ✓ El ambiente de trabajo

### ***Funciones de la cultura***

- ✓ Tiene un papel de definición de fronteras, lo que le permite crear distinciones entre una organización y las demás
- ✓ Transmite un sentido de identidad, como se había mencionado anteriormente.
- ✓ Facilita la generación de un compromiso
- ✓ Incrementa la estabilidad del sistema social
- ✓ Integra al individuo con la organización, incrementando la estabilidad del sistema.
- ✓ Sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados

**La Figura 4.**, muestra la dinámica existente entre los elementos que influyen en la cultura de una organización, desde los aspectos generales hasta los particulares, de tal manera que además de las estrategias, objetivos, filosofía y estructura determinadas, se guarda una estrecha relación con las actitudes y personalidad de los individuos que las conforman así como con el contexto global y nacional, aunque sean aspectos menos visibles están allí contenidos y son determinantes en la forma cómo se den los procesos culturales en una organización.

FIGURA 4. ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL <sup>16</sup>



Se encuentra que los valores y competencias de las personas son elementos fundamentales de la cultura. Así mismo, el marco cultural externo directo y el marco global son más o menos directos según el tipo de actividad que cada organización realice.

Es importante mencionar que la cultura se transmite a los empleados de diversas maneras; entre las cuales se encuentran: **las historias**, son las anécdotas nacidas en la organización. **Los rituales**, se definen como secuencias repetitivas de las actividades que refuerzan los valores de la organización. **Los símbolos materiales** se refieren al diseño y a la disposición de la institución, así como los

<sup>16</sup> ALLES MARTHA. Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. México: Granica. 2007, p 473



espacios, los uniformes y los privilegios ejecutivos. Indican a los empleados quién es importante y cuál es la conducta apropiada que debe adoptarse; *Y el lenguaje* como elemento típico de cada organización permitiéndole tener distinción respecto a las demás, esto ayuda a transmitir y preservar la cultura de la organización.

#### **6.1.4.1 Incentivos y contribuciones**

Según Chiavenato<sup>17</sup> “los incentivos son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, entre otros). A diferencia de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro. Los incentivos también reciben la denominación de recompensas o estímulos.”

Las contribuciones son “pagos” que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece, a través de su trabajo y manifestaciones como esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, elogios a la organización. A diferencia de los incentivos, cada contribución de un individuo puede tener una gran utilidad para una organización y puede ser totalmente inútil para otra.

#### **6.1.4.2 Clima organizacional**

Este es un concepto clave dentro del comportamiento organizacional ya que hace referencia a la relación entre personas y organizaciones.

El Departamento Administrativo de la Función Pública<sup>18</sup>, antes de dar una definición para este término, resalta que: “En primer lugar, existe una serie de aspectos que influyen en el clima laboral de los empleados, entre los que se encuentran los estilos de liderazgo, la claridad en la definición de objetivos, cómo se gestiona la toma de decisiones, los procesos de comunicación, y la estructura, propios de una organización que influyen en el comportamiento laboral de un

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO. Op, cit., p 117

<sup>18</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Clima organizacional. Bogotá: DAFP. 2001, p. 12

empleado y que se asocian normalmente como incidentes en el clima organizacional.

A su vez, conceptos tales como: carácter, ambiente, medio, moral, ecología, y en otros casos las acepciones de cultura, liderazgo y satisfacción se identifican con el clima organizacional. En especial esta última, es corriente concebirla como equivalente, en parte porque los primeros instrumentos de medición del clima se construyeron con base en ítems de cuestionarios destinados a evaluar la satisfacción”.

De otra parte, también se ha identificado el conjunto de variables que lo comprende, entendida cada una como única e independiente de las demás, con el propósito de diseñar una escala aplicable a cualquier organización o entidad, pero hay desacuerdos para establecer cuáles son esos factores susceptibles de generalizarse a todo tipo de entidad.

Igualmente, se presentan tipologías en las cuales se considera el clima organizacional como un todo: clima democrático, autocrático, abierto, cerrado, de apoyo; también es posible que dentro de una misma entidad se generen diferentes climas, que el clima de una dependencia pueda diferir del de otra y a la vez ambos puedan ser distintos del de la entidad como una totalidad.

De acuerdo a lo anterior el clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad.

Es por ello que realizar la medición y un apropiado diagnóstico de la realidad laboral de los empleados en una organización permite identificar áreas de conflicto convirtiéndose en una herramienta fundamental en la adopción de estrategias adecuadas que permitan conducir a un cambio planificado, conluciendo así a un mayor bienestar y una mayor productividad.

### **6.1.5 Las organizaciones y las personas que las integran**

Las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes, siendo ella su principal componente. En la medida en que tengan éxito, las organizaciones sobrevivirán y crecerán. Cuando crecen, las organizaciones requieren mayor número de personas para la ejecución de sus actividades. Estas personas al ingresar en las organizaciones, persiguen objetivos individuales diferentes de los que tenían quienes en principio conformaron las

organizacionales se alejen de modo gradual de los objetivos individuales de los nuevos participantes.

El comportamiento de una organización se encuentre permeado por el de los individuos que la integran y dentro de los procesos básicos del comportamiento de las personas se pueden reflejar en aspectos como: percepción, memoria, imaginación, aprendizaje y motivación.

**Percepción:** Este aspecto del ser humano esta originado en un proceso del continuo cursar del tiempo, de los estímulos que diariamente proceden del mundo que lo rodea, estimulación que se recibe por medio de los sentidos y producto de ello y con el paso de los días se va acumulando un marco de referencia que está conformado por un conjunto de experiencias que permiten interpretar las sensaciones nuevas, por lo cual se puede considerar la percepción como la interpretación de la sensación con base en un marco de referencia

Uno de los problemas más frecuentes en la percepción es el juicio anticipado o prejuicio, provocado por una indebida generalización de experiencias de marco de referencia lo que implica una inadecuada percepción de la realidad. No obstante los prejuicios también pueden ser positivos y desarrollar lo que comúnmente se conoce como “*visión a futuro*”<sup>19</sup> ampliando así el marco de referencia.

La **Teoría de la atribución**<sup>20</sup> ha sido propuesta para desarrollar explicaciones acerca de las formas en las cuales se juzga de manera diferente a la gente. Esta teoría sugiere que cuando se observa el comportamiento de un individuo se busca determinar si fue causado interna o externamente.

Los comportamientos causados internamente son aquellos que se considera están bajo el control del individuo; por el contrario el comportamiento causado de forma externa, como el término lo indica es el resultado de la influencia de una situación dada en el comportamiento de la persona.

Así mismo, estas determinaciones dependen en gran medida de tres factores: *distinción, consenso y consistencia*. La *distinción*, se refiere a si un individuo muestra diferentes comportamientos en distintas situaciones. La finalidad es saber

---

<sup>19</sup>Teoría de Pigmalión

<sup>20</sup> ROBBINS STEPHEN. Comportamiento organizacional; México: Prentice Hall, pp 95

si el comportamiento es inusual. Si lo es, el observador probablemente le dará al comportamiento una atribución externa. Si esta acción no es inusual, probablemente será juzgada como interna.

Si todo el mundo que se enfrenta con una situación similar responde en la misma forma, se puede decir que el comportamiento muestra un *consenso*. Para finalizar, cuando se busca *consistencia* en las acciones de una persona, se tiene en cuenta que durante el periodo de estudio, se observe en la acción, durante el periodo de tiempo determinado, una persistencia en la misma, convirtiéndose en un patrón rutinario del comportamiento de la persona.

**Imaginación.** Es la representación mental de objetos no presentes que pueden o no tener una correspondencia directa con la realidad siendo el antecedente de la creatividad, convirtiéndose así, en un factor muy importante dentro de las organizaciones puesto que puede convertirse en una herramienta para solucionar problemas, mejorar la eficacia y elevar la calidad de vida laboral de los empleados repercutiendo a su vez en la satisfacción de las personas directamente beneficiadas de los productos y/o servicios que éstas presten.

**Aprendizaje.** Para Piaget, el aprendizaje se realiza mediante dos procesos llamados asimilación y acomodación. Compara el proceso de aprendizaje con cualquier proceso biológico muy dinámico del organismo del ser humano, argumentando que la asimilación de cualquier alimento comienza por la recepción del mismo, el almacenamiento y la acomodación y finalmente la canalización de él en diferentes fuentes de energía. De la misma manera se adquiere el conocimiento y se refleja en las primeras etapas de aprendizaje del niño cuando al conocer un objeto lo manipula e intenta innumerables combinaciones que lo llevan a la asimilación del mismo; una vez entiende para que sirve y cual es su uso (acomodación) lo utiliza iniciando nuevamente un proceso de asimilación.<sup>21</sup>

Es así como el aprendizaje es un cambio progresivo que implica la variación en las áreas del comportamiento de la persona, en tanto que, dimensiones del ser humano se refiere.

Es importante mencionar que el aprendizaje es un proceso gradual y permanente que requiere de elementos que lo faciliten como el interés, la atención, percepción, comprensión, retención y aplicación.

---

<sup>21</sup> GORDON JUDITH (1997) Comportamiento organizacional, México: Prentice Hall, pp 26

Este proceso no es ajeno a las organizaciones, ni difiere en su esencia ya que provoca el cambio y dinamismo dentro de ellas, por medio de adiestramiento, capacitación y desarrollo logrando así la excelencia y el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. Es por ello que en los procesos de capacitación, las organizaciones deben tener en cuenta áreas como la *cognositiva, motora, la emocional, la social y el lenguaje*, ya que las repercusiones en cada una de ellas se evidencian en el desarrollo de la organización.

**Motivación** Para cualquier acción que el ser humano realice, además de el uso de los sentidos y el aprendizaje, debe haber un factor impulsor, motivacional que incite la realización de algo o permita que se mantengan unos niveles de eficacia, eficiencia y satisfacción respecto a la labor desempeñada.

Partiendo de la premisa de “*ser humano como un todo*” se comprende la motivación como un proceso dinámico y continuo que se ve influenciado por factores externos y a la vez internos de manera que tiene una estrecha relación con la interacción de la persona con el medio.

De acuerdo a lo anterior, se define la motivación como el *proceso que desencadena, dirige y mantiene el comportamiento humano hacia lo que considera importante*.

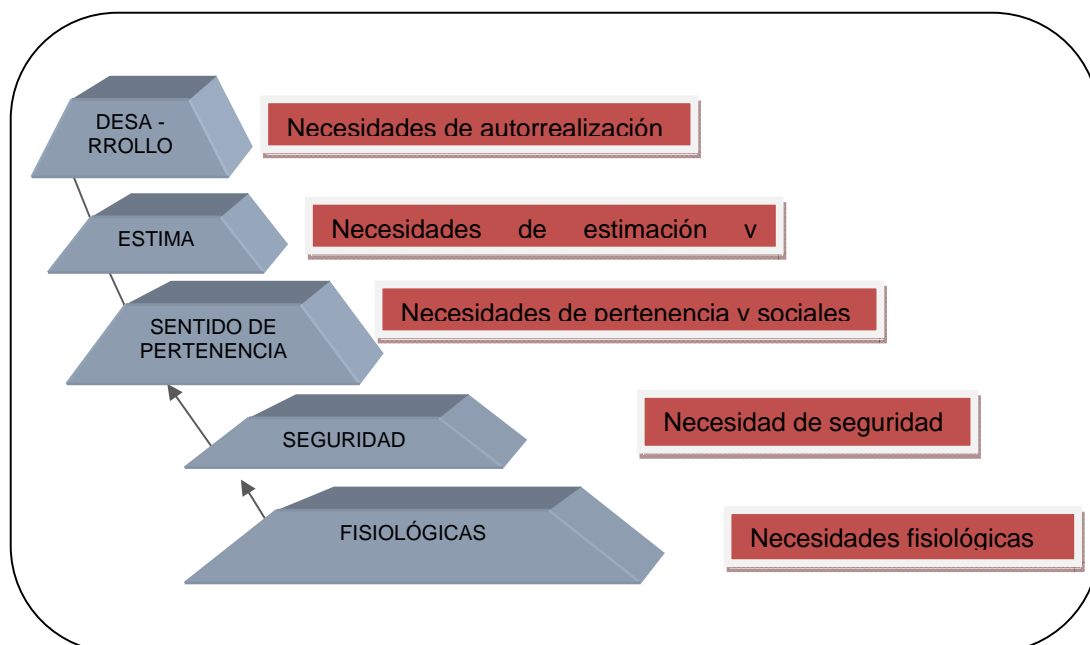
La mayoría de las personas pasan una gran parte de su tiempo en el trabajo, es por ello que el trabajo se puede considerar como algo que está más allá de una forma de ganar dinero. Sin embargo, no se puede omitir que por lo general, las personas buscan mediante la remuneración por sus labores satisfacer sus necesidades.

Al respecto se han planteado varias teorías en relación con las necesidades del hombre y el trabajo.

✓ **La teoría de Maslow.**

Maslow planteó una jerarquía de necesidades en la que ubica la que se refiere a las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales, como necesidades de orden inferior y las necesidades de estima y autorrealización como las necesidades de orden superior.

**FIGURA 5. MODELO DE JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW<sup>22</sup>**



En relación con aspectos organizacionales, la teoría de las necesidades de Maslow brinda conceptos que pueden relacionarse con aspectos remunerativos como las necesidades fisiológicas y de seguridad y las demás con otros aspectos de las relaciones dadas en la organización.

Una organización debe pagar salarios suficientes para proteger a sus empleados y sus familias y adicionalmente, proveer de incentivos para que incrementen su estima y se actualicen. Cuando esto se logra, la organización cumple un rol social, más allá de perseguir sus específicos objetivos organizacionales.

#### ✓ **La teoría de McClelland**

David McClelland concibe la motivación del ser humano a través de sus necesidades de una forma diferente, ya que las organiza buscando una

---

<sup>22</sup> ALLES. Op, cit., p.280

explicación al éxito individual. Las tres necesidades identificadas son: del logro, de afiliación y de poder.

**Las necesidades del logro.** Reflejan el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia o maestría. Los que tienen un grado importante de esta necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien.

**Las necesidades de pertenencia o afiliación.** Se parecen a las necesidades de pertenencia de Maslow. Se refieren a las necesidades de afecto, amor e interacción con la sociedad

**Las necesidades de poder.** Reflejan la necesidad de ejercer control en el trabajo personal o en el de otros

#### 6.1.5.1 La persona como un todo

Es necesario tener en cuenta que los individuos son un sistema de diversas dimensiones que están presentes en todos los espacios en los que se encuentran. Las organizaciones al estar conformadas por individuos, también están inmersos aspectos de su personalidad, sus emociones, alegrías, tristezas, situaciones personales así como las habilidades y cualidades.

Lo anterior conduce a mencionar el tema de la diversidad de roles de cada persona. La interacción de cada individuo en diferentes grupos sociales y espacios cotidianos hace que su desenvolvimiento tenga relación con el papel que cumple dentro de los mismos, como hijo, padre, hermano, amigo, estudiante, trabajador, deportista, entre otros.

Como es de esperarse dentro de la construcción diaria del ser humano, la interacción en estos espacios crea formas de ver, ser y actuar que dentro de la integralidad del mismo no es posible pasar por alto la influencia que esta ejerce en el individuo.

Uno de los aspectos fundamentales en cuanto a relaciones personales, es la Familia, como unidad primaria que determina patrones indispensables en el desarrollo humano de manera constante; este aspecto influye en gran medida en el aspecto laboral, ya que lograr una armonía entre los dos es una labor difícil de realizar.

Alles<sup>23</sup> bajo el título “**Balanza trabajo – familia**” desea expresar la preocupación que las personas viven y sienten en relación con el equilibrio entre sus diferentes obligaciones, familiares y laborales.

