

CLIMA ORGANIZACIONAL ASOCIADO AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
FUNCIONARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE GIRARDOT EN EL
PERIODO II DEL 2007 Y I DEL 2008

LUZ GLADIS VÁSQUEZ RESTREPO
BIBIANA ANDREA ZULUAGA GIRALDO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL
Girardot, Marzo de 2008

CLIMA ORGANIZACIONAL ASOCIADO AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
FUNCIONARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE GIRARDOT EN EL
PERIODO II DEL 2007 Y I DEL 2008

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE
TRABAJADORA SOCIAL

LUZ GLADIS VÁSQUEZ RESTREPO
BIBIANA ANDREA ZULUAGA GIRALDO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL
Girardot, Marzo de 2008

CLIMA ORGANIZACIONAL ASOCIADO AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
FUNCIONARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE GIRARDOT EN EL
PERIODO II DEL 2007 Y I DEL 2008

LUZ GLADIS VÁSQUEZ RESTREPO
BIBIANA ANDREA ZULUAGA GIRALDO

Asesor:
CECILIA GÓMEZ ROLDAN
Trabajadora Social

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL
Girardot, Marzo de 2008

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

A mí misma por ser capaz
de cumplir mis metas propuestas
Y así seguiré hasta el éxito.
A mi mamá- mi reina porque
Siempre me apoyó y no me dejó desfallecer
Cuando me sentía vencida.
A mi abuelita por sus oraciones
Que cada día me acompañan.
Y al señor Dios todopoderoso
Por ser mi guía y mi fortaleza.
"BIBIANA ANDREA ZULUAGA GIRALDO"

A mi madre que desde siempre
Me ha guiado y animado
Para llegar al final de cada reto.
A mi hijo mi bastón de fortaleza
Y ejemplo de vida.
Al señor todopoderoso porque siempre
Está a mi lado iluminándome
Hasta llegar a este gran final.
"LUZ GLADIS VÁSQUEZ RESTREPO"

Agradecimientos a la Prof. CECI nuestra asesora
Que con su sentido del humor, la experiencia que la caracteriza;
Nos sirvió de apoyo hasta última hora para la culminación de esta meta.
Ahh y también por el tiempo extra dedicado.
Muchas Gracias Prof. "Dios le pague"

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. TEMA	16
2. TITULO	17
3. LINEA DE INVESTIGACIÓN	18
4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	20
4.1. PROBLEMA	21
5. JUSTIFICACIÓN	22
6. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	25
7. MARCOS DE REFERENCIA	26
7.1. MARCO INSTITUCIONAL	26
7.1.1. ALCALDÍA MUNICIPAL DE GIRARDOT	26
7.1.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ADMINISTRATIVA MUNICIPAL	27
7.1.3. SECRETARIAS	27
7.2. MARCO LEGAL	28
7.2.1. COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL	28
7.2.2. SERVIDOR PÚBLICO	29
7.2.3. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA	30

7.2.4. LEY 909 /2004	31
7.3. MARCO TEÓRICO	35
7.3.1. ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES	38
7.3.2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	40
7.3.3. PUNTOS DE VISTA TRADICIONALES Y MODERNOS SOBRE LA DIRECCIÓN Y CONTROL	41
7.3.4. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW	45
7.3.5. DESARROLLO A ESCALA HUMANA – MAX NEEF	48
7.3.6. EXPERIENCIA DE HAWARTHORNE	50
7.3.7. CLIMA ORGANIZACIONAL	51
8. DISEÑO METODOLOGICO	60
9. ANALISIS	64
10. DIAGNOSTICO	82
11. RECOMENDACIONES “PROPUESTA DE INTERVENCION”	85
11.1. PROPUESTA DE INDUCCIÓN – REINDUCCIÓN	87
11.2. PROPUESTA DE TEMAS DE CAPACITACION	90
11.3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO IMPLEMENTOS DE TRABAJO	92
11.4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE COMUNICACIONES	93
12. CONCLUSIONES	
13. RECOMENDACIONES	
14. BIBLIOGRAFÍA	