Senge<sup>24</sup> menciona este tema como “**la guerra entre el trabajo y la familia**”. El autor afirma que “pareciera que a mayor dedicación al trabajo se logra mayor éxito laboral y que a mayor dedicación a la familia, se logra un mayor éxito en lo que respecta a este ámbito. Si esta situación fuese así, existe una amplia separación entre ambos roles. Senge dice, las organizaciones deberán “*hacer algo*” para que la armonización de roles no se convierta en una opción dicotómica.”

Si una persona tiene problemas con su familia disminuirá su eficacia y rendimiento en la labor. Para Senge (1998) *las organizaciones deben eliminar toda presión y exigencia que dificulte el equilibrio entre trabajo y familia. Esto es necesario dado el compromiso con sus integrantes y es necesario, también, para desarrollar las aptitudes de la organización. Por ejemplo:*

- ✓ *Respaldar a las personas*
- ✓ *Prestar atención a sus problemas familiares.*
- ✓ *Ayudar, cuando sea necesario, a obtener consejo y guía para administrar mejor el tiempo.*

#### **5.1.5.2 Satisfacción laboral**

Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo. Ésta surge a medida que un empleado obtiene cada vez más información sobre su centro de trabajo.

---

<sup>23</sup> ALLES. Op, cit., 296

<sup>24</sup> SENGE, La quinta Disciplina. “citado por” ALLES MARTHA. Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. México: Granica. 2007, p 299



Partiendo del tema mencionado anteriormente, elementos externos al mundo laboral inciden en la satisfacción laboral de las personas.

## 6.2 MARCO CONCEPTUAL

**Liderazgo.** Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del cual dependan otros equipos. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la organización, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad.

**Pensamiento estratégico.** Es la habilidad de comprender rápidamente cambios del entorno, oportunidades de mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades de la propia organización para identificar la mejor respuesta.

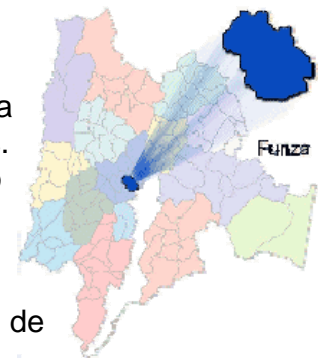
**Relaciones Públicas.** Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan diferentes tipos de productos.

**Responsabilidad social.** Habilidad para diseñar y llevar a cabo las propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en donde está presenta sus mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

## 6.3 MARCO CONTEXTUAL

### MUNICIPIO DE FUNZA

Villa Imperial y Agricultora de Cundinamarca, fue Fundada el 22 de abril de 1537 y está cumpliendo 471 años. En la época primitiva se llamaba Muequetá, Bacatá y luego Bogotá. En 1810 se llamó Santiago de Bogotá. Funza ha sido siempre tierra fértil, agrícola, ganadera y por estos días floricultora e industrial, además declarada polo de desarrollo en la zona de occidente del departamento de Cundinamarca.



Funza contó con el primer periódico llamado el Cundinamarquez, la imprenta fue trasladada a Funza en el momento en que fue nombrada como Capital del Estado de Cundinamarca hacia 1860

Funza está ubicada en la provincia de sabana de Occidente a 15 Km. De la ciudad de Bogotá. Limita al norte con Madrid y Tenjo, al Oriente con Cota y Bogotá, al Sur con Mosquera y al Occidente con Madrid. Tiene una extensión urbana de 4 kms<sup>2</sup> y una extensión rural de 66 kms<sup>2</sup>, para un total de 70 kms<sup>2</sup>.

### **FUNCIONES GENERALES DEL MUNICIPIO**

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

## 6.4 MARCO INSTITUCIONAL

### ALCALDÍA DE FUNZA

La Alcaldía del Municipio de Funza se encuentra ubicada en el parque principal del Municipio, aproximadamente a 25 minutos de Bogotá dirigiéndose por la salida calle 80 – autopista Medellín.

Como ente público, regulador y administrador de los recursos del Municipio la Alcaldía cuenta con diferentes dependencias encargadas de brindar sus servicios a los ciudadanos. Cabe mencionar que en el aspecto social encontramos: Comisaría de familia, Secretaría de Desarrollo Social, Inspecciones de Policía, Secretaría de Salud.

Así mismo, siguiendo la dinámica bajo la cual se regula el Estado Colombiano es una entidad pública que depende de manera directa de la Gobernación de Cundinamarca.



**Misión:** Garantizar la construcción de un proceso social transformador que tenga como prioridades la búsqueda de puntos de equilibrio en el desarrollo social y la infraestructura al interior de la ciudad aplicando principios de crecimiento urbano medurado y organizado de mano de la creación de una estructura económica más progresiva, participativa y desconcentrada, es decir una Funza Ciudad Eficiente.

**Visión:** Lograr bajo los preceptos de una organización funcional del territorio, acciones consolidadas que eleven la calidad de vida de nuestros ciudadanos, posicionando nuestra ciudad en el mediano plazo como ejemplo de reconocimiento de derechos así como generador de oportunidades con la firme pretensión de ser el eje del desarrollo productivo más importante de la región, bajo las normas del equilibrio ambiental, urbano y social.

**Política de Calidad:** Funza Ciudad Eficiente establecida como una gerencia participativa, promueve el desarrollo social, económico y de infraestructura y se constituye en generados de oportunidades para la comunidad; el compromiso de

la Alta Dirección asegura la eficacia, eficiencia y efectividad de los proceso, el control político y social, la mejora permanente del Sistema Integrado de Calidad y el cumplimiento a los objetivos del Plan de Desarrollo en la realización de fines esenciales del Estado.

## 6.5 MARCO LEGAL

La realización de esta investigación se enmarca en el **Plan de desarrollo “Funza: Ciudad Eficiente 2008 – 2011”** cuyo objetivo general está orientado a *“crear una política de gestión y de gerencia pública que transforme colectivamente nuestro municipio, a través de acciones consolidadas y articuladas coherentemente, que permitan un desarrollo armónico y sostenible en una ciudad eficiente”*<sup>25</sup>. Dentro del **Cuarto Eje Estratégico Institucional**: Una gestión de calidad para la construcción de una sociedad eficiente, en el Ítem Hacia La Eficiencia En La Gestión Pública Municipal que desarrolla los siguientes objetivos estratégicos:

- ✓ Fortalecer los procesos administrativos en la Alcaldía de Funza
- ✓ Fortalecer los proceso de participación ciudadana
- ✓ Definir las estrategias y herramientas necesarias para alcanzar el Desarrollo Administrativo previsto en la ley 489 de 1998 con el fin de alcanzar los objetivos definidos por el Estado en esta materia.

Así mismo, el **Programa Atención Eficiente por un Ciudadano Satisfecho**, cuyo objetivo es *brindar a la comunidad un servicio óptimo a través del diseño e implementación de un efectivo sistema de quejas y reclamos y su meta es disminuir al 30% las quejas y reclamos sobre la prestación de servicios.*<sup>26</sup>

De igual manera existen otros lineamientos legales que aquí competen, los cuales se relacionan en el siguiente cuadro.

---

<sup>25</sup> CONSEJO MUNICIPAL DE FUNZA: ALCALDÍA DE FUNZA. Acuerdo No 008 (Mayo 23 de 2008). Plan de desarrollo: “Funza: Ciudad Eficiente 2008-2011”

<sup>26</sup> Ibid.

**TABLA 3. CORRESPONDENCIA NORMATIVA CON EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

ITEM	1 OBJETO	2	3	4
<b>NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA (NTCGP 1000: 2004)</b>	Establece los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.	<b>TÍTULO</b> Enfoque al Cliente	<b>TITULO</b> Seguimiento y Medición	<b>TITULO</b> Satisfacción al Cliente
		<b>NUMERAL</b> <b>5.2 Enfoque al cliente</b> La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de <u><b>augmentar la satisfacción del cliente</b></u>	<b>NUMERAL</b> <b>8.2.1 Satisfacción del cliente</b> Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la entidad debe realizar el seguimiento de la información relativa a <u><b>la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la entidad.</b></u> Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.	<b>NUMERAL</b> <b>8.2.4 Seguimiento y medición del producto y/o servicio</b> La entidad debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto y/o servicio, para verificar que se cumplen sus requisitos. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto y/o prestación del servicio según las disposiciones planificadas
<b>LEY 87 DE 1993</b>	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.		<b>Artículo 2º,</b> <b>Objetivos del sistema de control interno.</b> Garantizar la correcta <u><b>evaluación y seguimiento de la gestión organizacional</b></u> <b>f)</b> Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos <b>Artículo 8º.</b> <b>Evaluación y control de gestión en las organizaciones.</b> Como parte de la aplicación de un apropiado sistema de control interno el representante	

			legal en cada organización deberá velar por el <b><u>establecimiento formal de un sistema de evaluación y control de gestión</u></b> , según las características propias de la entidad y de acuerdo con lo establecido en el artículo 343 de la Constitución Nacional y demás disposiciones legales vigentes.	
<b>LEY 489 DE 1998</b>	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.	<b>Artículo 17. Políticas de desarrollo administrativo. Numeral 11.</b> Diseño de mecanismos, procedimientos y soportes administrativos orientados a fortalecer la <b><u>participación</u></b> ciudadana en general y de la <b><u>población usuaria</u></b> en el proceso de toma de decisiones, en la fiscalización y el <b><u>óptimo funcionamiento de los servicios</u></b> .		
<b>LEY 872 DE 2003</b>	Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.	<b>Artículo 1 Creación del sistema de gestión de la calidad.</b> Créase el Sistema de Gestión de la calidad de las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y <b><u>satisfacción social en la prestación de los servicios</u></b> a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades.	<b>Artículo 5º. Funcionalidad.</b> El sistema debe permitir: a) <b><u>Detectar y corregir oportunamente</u></b> y en su totalidad las desviaciones de los <b><u>procesos que puedan afectar negativamente el cumplimiento de sus requisitos y el nivel de satisfacción de los usuarios</u></b> , destinatarios o beneficiarios b) Controlar los procesos para <b><u>disminuir</u></b> la duplicidad de funciones, las peticiones por incumplimiento, las <b><u>quejas, reclamos</u></b> , denuncias y demandas; c) Registrar de forma ordenada y precisa las estadísticas de las desviaciones detectadas y de las acciones correctivas adoptadas.	<b>Artículo 4º. Requisitos para su implementación.</b>  h) Realizar el <b><u>seguimiento, el análisis y la medición</u></b> de estos procesos  i) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

## 7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 7.1 DISEÑO METODOLÓGICO

Abordar los resultados de la investigación requiere partir del diseño metodológico, el cual se encuentra enmarcado en la tipología exploratoria; según Sampieri<sup>27</sup>, este tipo de investigación, *es efectuada normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes; por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecer el “tono” de investigaciones e intervenciones posteriores más rigurosas.*

En cuanto a las técnicas de recolección de datos primarios y secundarios utilizadas se emplearon: la Observación Directa, el cuestionario o encuesta estructurada, grupos focales y revisión documental, respectivamente.

Lo anterior conduce a mencionar que se adoptó un enfoque multimétodo que integra ambas perspectivas (cualitativa y cuantitativa) dentro de una visión dialéctica, sistémica y dinámica, que reconoce dentro de la realidad laboral y organizacional abordada, procesos aleatorios y no lineales propios de este contexto

#### 7.1.1 Técnicas de recolección de datos

De acuerdo a la información anterior, y teniendo en cuenta que una técnica de recolección de datos es un instrumento que permite acercarse a los fenómenos y extraer información de ellos, La **Tabla 4.**, expresa las técnicas empleadas para la recolección de datos primarios.

**TABLA 4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PRIMARIOS**

TÉCNICA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	APLICACIÓN	PRODUCTOS
Observación estructurada	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Detalla los datos que se recogen</li><li>✓ Se lleva a cabo cuando se pretende probar una hipótesis o dar respuesta a una pregunta de</li></ul>	Identificación aspectos clave del comportamiento organizacional en la Alcaldía de Funza.	Registros de observación

	investigación.		
<b>Encuesta estructurada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Permite obtener información clara y precisa.</li> <li>✓ En este caso en particular, cuenta con preguntas abiertas y cerradas, correspondientes a diversas tipologías.</li> </ul>	ECAC 2009 (VER ANEXO A)	Análisis consolidado por pregunta
<b>Grupos Focales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se trata de un grupo, un equipo de trabajo, en tanto se le determinan una tarea específica.</li> <li>✓ Los grupos focales requieren de procesos de: interacción, discusión y elaboración de unos acuerdos dentro del grupo acerca de unas temáticas que son propuestas por el investigador.</li> <li>✓ Propician la participación dirigida y consciente y el logro de unas conclusiones producto de la interacción y elaboración de unos acuerdos entre los participantes. .</li> <li>✓ Su interés consiste en captar la forma de pensar, sentir y vivir de los individuos que conforman el grupo.</li> </ul>	Encuentros con funcionarios por dependencias.	Informe resultados

En cuanto a la recolección de datos secundarios se utilizó como herramienta la revisión documental dirigida a las evaluaciones de desempeño realizadas el presente año y al manual de funciones de la organización.



## 7.2 RESULTADOS OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA

La observación realizada se llevó a cabo en diferentes espacios y circunstancias por dependencias. A continuación se desarrollan los registros de observación

PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL  
TRABAJO DE GRADO - MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN - REGISTRO DE OBSERVACIÓN 1

### ALCALDÍA MUNICIPAL DE FUNZA

<p>Jueves, 16 de octubre de 2008</p>	<p>LUGAR: Recorrido por la Alcaldía de Funza</p>	<p><i>SIGLA</i></p> <p><i>RO1- 08</i></p>
<p>Hora de inicio 9:00am</p> <p>Hora de terminación 4:30 pm</p>		
<p><b>ACTIVIDAD</b></p> <p>Observación estructurada</p>	<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Identificar aspectos determinantes en el comportamiento de los funcionarios de la Alcaldía de Funza durante un horario de alto grado de afluencia de la comunidad.</p>	<p><b>Aspectos referenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aspectos culturales relevantes</li> <li>✓ Lenguaje empleado entre trabajadores.</li> <li>✓ Elementos visuales relevantes en las oficinas</li> </ul>
<p><b>RELATO SINTETIZADO DE LOS HECHOS</b></p> <p>- El ingreso de las personas a la</p>	<p><b>INTERPRETACIÓN Y REFLEXIÓN</b></p> <p>- Las pocas restricciones al ingreso de la organización permite visualizar</p>	<p><b>CONCEPTOS ESENCIALES</b></p>

<p>organización no tiene restricciones de seguridad, lo que permite que cualquier persona ingrese a las dependencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los auxiliares administrativos y secretarías portan uniforme, los integrantes del consejo de gobierno utilizan chaqueta con el logo de la administración y escudo del municipio.</li> <li>- Al interior de cada dependencia se encuentran publicadas la misión, la visión y la política de calidad de la Alcaldía.</li> <li>- En las carteleras se encuentra información de interés comunitario acerca de temáticas correlacionales con cada dependencia.</li> <li>- Los elementos decorativos en cada puesto de trabajo de los funcionarios son diferentes en todas las dependencias.</li> <li>- El despacho del Alcalde cuenta con cubículos separados en vidrio y una sala de espera que esta conectada con el puesto de trabajo del Alcalde.</li> </ul>	<p>una administración de puertas abiertas a la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los procesos cotidianos dentro de cada dependencia se encuentran permeados por las decisiones y circunstancias inesperadas del Alcalde y de los órganos estatales que ejercen control sobre la misma afectando la dinámica laboral.</li> <li>- Las emociones generadas por una situación determinada no se manejan de manera adecuada por la mayoría de los funcionarios.</li> <li>- La decoración de los puestos de trabajo refleja el respeto por la individualidad de cada funcionario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Estrategias de divulgación</li> <li>✓ Sentido de pertenencia</li> <li>✓ Individualidad</li> <li>✓ Ansiedad</li> <li>✓ Estrés</li> <li>✓ Transparencia</li> </ul>
--	--	---

PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL  
TRABAJO DE GRADO - MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN - REGISTRO DE OBSERVACIÓN 2

ALCALDÍA MUNICIPAL DE FUNZA

<p><b>Jueves 23 de octubre de 2008</b></p>	<p><b>LUGAR:</b> Secretarías de Hacienda y Planeación.</p>	<p><b>SIGLA</b></p> <p><i>RO2- 08</i></p>
<p>Hora de inicio <b>9:00am</b></p> <p>Hora de terminación <b>5:00 pm</b></p>		
<p><b>ACTIVIDAD</b></p> <p>Observación estructurada</p>	<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Identificar las principales características de la atención de los funcionarios a la comunidad que frecuenta sus oficinas</p>	<p><b>Aspectos referenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expresiones faciales y corporales</li> <li>✓ Atención prestada</li> <li>✓ Niveles de comunicación</li> </ul>
<p><b>RELATO SINTETIZADO DE LOS HECHOS</b> <i>(A continuación se les otorga numeración a las dependencias y se modifican los nombres de los funcionarios como principio de confidencialidad evitando ocasionar algún</i></p>	<p><b>INTERPRETACIÓN Y REFLEXIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El enfoque gerencial que brinda el jefe inmediato se refleja en las labores que realizan los funcionarios de su dependencia.</li> <li>- Las dificultades personales afectan el desempeño laboral del funcionario y requieren de una figura profesional que brinde orientación y/o de</li> </ul>	<p><b>CONCEPTOS ESENCIALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cordialidad</li> <li>✓ Inteligencia emocional</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> </ul>

<p><i>daño o perjuicio.)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La población es frecuente durante el transcurso del día.</li> <li>- Las personas que tienen mayor contacto con la ciudadanía son las secretarias, auxiliares administrativos y algunos profesionales universitarios.</li> <li>- Los secretarios de despacho realizan atención al público en situaciones específicas o con cita previa pero no tiene la misma frecuencia que los demás funcionarios.</li> <li>- Los funcionarios de la secretaría A brindan una atención cordial, se dirigen hacia las personas cuando ellas les hablan y su atención se centra en la persona que lo esta requiriendo dejando de lado las labores que se están realizando.</li> <li>- ANDREA, funcionaria de la secretaría A se dirige a Mariela con una expresión angustiada en su rostro y se apoya en distintos movimientos de sus manos con los que le expresa y le transmite lo que le sucede.</li> <li>- Minutos más tarde afirma que <i>"la organización debería contar con una persona que pudiera brindar orientación en casos como ese..."</i></li> <li>- Una hora después, el Carlos le dice a Ángela: <i>"... Te sucede algo?, deberías relajarte un poco y concentrarte en lo que estas haciendo; hoy te encuentras</i></li> </ul>	<p>espacios que permitan lograr el manejo de emociones y el fortalecimiento individual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo de grupo</li> <li>✓ Comunicación</li> </ul>
--	---	---

*dispersa, distraída"*

- En la secretaría B la atención a la comunidad se encuentra permeada por un rompimiento en el canal de comunicación debido a que mientras las personas se dirigen a Pedro y Elvira ellos continúan realizando sus labores en el computador y requieren que se les mencione varias veces las solicitudes; los ciudadanos muestran molestia y solicitan que se les preste atención.

--

--

PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL  
TRABAJO DE GRADO - MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN - REGISTRO DE OBSERVACIÓN 3

ALCALDÍA MUNICIPAL DE FUNZA

Lunes 16 de marzo de 2009	LUGAR: Secretaría de Salud e Inspección de Policía	SIGLA  RO3- 09
Hora de inicio 9:00am  Hora de terminación 2:30 pm		Aspectos referenciales  ✓ Expresiones faciales y corporales ✓ Atención prestada ✓ Niveles de comunicación
ACTIVIDAD  Observación estructurada	OBJETIVO  Identificar las principales características de la atención de los funcionarios a la comunidad que frecuenta sus oficinas.	CONCEPTOS ESENCIALES  ✓ Solidaridad ✓ Inteligencia emocional ✓ Despotismo ✓ Manejo de grupo ✓ Amabilidad
RELATO SINTETIZADO DE LOS HECHOS <i>(A continuación se les otorga numeración a las dependencias y se modifican los nombres de los funcionarios como principio de confidencialidad evitando ocasionar algún daño o perjuicio.)</i>  - En la secretaría A se evidencia una actitud positiva y entusiasta que el público expresa al salir de la dependencia así: "Esa señora si que es amable,	INTERPRETACIÓN Y REFLEXIÓN  - No hay un adecuado distanciamiento entre los problemas familiares y el aspecto laboral. - Los rasgos de la personalidad de cada funcionario y la direccionalidad dada desde el jefe inmediato se reflejan en la atención que se brinda a los ciudadanos. - El trabajo en equipo y la solidaridad con el grupo de trabajo permite	

<p><i>siempre atiende muy bien..."</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Igualmente las personas resaltan las falencias: "... <i>en cambio la que estaba ayer sí que es amargada, todo el tiempo esta de mal genio..."</i></li> <li>- Horas mas tarde el Andrea de la secretaria A recibe una llamada que le produce ansiedad, ira, de repente empieza a llorar y Ángela le pregunta al respecto, se trata de un problema familiar. Debido a esta situación, otros 3 funcionarios buscan apoyar a Andrea y dentro de la conversación se empiezan a evidenciar diferentes tipos de problemáticas familiares que están afectando a los funcionarios y a lo cual afirman: "... <i>ya quisiera uno olvidarse de esos líos mientras está trabajando pero eso es imposible..."</i></li> <li>- En la secretaria C se encuentran en atención al público, dos funcionarios que presentan las mismas actitudes ante los ciudadanos; se les presta poca atención, se les habla de manera brusca con expresiones como "... así son las cosas aquí y no moleste más que tengo mucho trabajo..." "...entienda.... Como quiere que le diga....", "...¿Qué es lo que usted quiere?...".</li> </ul>	<p>crear vínculos afectivos y mejorar las relaciones laborales.</p>	
---	---	--

PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL  
TRABAJO DE GRADO - MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN - REGISTRO DE OBSERVACIÓN 4

ALCALDÍA MUNICIPAL DE FUNZA

<p><b>Martes, 31 de marzo de 2009</b></p>	<p><b>LUGAR:</b> Despacho del Alcalde, Secretaría de Obras públicas</p>	<p><b>SIGLA</b></p> <p><i>RO4- 09</i></p>
<p>Hora de inicio <b>10:00am</b></p> <p>Hora de terminación: <b>5:30 pm</b></p>		<p><b>Aspectos referenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expresiones faciales y corporales</li> <li>✓ Atención prestada</li> <li>✓ Niveles de comunicación</li> </ul>
<p><b>ACTIVIDAD</b></p> <p>Observación estructurada</p>	<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Identificar aspectos determinantes en el comportamiento de los funcionarios de la Alcaldía de Funza durante un horario de alto grado de afluencia de la comunidad.</p>	<p><b>CONCEPTOS ESENCIALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inducción y reinducción</li> <li>✓ Resistencia al cambio</li> <li>✓ Manejo de grupo</li> <li>✓ Cadena de mando</li> </ul>
<p><b>RELATO SINTETIZADO DE LOS HECHOS</b> <i>(A continuación se les otorga numeración a las dependencias y se modifican los nombres de los funcionarios como principio de confidencialidad evitando ocasionar algún daño o perjuicio.)</i></p> <p>- En la oficina X se evidencia un gran flujo</p>	<p><b>INTERPRETACIÓN Y REFLEXIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De acuerdo a los comentarios de los ciudadanos, los funcionarios desconocen los procesos y procedimientos de las demás dependencias por lo que es necesario revisar los procesos de inducción y reinducción desde el área competente.</li> <li>- Existen aspectos culturales propios de las organizaciones gubernamentales, como consecuencia de una lógica particular, que generan un ambiente coercitivo y de represión y que a su vez inciden en la resistencia al cambio, por lo cual es adecuado generar las estrategias necesarias para que no se afecten los resultados de la gestión</li> </ul>	

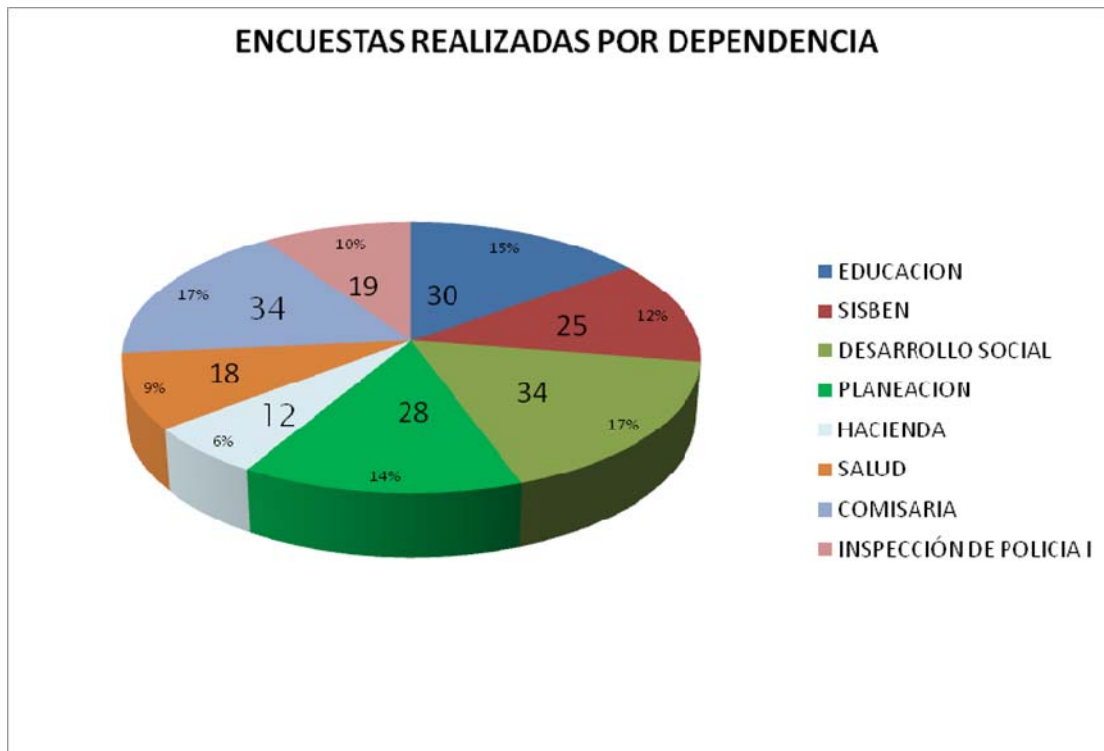


<p>de personas esperando ser atendidas. Yuly se dirige de una manera amable, con una sonrisa en su rostro, explicando el motivo de la tardanza en la atención.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- De la oficina X sale una persona con gran descontento afirmando... "<i>es increíble que la gente que trabaja aquí no le de a uno una orientación clara, aquí nadie sabe nada, esta uno todo el día de un lado para el otro y después de mucho tiempo es que encuentra uno la oficina donde medianamente lo orientan...</i>". La persona que baja las escaleras la escucha y añade... "<i>eso aquí siempre es igual, realmente son contaditos los empleados que le ayudan a uno a resolver sus dudas, a mi me a pasado varias veces y aquí le dicen a uno... yo no sé aquí no se le brinda información sobre eso... y si ellos no saben que son los que trabajan aquí mucho menos uno...</i>"</li><li>- Una hora después, parece haberse presentado una situación inesperada, por lo que Liliana le solicita a Gabriela que coordine a 5 funcionarios para llamar a 350 personas y se excusen en nombre de la administración por lo sucedido.</li><li>- Gabriela tarda un poco más de 30 minutos para concretar a los 5 funcionarios expresando que se rehúsan a hacer la labor encomendada debido a sus múltiples ocupaciones, razón por la cual se acude a Lucía para que de</li></ul>	<p>municipal y el ambiente laboral.</p>	
--	---	--

acuerdo a sus funciones y autoridad competente sea quien haga el llamado de atención.		
---	--	--

### 7.3 RESULTADOS ENCUESTA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CIUDADANO 2009

#### ✓ GRÁFICO 1. NUMERO DE ENCUESTAS POR DEPENDENCIA

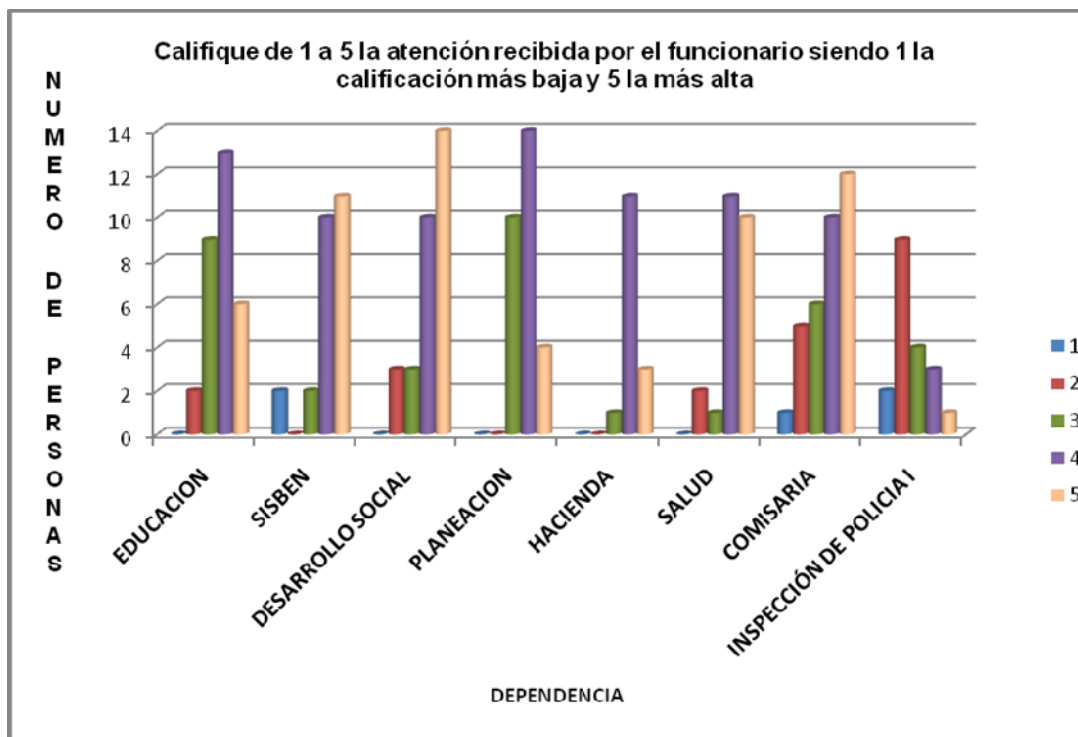


Como se puede apreciar, de acuerdo al tamaño Muestral (200 encuestas), la Secretaría de Desarrollo Social y la Comisaria de Familia, con un total de 34 encuestas correspondientes al 17%, fueron las dependencias con mayor número de encuestas, mientras que la Secretaría de Hacienda tuvo el 6% siendo la dependencia con menor número de encuestas.

Este aspecto permite inducir que las necesidades de la población de Funza están orientadas a resolución de conflictos familiares y a su vez, existe un alto índice de población discapacitada y vulnerable a quienes va dirigido el servicio prestado en la Secretaría de Desarrollo Social. Así mismo, las Secretarías de Educación y Planeación, así como la oficina de Sisben mantienen un mismo rango de frecuencia en cuanto a la atención al público.