LISTA DE FIGURAS

	PAG
1. DIMENSION ORIENTACION ORGANIZACIONAL	
1. Conozco la misión y visión de mi entidad y/o dependencia	94
2. Los objetivos de mi entidad son claros.	95
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores Institucionales.	96
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus Actividades	97
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.	98
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.	99
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.	100
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas	101
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.	102
10. Siento que estoy ubicado(a) en el empleo de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.	103
2. DIMENSION ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO.	
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo	104
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.	105

13. Estoy satisfecho (a) con las actividades de bienestar que se realizan en mi entidad.	106
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.	107
15. La entidad concede los encargos a las personas que lo merecen.	108
16. Mi jefe (a) tiene los conocimientos y destreza para dirigir el área.	109
17. Mi jefe (a) es coherente en sus argumentos y planteamientos.	110
18. En mi área, el jefe (a) asigna las cargas en forma equitativa.	111
19. Mi jefe (a) asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.	112
20. El trato que recibo de mi jefe (a) es respetuoso.	113
21. Mi jefe (a) tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.	114
3. DIMENSION ESTILO DE DIRECCION	
22. recibo de mi jefe(a) retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como negativos de mi trabajo.	115
23. Mi jefe(a) me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.	116
24. No tengo que consultar con mi jefe(a) todas las acciones a seguir en la realización de mi trabajo.	117
25. Mi jefe (a) me motiva y reconoce mi trabajo.	118
4. DIMENSION COMUNICACIÓN E INTEGRACION.	
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros(a) de trabajo que facilita el logro de los resultados.	119
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, mas por comunicación oficial que por comunicaciones informales.	120
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad	121

29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.	122
30. Estoy satisfecho(a) con la forma en que me comunico con mis compañeros(a)	123
31. Cuando surge un problema, se conoce con exactitud quien debe resolverlo.	124

5. DIMENSION TRABAJO EN GRUPO

32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.	125
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos(a) sus integrantes.	126
34. Considero que las personas de los grupos en los que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.	127
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.	128
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe (a).	129

6. DIMENSION CAPACIDAD PROFESIONAL

37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.	130
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.	131
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.	132
40. Supero las expectativas que mi jefe(a) tiene sobre mi desempeño.	133
41. Estoy dispuesto (a) a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.	134
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.	135
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.	136

44. Me encuentro satisfecho (a) con el trabajo que realizo. 137

7. DIMENSION MEDIO AMBIENTE FISICO.

45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía) 138

46. Mi área de trabajo permanece ordenada. 139

47. Mi área de trabajo permanece limpia. 140

48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias. 141

49. En mi área de trabajo no hay contaminación Auditiva (ruido). 142

50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada. 143

51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación. 144

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
“ENCUESTA”

ANEXO 2: CARTILLA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La propuesta de intervención profesional (proyecto de grado) en el Área Laboral tiene como objetivo contribuir en el proceso formativo de los estudiantes de distintas profesiones en este caso la profesión del Trabajo Social, mediante su vinculación a una experiencia institucional que le permita retroalimentar y profundizar de manera integral los conocimientos adquiridos teóricamente en el transcurso de la formación profesional, y aplicarlos a realidades particulares, buscando enfatizar y complementar su formación en razón de los objetos propios del Trabajo Social con énfasis en las metodologías de intervención profesional.

Al mismo tiempo, esta intervención profesional representa un proceso formativo en la cual los estudiantes que se encuentran cursando el último nivel de estudios profesionales se vinculan a una institución ya sea de orden pública o privada participando activamente y de forma sistemática a formular y ejecutar una propuesta (proyecto) de intervención profesional que permita desarrollar los conocimientos teóricos y sustentarlos en la práctica; y a la vez ayudar a transformar una realidad social.

Por consiguiente, la propuesta de intervención profesional se fundamenta en el proyecto institucional de la Alcaldía Municipal de Girardot que permitirá identificar los factores que influyen en el clima organizacional y en el desempeño laboral de los funcionarios de la misma.