### 7.3.1 CONSOLIDADO POR DEPENDENCIA

#### ✓ GRÁFICO 2. RESULTADOS COMPARATIVOS POR DEPENDENCIA PREGUNTA No 1



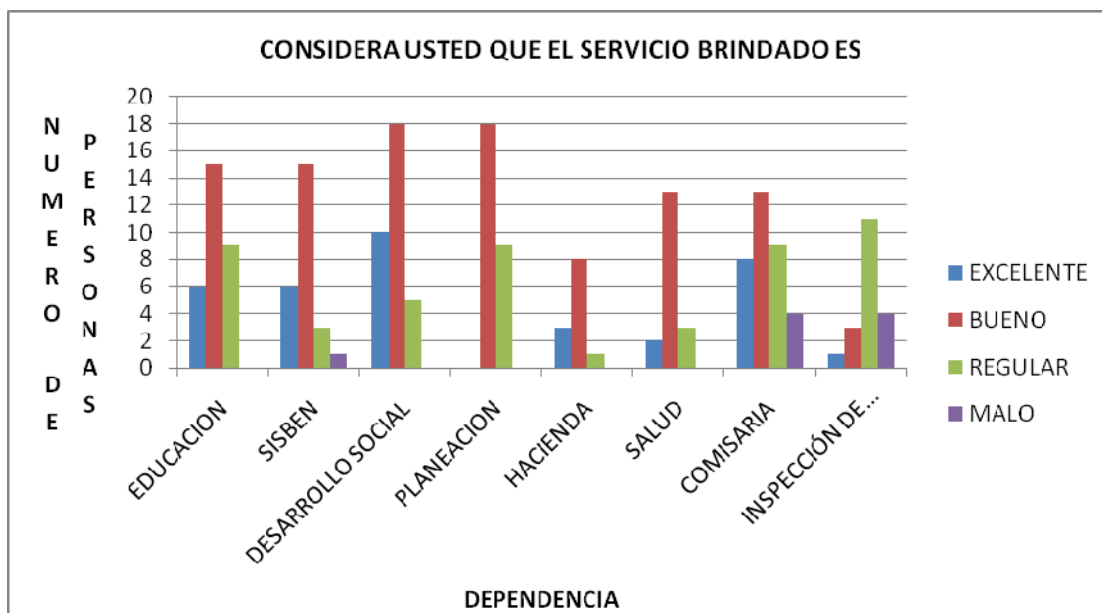
El anterior gráfico muestra que dentro de la calificación más alta, se destacan las secretarías de Desarrollo social, Planeación y Educación, así como la Comisaría de Familia en los rangos 4 y 5 de calificación con un promedio de 13 personas.

En la calificación media (rango 3) se encuentra que existen distintos puntajes para cada dependencia con mayor y menor índice en la Secretaría de Planeación y en la Secretaría de Salud, respectivamente.

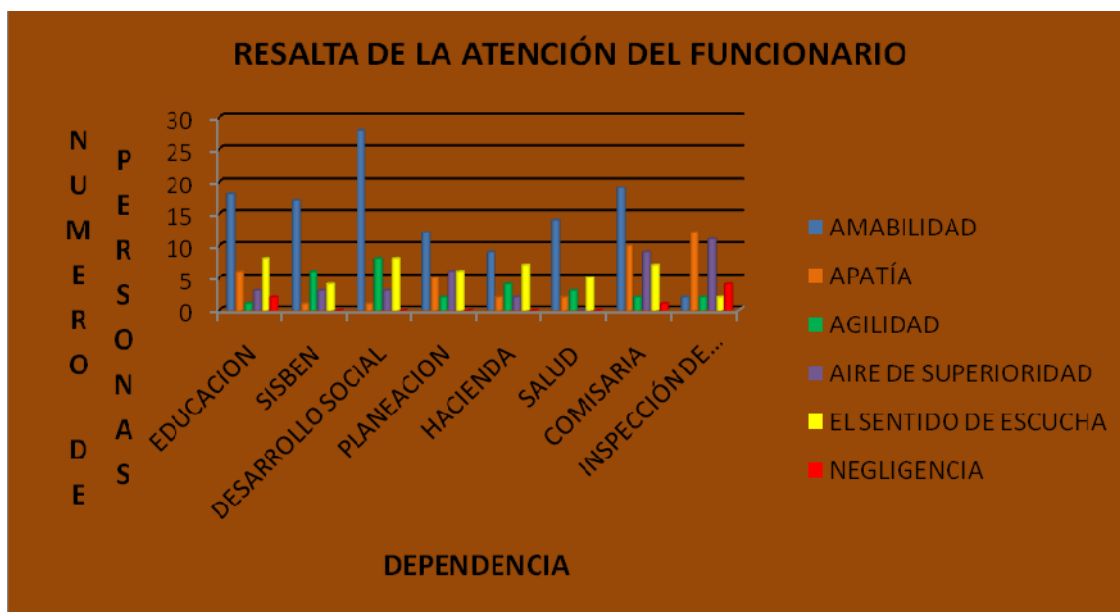
Igualmente, dentro de los rangos de calificación 1 y 2 se destacan la Comisaria de Familia y la Inspección de Policía. En el primer caso mencionado corresponde a un 18% del total de encuestas correspondientes a diferencia de la Inspección de Policía cuyo total de calificaciones en estos rangos supera el 50%. Lo anterior conduce a que si bien la Comisaria cuenta con un porcentaje considerable en rangos de calificación bajos también se resalta dentro de los rangos de calificación altos, lo cual refleja que la calificación otorgada por los ciudadanos da cuenta del funcionario que haya prestado el servicio; contrario a ello es el caso de la Inspección de Policía ya que el mayor porcentaje se encuentra en los rangos

bajos y las consideraciones altas son las menos destacadas de todas las dependencias en estudio.

✓ **GRÁFICO 3. RESULTADOS COMPARATIVOS POR DEPENDENCIA PREGUNTA 2**



✓ **GRÁFICO 4. RESULTADOS COMPARATIVOS POR DEPENDENCIA PREGUNTA 3**



El **gráfico 3**, expresa la intencionalidad del direccionamiento de la pregunta, en tanto que, es una ratificación de los resultados de la pregunta inmediatamente anterior, por lo cual se mantienen las mismas tendencias.

Así mismo, el **gráfico 4**, permite visualizar que en la *amabilidad* tuvo una elevada puntuación en la secretaría de desarrollo social y un rango mínimo a resaltar en la Inspección de Policía; entre tanto, la *apatía* fue un aspecto mencionado en todas las dependencias teniendo una puntuación considerable la Inspección de Policía; de acuerdo al orden de los rangos de calificación *la agilidad* no obtuvo bajas calificaciones en todas las dependencias y *aire de superioridad* no fue resaltado en la Secretaría de Salud, sin embargo en las demás dependencias se hace mención de este aspecto en distinto nivel de puntuación.

Dando continuidad a los aspectos de acuerdo al gráfico, el *sentido de escucha* a pesar de ser mencionado en todas las dependencias evaluadas fue muy poco resaltado; en última instancia se encuentra *la negligencia* como un aspecto que hace presencia en dependencias como la Secretaría de Educación, Comisaria de Familia y con mayor relevancia en la Inspección de Policía.

En la última parte de la encuesta se direccionaron las preguntas de manera abierta dando cabida a las observaciones que los ciudadanos tenían acerca del funcionamiento de la dependencia y a los aspectos que consideraban el funcionario debía mejorar (**VER ANEXO B**). Cabe resaltar que el consolidado por dependencia se direcciona pues aunque brinden especificidad en los resultados por funcionario, son los mismos índices analizados en los gráficos anteriormente presentados.

La **Tabla 5.**, muestra el consolidado de observaciones realizadas por dependencia.

**TABLA 5. CONSOLIDADO POR DEPENDENCIA PREGUNTAS 4 Y 5**

DEPENDENCIA	OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS CIUDADANOS
<b>SECRETARÍA DE EDUCACIÓN</b>	1. Se debe organizar por turnos para atención al ciudadano 2. <b>FALTA:</b> paciencia, claridad en la información, amabilidad 3. El espacio es muy reducido

<b>SISBEN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es necesario revisar la estrategia de atención</li> <li>2. <b>Insuficiencia</b> en la información brindada</li> <li>3. El horario de atención es muy corto</li> <li>4. <b>FALTA:</b> Amabilidad, Sencillez, claridad en la información</li> </ol>
<b>SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>FALTA:</b> claridad en la información, respeto</li> <li>2. Los listados <b>no</b> se encuentran en orden alfabético, lo que ha generado confusión en los usuarios</li> </ol>
<b>SECRETARÍA DE PLANEACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>No</b> se cumple la entrega de documentos de acuerdo a la fecha indicada al ciudadano</li> <li>2. <b>FALTA:</b> Paciencia, cordialidad y claridad en la información</li> </ol>
<b>SECRETARÍA DE HACIENDA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>FALTA:</b> Paciencia, cordialidad, claridad en la información</li> <li>2. El espacio es muy reducido</li> </ol>
<b>SECRETARÍA DE SALUD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El espacio es muy reducido</li> <li>2. <b>FALTA:</b> Concentración, manejo de estrés, claridad en la información</li> </ol>
<b>COMISARÍA DE FAMILIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>FALTA:</b> Respeto, amabilidad, puntualidad, sentido de escucha, dinamismo, conocimiento de su oficina</li> <li>2. <b>No</b> se identifica claramente quien es la persona que atiende en primera instancia al ciudadano</li> </ol>
<b>INSPECCIÓN DE POLICIA I</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las personas afirman que debido a la atención en varias ocasiones prefieren <b>no</b> utilizar el servicio</li> <li>2. <b>FALTA:</b> Amabilidad, respeto, sentido de escucha, manejo de estrés, buena actitud.</li> </ol>

## 7.4 RESULTADOS GRUPOS FOCALES

Se realizaron en total 3 grupos focales. El primero se desarrollo en el marco del Consejo de Gobierno con todos los integrantes del mismo; los dos restantes se realizaron con los funcionarios de dos dependencias de la organización.

Partiendo de la continuidad del programa del Plan de Desarrollo “*Funza: Ciudad eficiente 2008-2011*” y teniendo en cuenta los resultados arrojados por las encuestas realizadas a los ciudadanos (ECAC 2009) se adopta esta técnica de recolección de datos con una finalidad múltiple, ya que, en primera instancia se buscó **sensibilizar a los funcionarios frente al compromiso y las responsabilidades conjuntas que se tienen frente al mejoramiento de la calidad de la atención al ciudadano**; en segunda instancia, conocer **la percepción de los funcionarios acerca de las posibles causas que han originado las falencias identificadas**.

Y por último, **realizar una coevaluación por equipos de trabajo que permita identificar fortalezas y debilidades frente a la atención y el servicio prestado a la comunidad desde su dependencia, así como los procesos organizacionales que inciden en la atención al ciudadano y el desempeño y satisfacción laboral**, todo esto a través de la presentación de los resultados de la ECAC 2009, los antecedentes, estado actual y proyecciones del programa (Atención Eficiente por un Ciudadano Satisfecho).

A continuación se muestran comparativamente los resultados que arrojaron los grupos focales

GRUPO FOCAL 1 Consejo de Gobierno	GRUPO FOCAL 2 Dependencia 1	GRUPO FOCAL 3 Dependencia 2
Existen variables (espacios) que no se pueden manejar o modificar a corto plazo	Se identifican aspectos individuales, organizacionales y circunstanciales que influyen en la atención al ciudadano.	Los funcionarios coinciden en que hay aspectos como el estrés, la desmotivación, la rutina y algunos aspectos familiares, que no se manejan adecuadamente, están afectando su calidad de vida laboral.
Es pertinente analizar cual es la variable causante de la queja de los ciudadanos.	A nivel individual se identifican las dificultades familiares, el estrés, la ansiedad y el desconocimiento de sí mismo como aspectos que se están materializando en las bajas	Se resalta la apertura de estos espacios como una estrategia
Algunos secretarios de despacho ya han emprendido acciones frente a la comprensión por parte		



<p>de su equipo de trabajo acerca de las modificaciones de sus procesos y procedimientos producto del proceso de modernización.</p> <p>El 30% de las falencias de carácter procedimental identificadas por los ciudadanos ya tuvieron el correspondiente correctivo.</p> <p>El imaginario organizacional asume que las falencias en los procesos dependientes de entes reguladores de carácter gubernamental y nacional, no se pueden modificar a pesar de contar con las herramientas para hacerlo, omitiendo que, es la gestión realizada por la Alcaldía la que genera un impacto negativo en la ciudadanía ya que la está afectando directamente. Por ello se hace necesario generar estrategias que incidan en el cambio de paradigma de manera que se brinde un servicio integral y adecuado a la comunidad.</p> <p>Se evidencia ausencia de compromiso en algunos integrantes del consejo de gobierno hacia el emprendimiento de acciones concretas, en busca de una mejor atención hacia los ciudadanos.</p> <p>Existen errores de planeación y coordinación en cada dependencia que se reflejan en sus resultados y por ende en la satisfacción del ciudadano frente</p>	<p>calificaciones de los ciudadanos.</p> <p>Es necesario que se fortalezcan las estrategias diseñadas para el manejo de la información brindada a la comunidad.</p> <p>A nivel organizacional se mencionan falencias respecto a los procesos de inducción y reinducción, motivación y satisfacción laboral.</p> <p>Así mismo se reconoce la desinformación de los productos de las demás dependencias.</p> <p>El reducido espacio en las oficinas genera tensión y estrés.</p> <p>Se identifica la ausencia de un profesional ajeno al equipo de trabajo que brinde orientación frente a dificultades de tipo individual, familiar y laboral que afecten el desempeño en el puesto de trabajo.</p> <p>Al realizar un ejercicio evaluativo con los mismos parámetros de la encuesta, se identifican variables comunes en los dos resultados en algunos funcionarios, aspecto que permite resaltar que es importante realizar actividades de esta índole ya que los compañeros de trabajo</p>	<p>que permite analizar diferentes aspectos de la vida de cada funcionario y reflexionar sobre las falencias y dificultades que se presentan en el aspecto laboral.</p> <p>Se afirma que existen debilidades en los procesos de inducción y reinducción así como una ruptura existente en los canales de comunicación que pueden verse reflejados en el desempeño laboral.</p> <p>Se generaron compromisos frente al proceso que se inicia y se realizó un autorreconocimiento de las debilidades que se presentan en la atención al ciudadano.</p>
---	---	---

<p>al servicio brindado.</p> <p>Se debe reevaluar la forma como se están realizando las evaluaciones de desempeño ya que no reflejan objetividad en sus calificaciones.</p> <p>Existe desinformación acerca de los procesos, procedimientos y productos de cada dependencia por parte de los funcionarios, por lo cual se hace necesario realizar un proceso de reinducción en el que se esclarezcan estas temáticas.</p> <p>Se genera interés por el conocimiento de los resultados por dependencia, sin embargo, la presentación de los resultados generales generó apoyo frente a las acciones que se realizarán y a su vez ratifican las percepciones que cada jefe tiene de su equipo de trabajo.</p>	<p>visualizan aspectos que nada persona no identifica por si misma.</p> <p>Se establecen compromisos frente a las actividades que se realizarán y se hace hincapié en que el proceso sea realizado de manera integral teniendo en cuenta los aspectos individuales pero a su vez los organizacionales para que los resultados sean los esperados.</p> <p>Se resalta que la dinámica laboral no permite realizar una revisión del aspecto personal que a su consideración tiene una gran influencia en su trabajo.</p>	
--	---	--

## 8.CONCLUSIONES

- ✓ Las organizaciones son sistemas formados por personas, quienes cooperan y se agrupan para la existencia y cumplimiento de los objetivos de la misma; al estar inmersas en un contexto global, experimentan cambios constantes que generan impactos en las personas que la integran y a la vez en la sociedad en una lógica dialéctica de manera permanente.
- ✓ La Alcaldía de Funza es una organización gubernamental, la cual, a pesar de tener un contexto propio que le brinda características particulares, obedece a una dinámica interorganizacional que establece parámetros de direccionamiento, limitándola en su campo y brindando pautas que influyen en su comportamiento.
- ✓ El establecimiento de la estructura organizacional implica que se especifiquen además de la cadena de mando y los tramos de control, las funciones, las competencias y los requisitos exigidos para el desempeño de los empleados que hacen parte de la organización así como la definición y divulgación de los aspectos que la enmarcan, proporcionando un conocimiento integral de la entidad.
- ✓ La Alcaldía de Funza cuenta con una estructura flexible y descentralizada, cuyo modelo cuenta con elementos de los modelos simple y mecanicista, ya que cuenta con reglamentos formalizados, toma de decisiones que sigue la cadena de mando y claridad en la asignación de responsabilidades. Sin embargo, cada dependencia se concentra en el cumplimiento de sus metas, dejando de lado las metas globales de la organización aunque literalmente las metas focalizadas responden al direccionamiento dado por las metas generales; por ello se hace necesario un trabajo integral entre las secretarías que logre articular sus productos en vez de aislarlos.
- ✓ El comportamiento organizacional es un término que se refiere al estudio de los actos y/o las actitudes de los individuos en su ámbito laboral a nivel individual y grupal, por ello este concepto integra variables como los valores, la estructura, la comunicación, los cambios culturales, toma de decisiones, el ambiente laboral, sentido de pertenencia, entre otros.
- ✓ La Alcaldía de Funza como organización gubernamental cuenta con una dinámica de acción compleja por lo que no se puede definir en un modelo de comportamiento específico, sin embargo cuenta con rasgos de varios modelos

entre los que se encuentran; la autoridad como orientación administrativa, seguridad y prestaciones en cuanto a la orientación de los empleados y su base se encuentra contenida en el poder (implicaciones de administración pública) y recursos económicos.

- ✓ El comportamiento organizacional dentro de sus implicaciones como ciencia aplicada contiene contribuciones de distintas disciplinas. Trabajo Social no se escapa de ello, puesto que además de integrar aspectos de las demás disciplinas, cumple un rol determinante en las acciones y procesos que se emprenden ya que cuenta con la capacidad de integrar los propósitos de la organización junto con los proyectos de vida de sus miembros, materializándose en la gestión organizacional y en los niveles de satisfacción de los empleados.
- ✓ De acuerdo a los resultados arrojados por la ECAC 2009, los ciudadanos manifestaron inconformismo frente a la atención que brindan los funcionarios en la Alcaldía, debido a su actitud apática y poco amable. Así mismo el instrumento brindó un rango de especificidad que permite afirmar que existen una alta probabilidad en que la deficiencia en la calidad de la atención no se debe a la política administrativa desde la figura autoritaria en mayor escalafón, sino a aspectos de carácter individual y personal y en otros casos es un aspecto que involucra las estrategias gerenciales, de direccionamiento y de trabajo en equipo de cada dependencia.
- ✓ Existen falencias en los procesos de evaluación del desempeño, capacitación, trabajo en equipo, inducción, reinducción y estrategias de bienestar laboral, por lo que se hace necesario revisarlos, reevaluarlos y emprender las acciones pertinentes.
- ✓ La motivación del empleado depende de la calidad de los incentivos y recompensas así como de la estrategia que se lleve a cabo para la implantación de los mismos. La Alcaldía de Funza actualmente no está brindando incentivos a sus funcionarios, aspecto que puede estar directamente relacionado con los resultados de su desempeño laboral y atención al ciudadano.
- ✓ Desarrollar de forma continua procesos y actividades de fortalecimiento humano y familiar le brinda al trabajador un apoyo en el anejo de situaciones adversas y mayor sentido de pertenencia.
- ✓ Los funcionarios manifiestan la necesidad de la existencia de un profesional idóneo que brinde orientación en aspectos familiares que afectan su estabilidad y por ende su desempeño en el puesto de trabajo.
- ✓ El Programa “*Atención Eficiente por un Ciudadano Satisfecho*” bajo el fundamento de un manejo permanente durante la administración actual, es una acción que contribuye al mejoramiento de la calidad de la atención a los ciudadanos. No

obstante, es importante que las actividades ajenas a este programa que se realice con el fin de mejorar la calidad de vida laboral, se deben manejar en la misma perspectiva de manera que se desarrolle una labor integral que contribuya a la satisfacción de las necesidades manifiestas por los funcionarios.

- ✓ Es pertinente diseñar e implementar un sistema efectivo de quejas y reclamos que permita evaluar de manera CONSTANTE la atención brindada a los ciudadanos para visualizar el cumplimiento de los objetivos de las acciones que se realizan actualmente y de igual manera se tomen los correctivos pertinentes.
- ✓ Se recomienda que ante se haga uso de este estudio como marco de referencia para la planeación y ejecución de programas y proyectos encaminados a el mejoramiento de la calidad de la atención a los ciudadanos y el bienestar laboral y búsqueda de la satisfacción de los funcionarios.

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ ALCALDÍA DE FUNZA. Decreto No 000020. Funza. 2009
- ✓ ALCALDÍA DE FUNZA. Diagnóstico Municipal: Plan de Desarrollo “Funza: Ciudad eficiente” Ítem 4.2 Desarrollo Administrativo.2008- 44p
- ✓ ALCALDÍA DE FUNZA. Manual específico de funciones y competencias laborales de la planta de empleos de la administración municipal de Funza. 2009
- ✓ ALLES, Martha. Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. México: Granica, 2007, p 50, 83, 296, 299, 473.
- ✓ ARELLANO GAULT, David. Gestión Estratégica para el Sector Público: Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México: Fondo de Cultura Económica, 1998. 14 – 16 p.
- ✓ BANCO BILVAO VIZCAYA ARGENTINA. Motivación del personal. España: 1997. 21 – 25 p.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw Hill 1999. 6-10, 20-30, 117 p.
- ✓ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 87 de 1993. Bogotá. 1993. 2, 5, 8 p.
- ✓ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 489 de 1998. Bogotá. 1998. 1, 3, 4 p.
- ✓ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 872 de 2003. Bogotá. 2003. 1, 4, 5 p.
- ✓ CONSEJO MUNICIPAL DE FUNZA: ALCALDÍA DE FUNZA. Acuerdo No 008 (Mayo 23 de 2008). Plan de desarrollo: “Funza: Ciudad Eficiente 2008-2011”. 1, 3, 4, 5, 6, 77 - 80 p.
- ✓ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Clima organizacional. Bogotá: DAFP. 2001. 12-17 p.

- ✓ DUBRIN, Andrew. Fundamentos de comportamiento organizacional. México: Thomson, 2003.
- ✓ GIBSON, James L. Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos: México: Mc Graw Hill, 2006. 6, 10, 15 p.
- ✓ GONZALEZ GATICA, Rodolfo. Creando valor con la gente: Un modelo para generar ventaja competitiva. México: Norma. 2005. 82 – 84, 93, 94 p.
- ✓ GONZALEZ, Martín. Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano. México: Compañía Editorial Continental 119 – 147 p.
- ✓ GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, 1994. 26 -29, 102 – 104, 476, 483 p.
- ✓ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- ✓ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Norma técnica de calidad en la gestión pública. NTCGP 1000. Bogotá: 2004. 1, 19, 31, 33 p.
- ✓ REY, Jorge. Programa de Gobierno 2008-2011: “Funza: Ciudad Eficiente” [Documento Adobe Reader. pdf] 2007. [consultados 15 de marzo de 2009]
- ✓ ROBIBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, 1999., p 7, 19, 20, 24, 480 – 490, 497, 503.
- ✓ SHERMERHEN, John R, HUNT, James G y OSBORN, Richard N. Comportamiento organizacional. México: Limusa S. A. 2004 73-78, 102-115 p.
- ✓ VIGOYA VALENCIA, Angélica. Bienestar Laboral. Bogotá: DAFP. 2002. 24—30 p.

## ANEXO A.

### ANEXO A. FICHA TÉCNICA ECAC 2009

MUNICIPIO DE FUNZA		
ENCUESTA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CIUDADANO 2009		
FICHA TÉCNICA		
ITEM	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	<b>NOMBRE DE LA INVESTIGACIÓN</b>	Incidencia del comportamiento organizacional en la actitud de servicio de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Funza- Cund.
2	<b>SIGLA</b>	ECAC 2009
3	<b>ANTECEDENTES</b>	Encuesta de satisfacción: servicio al ciudadano
4	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Obtener información confiable y oportuna, expresada estadísticamente, sobre la percepción de los ciudadanos acerca de la atención brindada por los funcionarios en las dependencias con mayor atención al público de la Alcaldía Municipal de Funza
5	<b>CONCEPTOS BÁSICOS</b>	<p><i>AMABILIDAD</i>: Calidad de una persona que indica cortesía y gentileza</p> <p><i>APATÍA</i>: Impasibilidad del ánimo.</p> <p><i>AGILIDAD</i>: Se dice de la persona que se mueve con facilidad y rapidez.</p> <p><i>AIRE DE SUPERIORIDAD</i>: Engreimiento, preeminencia o ventaja de una persona respecto a otra.</p> <p><i>SENTIDO DE ESCUCHA</i>: Acción de escuchar o prestar atención.</p> <p><i>NEGLIGENCIA</i>: Descuido, omisión</p>
6	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	EXPLORATORIA
7	<b>VARIABLES DEL INDICADOR</b>	DEPENDENCIA FUNCIONARIO CALIFICACIÓN POR FUNCIONARIO
8	<b>TAMAÑO MUESTRAL</b>	200 PERSONAS
9	<b>UNIDADES ESTADÍSTICAS</b>	<p><b>Unidad de observación</b>: Personas que solicitaron un servicio específico en las dependencias de la Alcaldía de Funza previamente seleccionadas y funcionarios pertenecientes a las mismas</p> <p><b>Unidad de muestreo</b>: Personas que solicitaron un servicio específico en la Alcaldía de Funza.</p> <p><b>Unidad de análisis</b>: Percepción de las personas acerca de la atención recibida.</p>
10	<b>COBERTURA</b>	8 Dependencias: Secretaría de Educación, Secretaría de Desarrollo Social, Sisben, Secretaría de Planeación, Secretaría de Hacienda, Secretaría de Salud, Inspección de Policía I y Comisaría de Familia.
11	<b>PERIODO DE RECOLECCIÓN</b>	Del 9 de febrero al 12 de marzo de 2009
12	<b>DESAGREGACIÓN DE RESULTADOS</b>	Dependencias y Funcionarios
13	<b>MÉTODO DE RECOLECCIÓN</b>	Encuesta directa y orientada a las personas por Trabajadoras Sociales en Formación, al retirarse de cada dependencia
14	<b>NUMERO DE PREGUNTAS FORMULADAS</b>	4
15	<b>DISEÑO DE LA ENCUESTA</b>	<p><b>TRABAJADORA SOCIAL EN FORMACIÓN</b>: KATHERINE VIVIANA SÁNCHEZ MOGOLLÓN</p> <p><b>JEFE DE TALENTO HUMANO ALCALDÍA MUNICIPAL</b>: BIBIANA PINILLA ALARCÓN</p> <p><b>SOFROLOGA SOCIAL</b>: ELVIRA MARIA HERNANDEZ RODRIGUEZ</p>



**ANEXO B. RESULTADOS POR DEPENDENCIA ENCUESTA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CIUDADANO (ECAC 2009)**

“Se otorga numeración a los funcionarios como principio de confidencialidad y para evitar daños y perjuicios”