Esta propuesta de intervención profesional está encaminada a detectar mediante un instrumento de recolección de información las deficiencias e irregularidades que se presentan y afectan el buen desarrollo del Clima Organizacional de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Girardot en todas las dependencias; para un posterior diagnóstico y análisis que permita determinar y conocer las dimensiones que afectan el Clima organizacional (Orientación Organizacional, Administración del Talento Humano, Estilo de Dirección, Comunicación e Integración, Trabajo en Grupo, Capacidad Profesional y Medio Ambiente Físico).

Por tanto, el resultado de este proceso permitirá elaborar una estrategia de mejoramiento a partir de los elementos identificados en el diagnóstico de necesidades acorde a las dimensiones estudiadas y teniendo en cuenta los lineamientos dados por el Departamento Administrativo de la Función Pública en el área de Gestión del Talento Humano y la Comisión Nacional del Servicio Civil.

1. TEMA

Propuesta de intervención en Trabajo Social en el Área Laboral y el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Girardot, asociada a las dimensiones (Orientación Organizacional, Administración del Talento Humano, Estilo de Dirección, Comunicación e Integración, Trabajo en Grupo, Capacidad Profesional y Medio Ambiente Físico).

2.TITULO

CLIMA ORGANIZACIONAL ASOCIADO AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
FUNCIONARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE GIRARDOT EN EL
PERIODO II DEL 2007 Y I DEL 2008

3. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación que le corresponde al programa de Trabajo Social es la denominada Gestión, Participación y Desarrollo Comunitario, teniendo en cuenta que para desarrollar proyectos de investigación cada uno de ellos debe inscribirse en una sublínea de investigación; por tanto; la propuesta de intervención profesional en el área laboral está adscrita en la sublínea de "*Gestión Social*"; en esta sublínea convergen todos los proyectos de investigación científica y/o social relacionados con la intervención del trabajador social en las empresas, grupos comunitarios y de las instituciones sociales, con un enfoque gerencial, administrativo y del recurso humano, allí debe estar presente el papel del trabajador social como gestor de cambio.

De acuerdo a lo anterior, la propuesta de intervención profesional en el área laboral sustenta de manera específica el papel que representa el Trabajador Social en una empresa como gestor de cambio dedicados a conseguir el bienestar y la autorrealización de los seres humanos; al desarrollo de los conocimientos respecto al comportamiento humano y social; al desarrollo de los recursos necesarios para atender las aspiraciones y necesidades de los individuos y las empresas.

Es esencial resaltar la función que cumple el Trabajador Social en una organización por que se representa como la figura de líder corporativo, organizando y planeando diferentes programas y proyectos que busquen el bienestar de los empleados y así mismo que este bienestar mejore la productividad siempre orientado a lo social a determinar situaciones que algunos momentos se pueden deducir como problemas tanto internos como externos de los funcionarios; explícitamente definir la importancia del ser humano en su entorno, relación con la familia, con los jefes y compañeros de trabajo.

La labor del Trabajador Social en el contexto organizacional exige el desarrollo de estrategias que promuevan el bienestar y la realización del recurso humano, pero además que existan espacios de encuentro en todas las esferas que componen la organización, es decir, que se construyan diferentes miradas e interacciones pero que se tenga presente que si emerge un conflicto, un cambio, etc. se brinden las posibilidades para que sean resueltos y se logre una reacomodación en las diferentes situaciones. El Trabajador Social, entonces se convierte en un dinamizador, en un canal que media entre trabajadores y directivos con el

propósito fundamental de hallar sentido y mantener el respeto a la dignidad humana.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Alcaldía Municipal de Girardot es una entidad estatal ubicada en el centro de la ciudad y cuenta con oficinas de despacho internas que desarrollan procesos administrativos y de control entre ellas se encuentran: (despacho alcaldía, secretaria de gobierno, oficina asesora jurídica, oficina de gestión del talento humano, archivo municipal, inspección de policía, secretaria de infraestructura, secretaria de hacienda, planeación, desarrollo económico); y externas a la sede principal en las que se ofrecen preferencialmente servicios sociales a la comunidad las cuales son: (secretaria de salud "P.A.B", secretaria de educación, comisarías de familia, secretaria de tránsito, guardia municipal, inspección de policía permanente).