✓ SECRETARIA DE EDUCACIÓN

GRAFICO 5. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 1

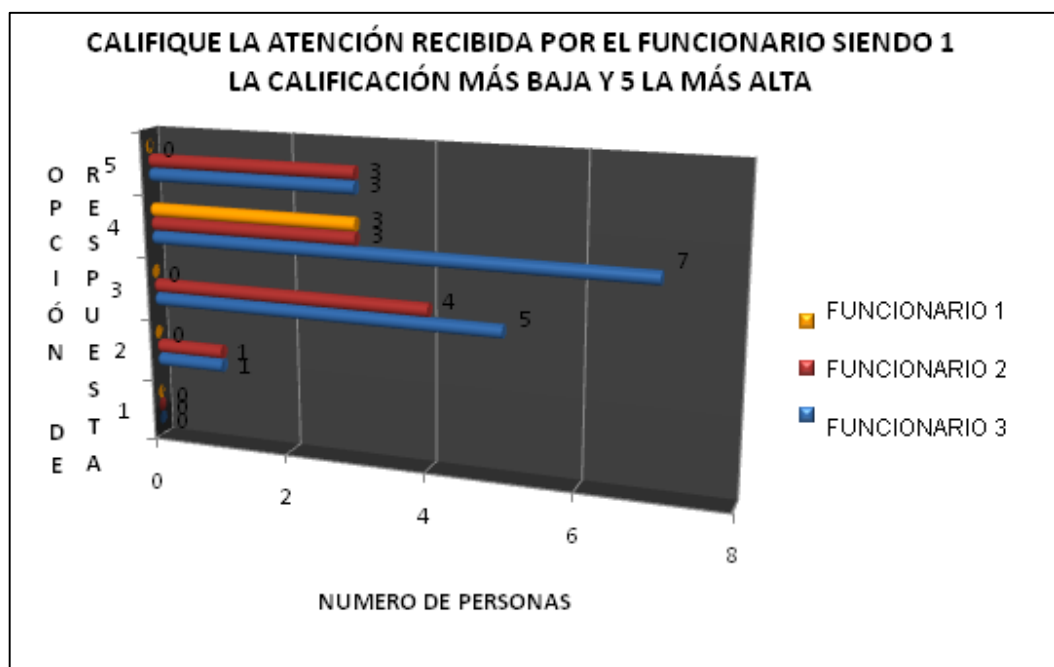


GRAFICO 6. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 2

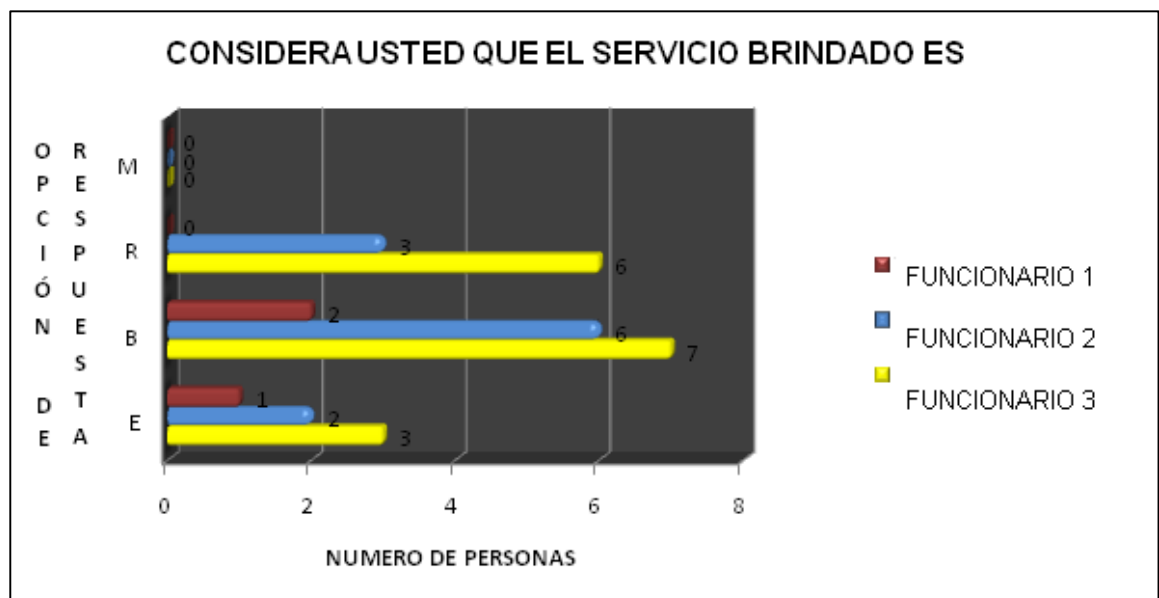
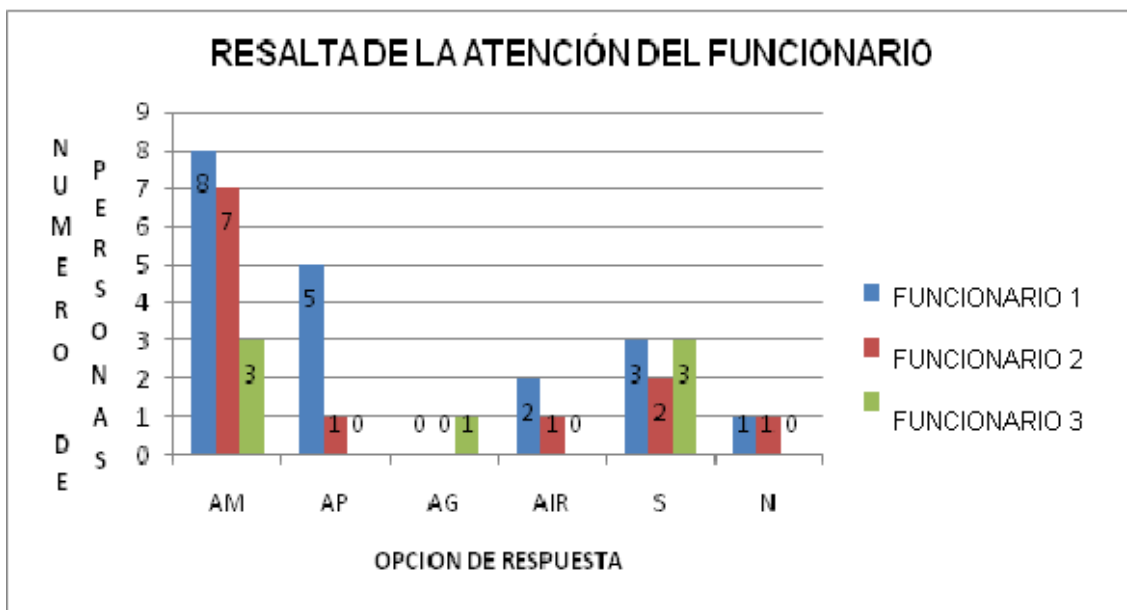


GRAFICO 7. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 3



**NOTA.** Siglas de opción de respuesta

AM: Amabilidad

AP: Apatía

AG: Agilidad

AIR: Aire de superioridad

S: Sentido de Escucha

N: Negligencia

PREGUNTA 4: ¿QUÉ ASPECTO CONSIDERA USTED DEBE MEJORAR EL FUNCIONARIO PARA BRINDAR UN MEJOR SERVICIO?

- ✓ **FUNCIONARIO 1** Paciencia, amabilidad, agilidad, brindar información clara.
- ✓ **FUNCIONARIO 2** Sentido de escucha, amabilidad, agilidad, brindar información clara.

OBSERVACIONES

- ✓ Se debe organizar por turnos la atención al usuario
- ✓ El espacio es muy reducido

✓ **SISBEN.**

GRAFICO 8. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 1

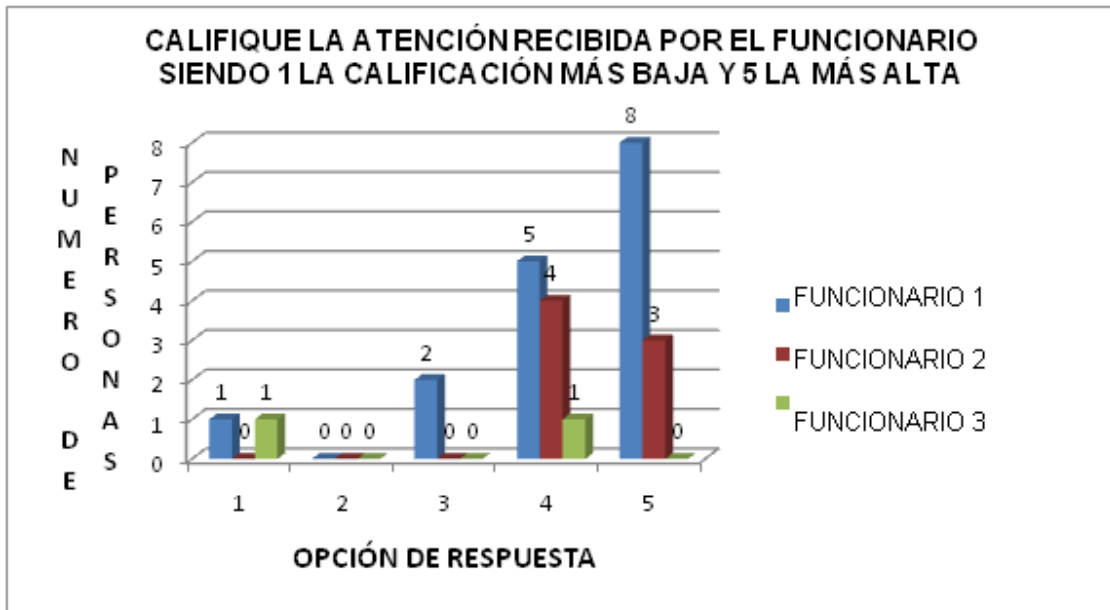


GRAFICO 9. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 2

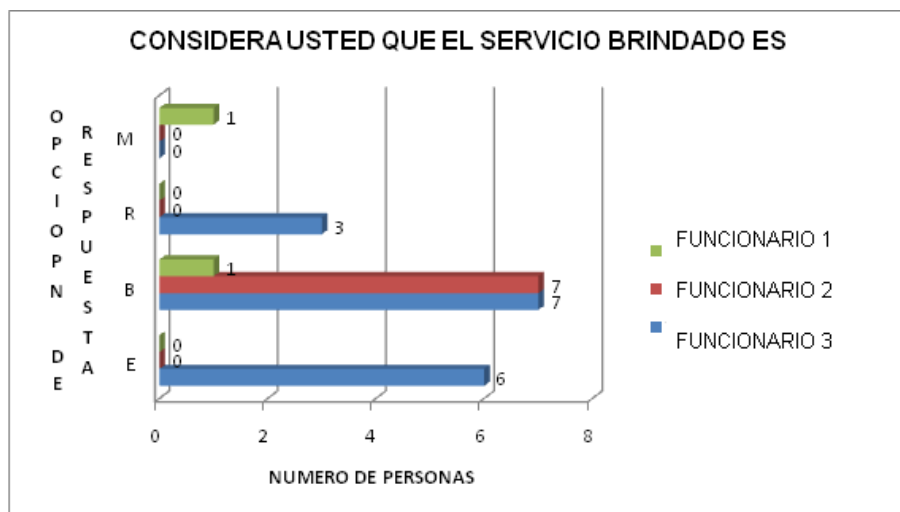
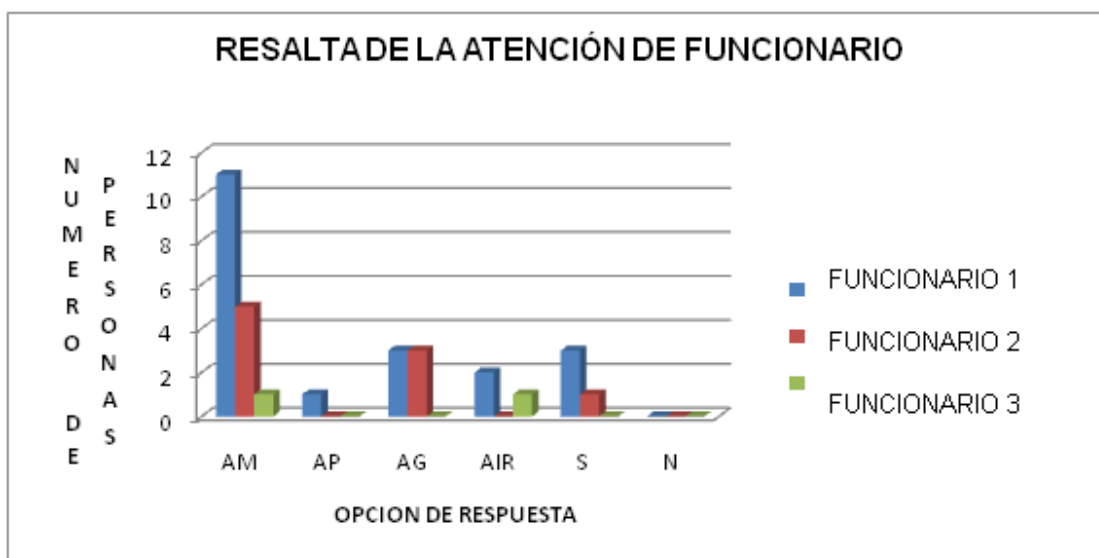


GRAFICO 10. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 3



**NOTA.** Siglas de opción de respuesta

*AM: Amabilidad*

*AP: Apatía*

*AG: Agilidad*

*AIR: Aire de superioridad*

*S: Sentido de Escucha*

*N: Negligencia*

PREGUNTA 4: ¿QUÉ ASPECTO CONSIDERA USTED DEBE MEJORAR EL FUNCIONARIO PARA BRINDAR UN MEJOR SERVICIO?

- ✓ **YOLANDA FORERO** Claridad en la información brindada. Amabilidad
- ✓ **ESPERANZA GARZÓN** Sencillez. Amabilidad.

**OBSERVACIONES**

- ✓ Revisión de estrategia de atención
- ✓ El horario de atención es muy corto

✓ SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

GRAFICO 11. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 1



✓ GRAFICO 12. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 2

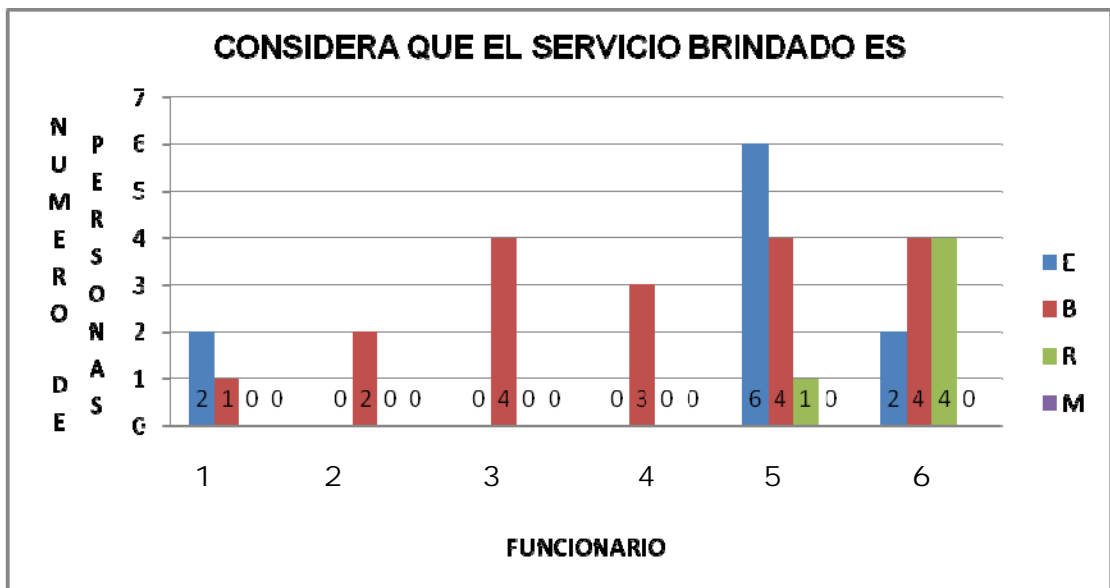
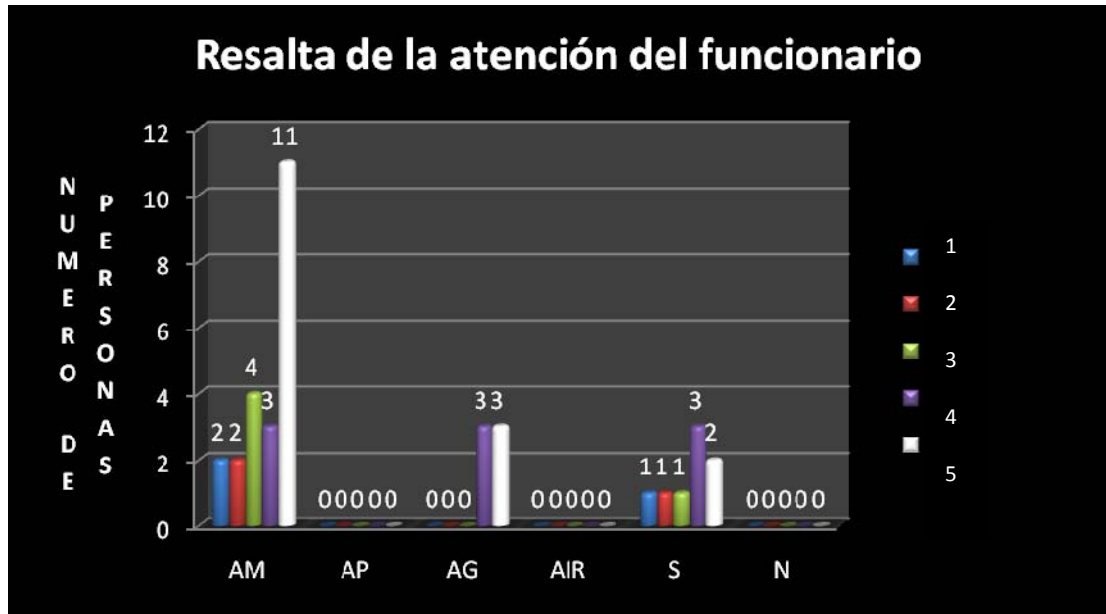


GRAFICO 13. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 3



**NOTA.** Siglas de opción de respuesta

AM: Amabilidad

AP: Apatía

AG: Agilidad

AIR: Aire de superioridad

S: Sentido de Escucha

N: Negligencia

PREGUNTA 4: ¿QUÉ ASPECTO CONSIDERA USTED DEBE MEJORAR EL FUNCIONARIO PARA BRINDAR UN MEJOR SERVICIO?

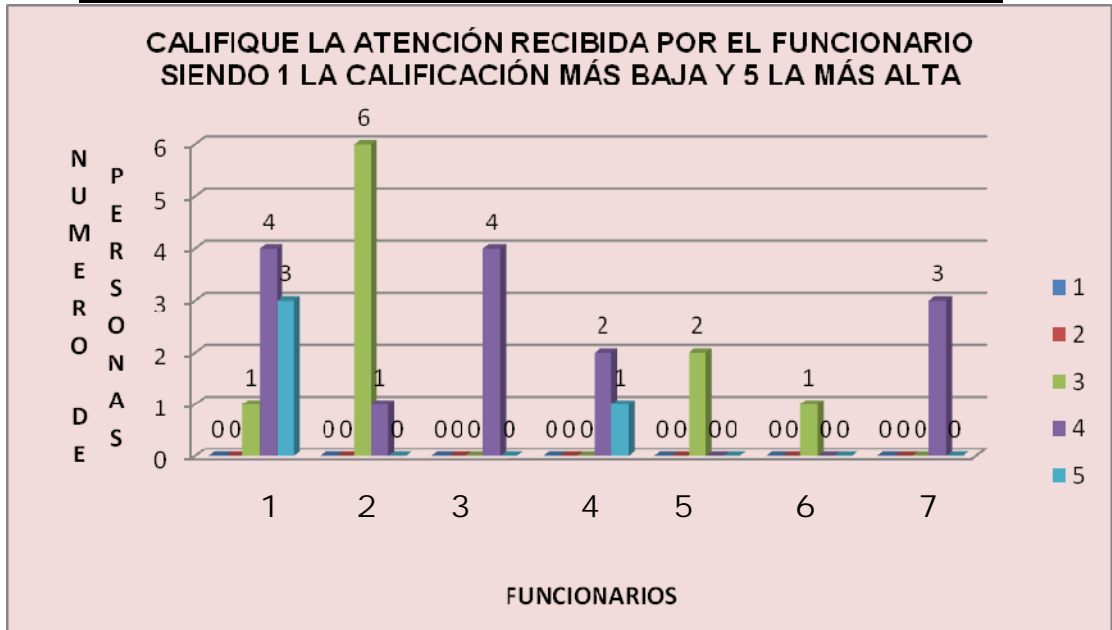
- ✓ **FUNCIONARIO 3** Claridad en la información, respeto

#### OBSERVACIONES

- ✓ Los listados no se encuentran en orden alfabético, lo que ha generado confusión en los usuarios

✓ **SECRETARÍA DE PLANEACIÓN**

**GRAFICO 14. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 1**



**GRAFICO 15. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 2**

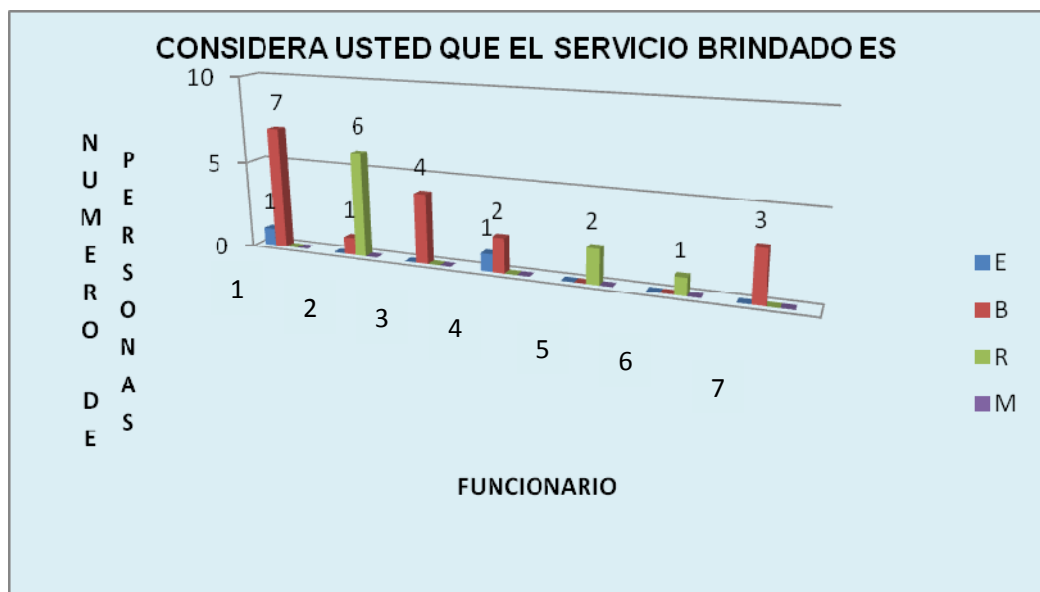
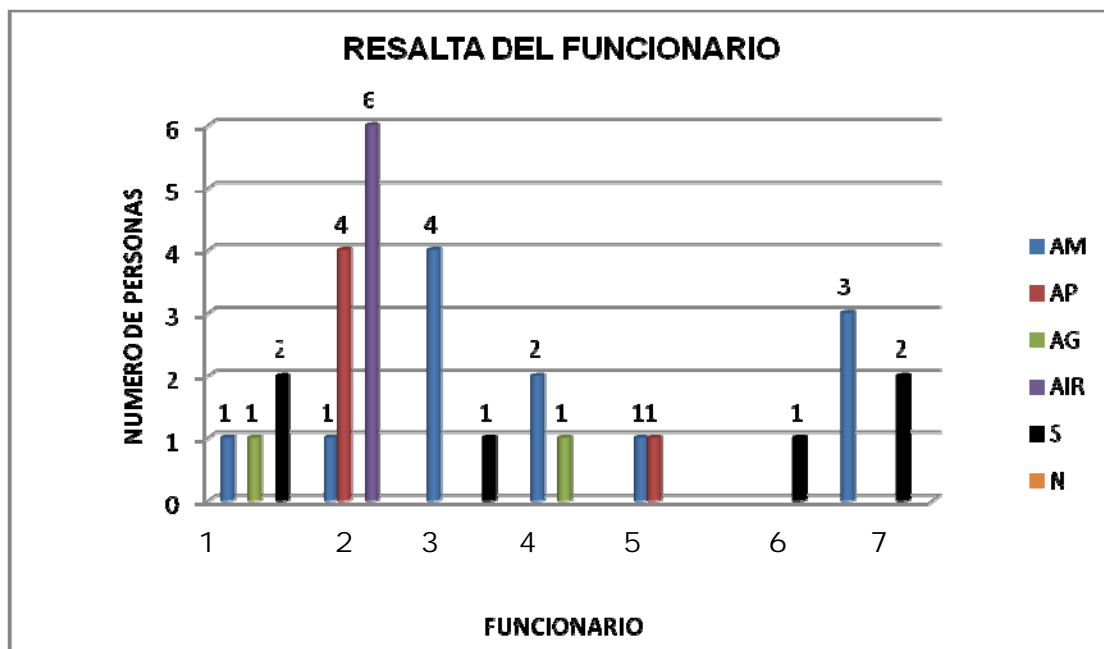


GRAFICO 16. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 3



**NOTA.** Siglas de opción de respuesta

AM: Amabilidad

AP: Apatía

AG: Agilidad

AIR: Aire de superioridad

S: Sentido de Escucha

N: Negligencia

PREGUNTA 4: ¿QUÉ ASPECTO CONSIDERA USTED DEBE MEJORAR EL FUNCIONARIO PARA BRINDAR UN MEJOR SERVICIO?

- ✓ **FUNCIONARIO 1** Paciencia y cordialidad
- ✓ **FUNCIONARIO 2** Claridad en la información

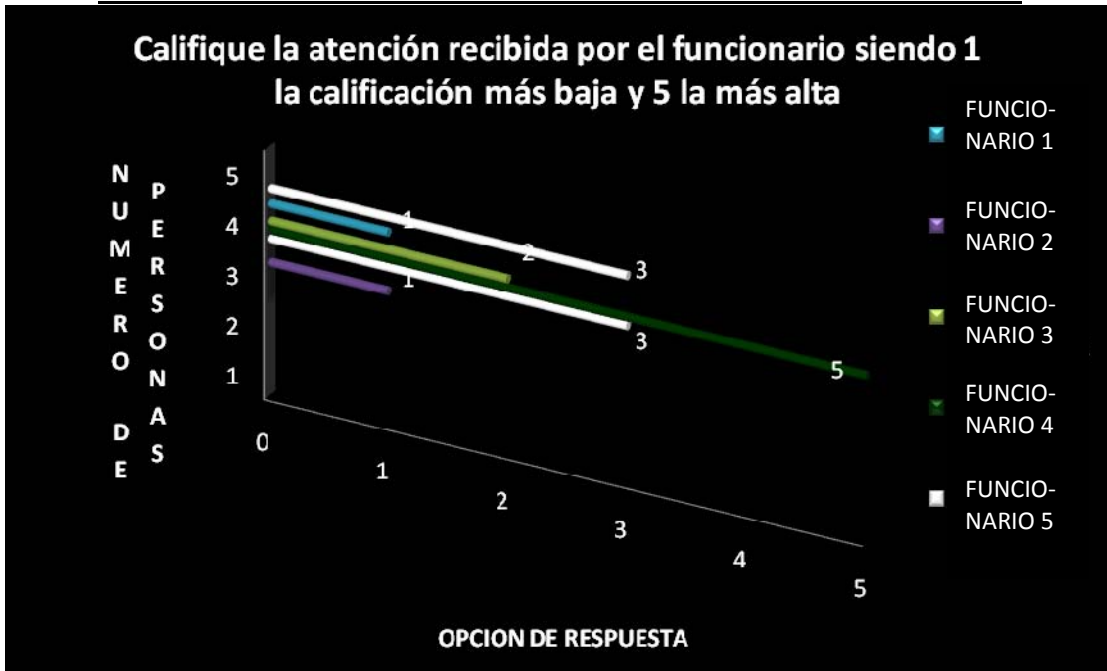
### OBSERVACIONES

- ✓ Los listados no se encuentran en orden alfabético, lo que ha generado confusión en los usuarios



**SECRETARÍA DE HACIENDA**

**GRAFICO 17. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 1**



**GRAFICO 18. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 2**

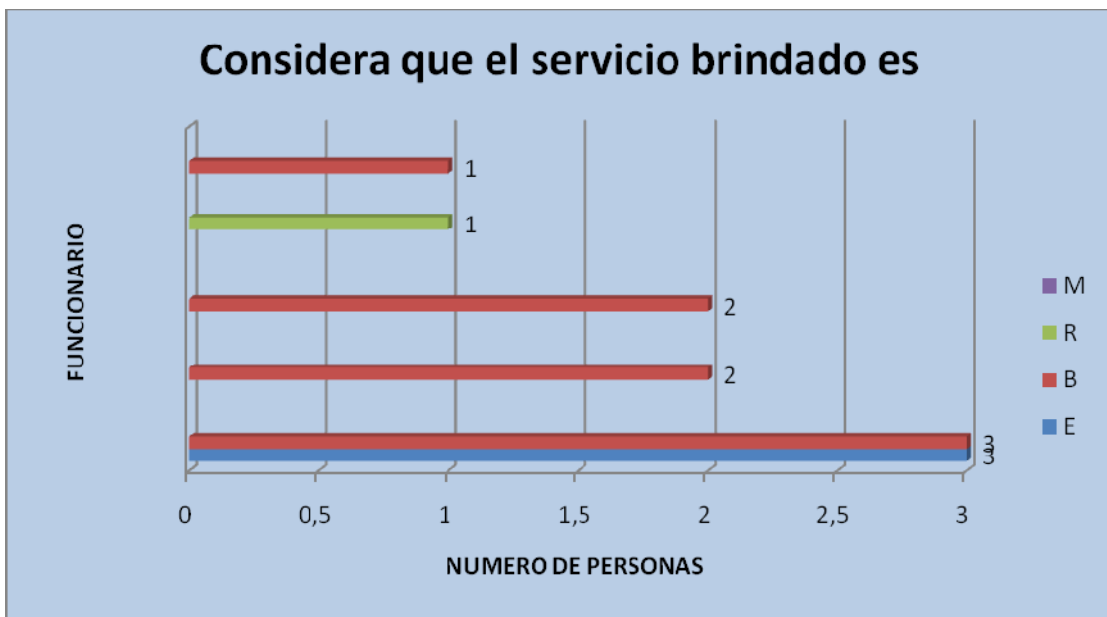
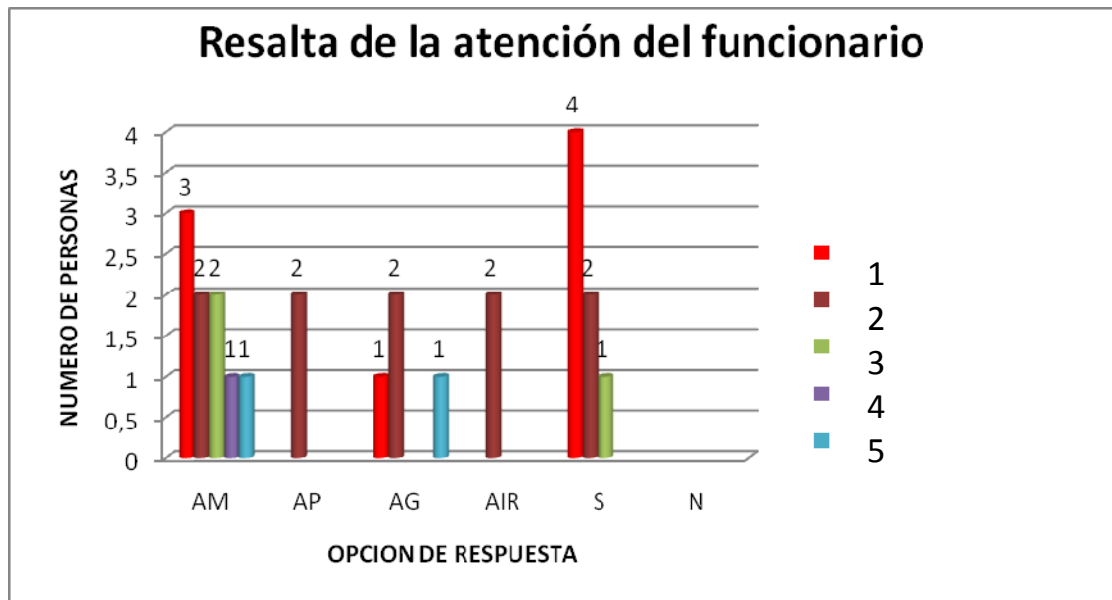


GRAFICO 19. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 3



PREGUNTA 4: ¿QUÉ ASPECTO CONSIDERA USTED DEBE MEJORAR EL FUNCIONARIO PARA BRINDAR UN MEJOR SERVICIO?

- ✓ **FUNCIONARIO 1** Paciencia y Claridad en la información
- ✓ **FUNCIONARIO 2** Paciencia y cordialidad

**OBSERVACIONES**

- ✓ El espacio es muy reducido

✓ SECRETARIA DE SALUD

GRAFICO 20. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 1

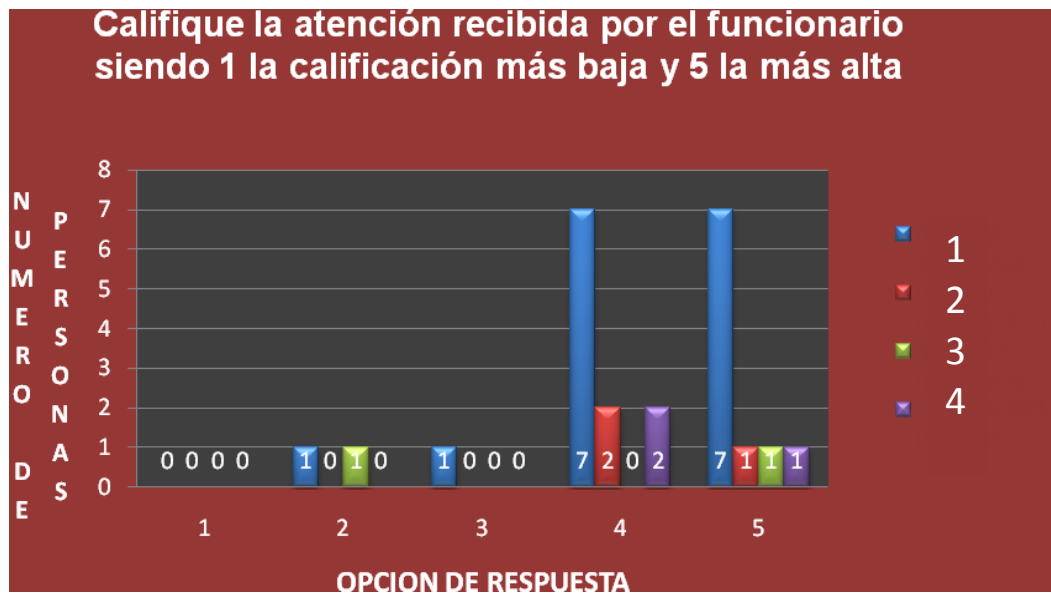


GRAFICO 21. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 2

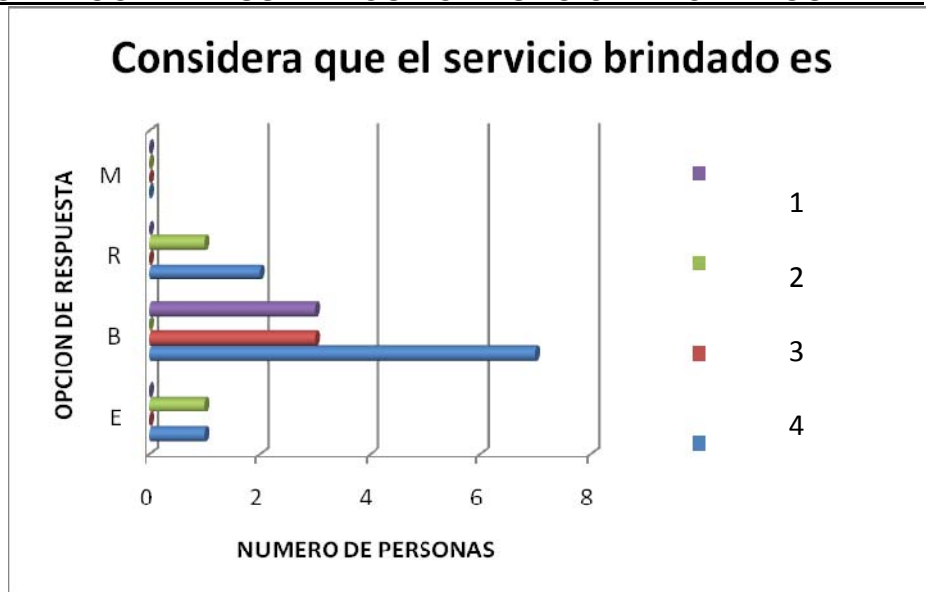
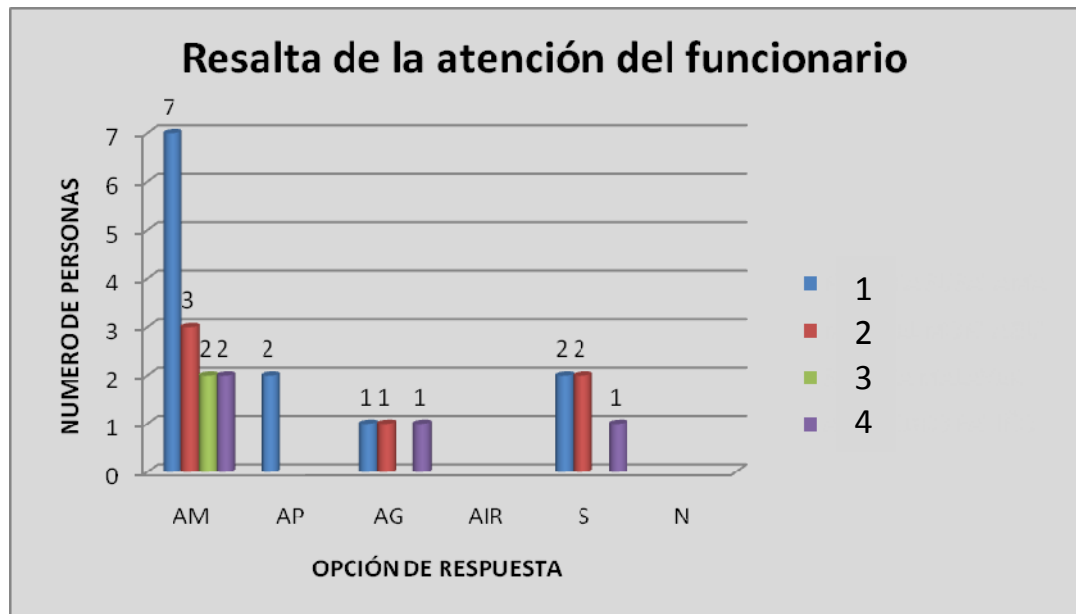


GRAFICO 22. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 3



**NOTA.** Siglas de opción de respuesta

*AM: Amabilidad*

*AP: Apatía*

*AG: Agilidad*

*AIR: Aire de superioridad*

*S: Sentido de Escucha*

*N: Negligencia*

PREGUNTA 4: ¿QUÉ ASPECTO CONSIDERA USTED DEBE MEJORAR EL FUNCIONARIO PARA BRINDAR UN MEJOR SERVICIO?

- ✓ **FUNCIONARIO 1** Concentración y manejo de estrés
- ✓ **FUNCIONARIO 2** Claridad en la información

### OBSERVACIONES

- ✓ El espacio es muy reducido

✓ **COMISARIA DE FAMILIA**

GRAFICO 23. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 1



GRAFICO 24. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 2

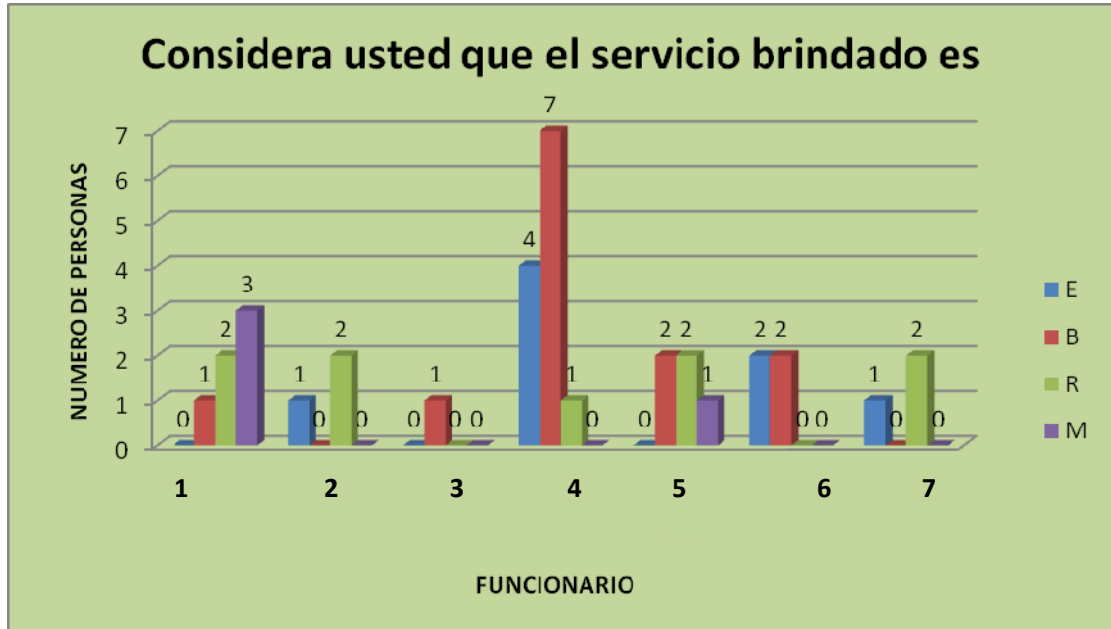
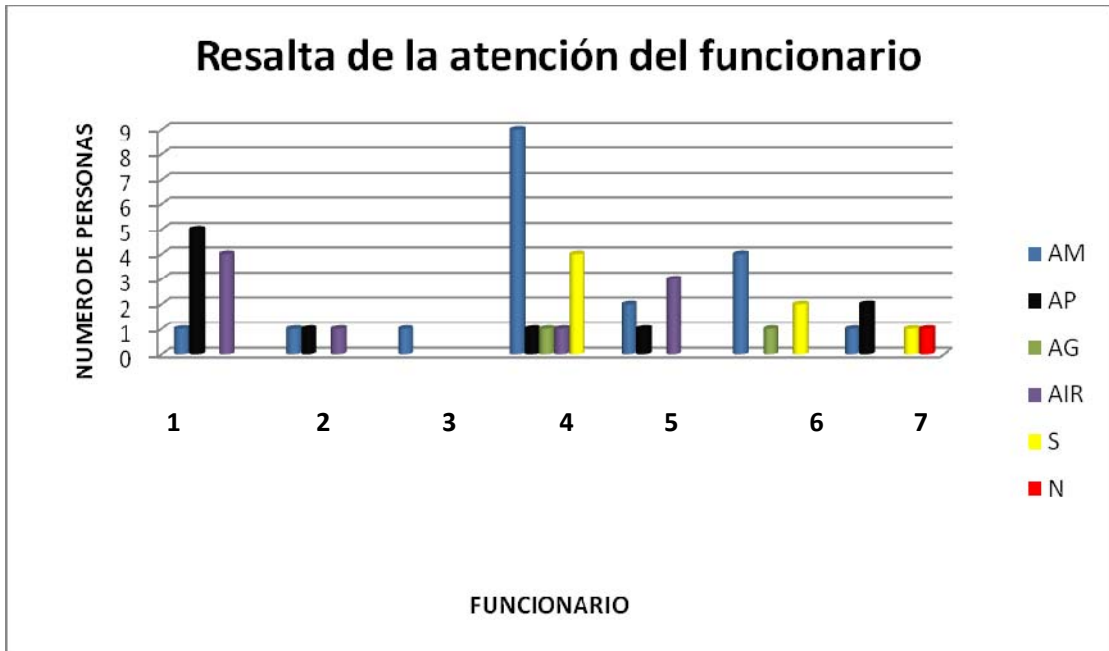


GRAFICO 25. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 3



PREGUNTA 4: ¿QUÉ ASPECTO CONSIDERA USTED DEBE MEJORAR EL FUNCIONARIO PARA BRINDAR UN MEJOR SERVICIO?

- ✓ **FUNCIONARIO 1** Apatía, amabilidad, cordialidad y respeto
- ✓ **FUNCIONARIO 2** Cordialidad, concentración, dinamismo, conocimiento del funcionamiento de la oficina
- ✓ **FUNCIONARIO 3** Claridad en las respuestas, puntualidad en las citas
- ✓ **FUNCIONARIO 4** Cordialidad y amabilidad

**OBSERVACIONES**

- ✓ El espacio es muy reducido

## INSPECCIÓN DE POLICIA I

GRAFICO 26. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 1



GRAFICO 27. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 2

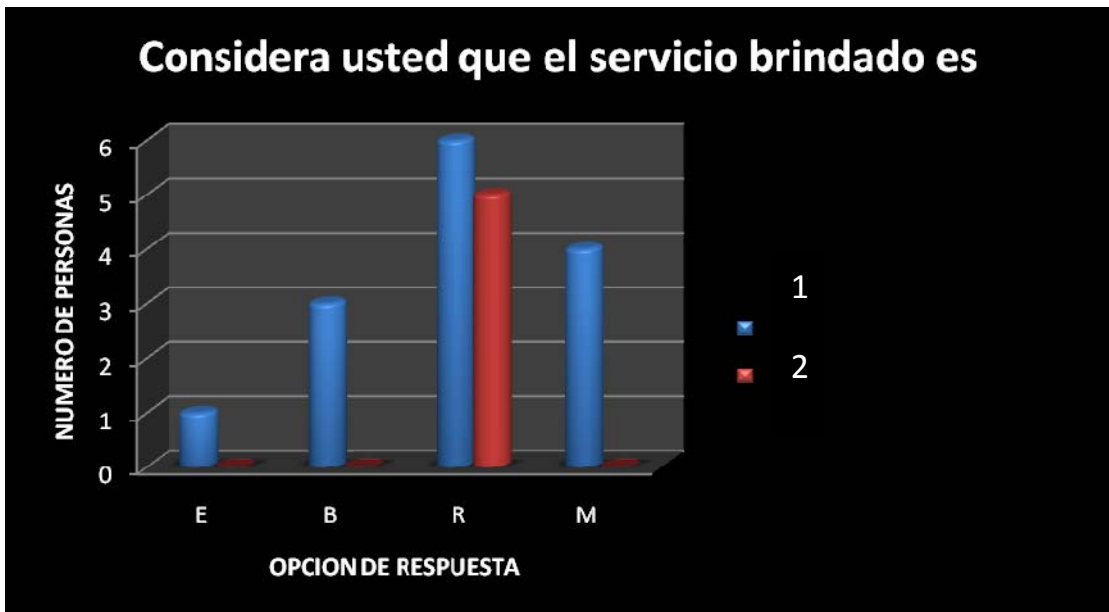
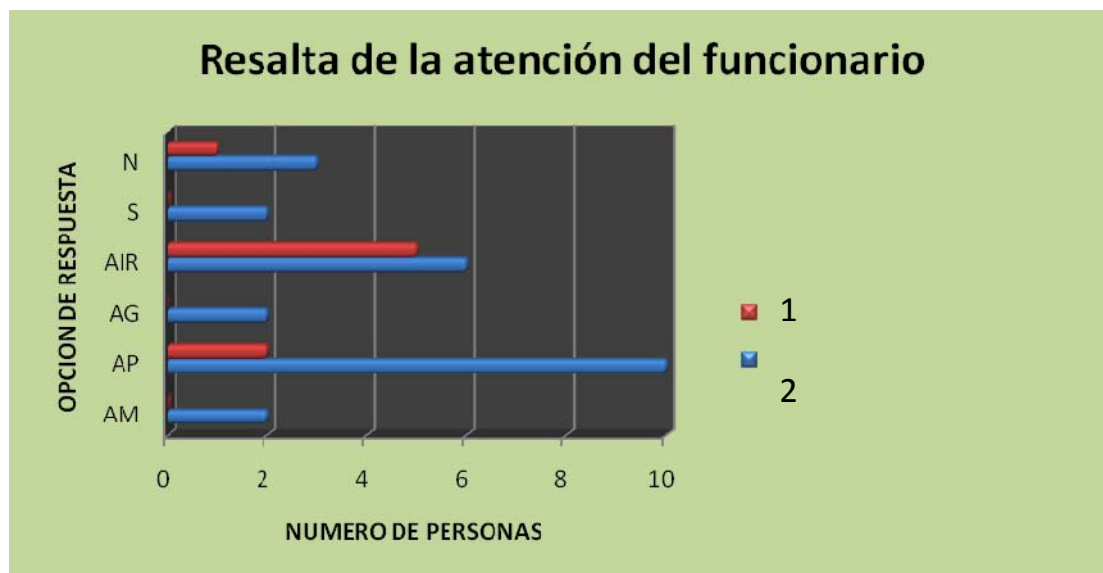


GRAFICO 28. RESULTADOS POR FUNCIONARIO PREGUNTA 3



**NOTA.** Siglas de opción de respuesta

*AM: Amabilidad*

*AP: Apatía*

*AG: Agilidad*

*AIR: Aire de superioridad*

*S: Sentido de Escucha*

*N: Negligencia*

PREGUNTA 4: ¿QUÉ ASPECTO CONSIDERA USTED DEBE MEJORAR EL FUNCIONARIO PARA BRINDAR UN MEJOR SERVICIO?

- ✓ **FUNCIONARIO 1** Apatía Amabilidad \*, respeto \* sentido de escucha, manejo de estrés, mal genio.
- ✓ **FUNCIONARIO 2** Sentido de escucha, amabilidad\*, respeto\*.

**OBSERVACIONES** El espacio es muy reducido