En el momento del estudio el censo de funcionarios determinó que la planta de personal son 684 funcionarios para los cuales existen cuatro formas de contratación (carrera administrativa, libre nombramiento, provisionales y labor contratada), por tanto; 384 funcionarios distribuidos en carrera administrativa, libre nombramiento y provisionales y 300 funcionarios de labor contratada.

Dadas las características de la organización empresarial y administrativa en la gestión desarrollada por el Alcalde como Directivo determina en gran parte que las dimensiones del clima organizacional de la Alcaldía influyan en el desempeño de los funcionarios vinculados a ésta; así mismo se determina que la existencia de oficinas internas y externas hace que la comunicación y las relaciones interpersonales sean deficientes lo que influye directamente en el desempeño laboral de los funcionarios.

Los elementos más relevantes para analizar la problemática que se presenta en la entidad son muy importantes para la gestión estratégica que se realiza en la misma; por consiguiente, para que exista un buen clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Girardot se deben tener en cuenta la motivación – incentivos, la comunicación organizacional ya que éstos son los ejes en los que se sustentará el desarrollo en los procesos de capacitación.

4.1. PROBLEMA

¿Cómo se manifiesta las dimensiones del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Girardot en el II semestre del 2007 y I semestre del 2008?

5. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta el tema y el contexto en donde se va a desarrollar la propuesta de intervención profesional en el área laboral es importante resaltar que el objetivo principal de éste es “Identificar los factores que influyen en el clima organizacional y en el desempeño laboral de los funcionarios de la alcaldía municipal de Girardot”; esta propuesta de intervención profesional se fundamenta y se estructura de acuerdo a las políticas administrativas y legales en la que se encuentra inscrita la Alcaldía Municipal de Girardot.

Para el desarrollo de la propuesta hay que tener en cuenta la investigación, formulación y ejecución del proyecto de Bienestar social laboral realizado el periodo anterior en la institución; ya que éste proporcionó información básica y necesaria para diagnosticar los problemas de capacitación, Bienestar laboral de la misma y el tema de Clima Organizacional; de tal manera que el programa a formular y ejecutar en este periodo es la continuidad del programa de Bienestar Social Laboral con énfasis en la medición del Clima Organizacional en la institución; por consiguiente, facilitará que la información obtenida por medio del diagnostico anterior sea el fundamento para conocer los factores que influyen en las dimensiones del Clima Organizacional y que afectan el desempeño laboral de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Girardot

De acuerdo a lo anterior es de vital importancia determinar que el diagnostico II tiene como finalidad articular el diagnostico I y de este modo conocer las dimensiones del clima organizacional (Orientación Organizacional, Administración del Talento Humano, Estilo de Dirección, Comunicación e Integración, Trabajo en Grupo, Capacidad Profesional y Medio Ambiente Físico) contribuyendo al mejoramiento del mismo, y tiene relación con el buen desempeño de los funcionarios, teniendo en cuenta que el clima Organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral e influye en la satisfacción personal y por lo tanto en la productividad, lo cual se verá reflejado en funcionarios comprometidos con la organización y con un mejor desempeño laboral.

Esta propuesta de intervención en la Alcaldía Municipal de Girardot enfocada en el área laboral es esencial para la institución ya que los procesos de Gestión del

Talento Humano están orientados a formular y adoptar políticas, planes generales, programas y proyectos para la administración, el desarrollo y la capacitación del talento humano acordes con la organización de cada una de las dependencias que contribuyan al desarrollo integral del funcionario como elemento fundamental de la organización y está relacionada con la política de desarrollo administrativo en la gestión y desarrollo del talento humano que tiene como objetivo propender por servidores íntegros, competentes y comprometidos consigo mismo, con la sociedad y con el estado; y asimismo con los fundamentos teóricos que suministra el Departamento Administrativo de la Función Pública sobre calidad de vida laboral, bienestar laboral, clima laboral y cultura organizacional y además cuenta con los recursos necesarios para la ejecución del mismo y se tendrá en cuenta la pertinencia del programa en función de las necesidades de la entidad.

Para sustentar la importancia de la propuesta de intervención profesional en una institución pública en el área de Gestión del Talento humano también es significativo conocer el ámbito de intervención del trabajador social en ésta área, teniendo en cuenta que en cualquier organización según la cantidad de funcionarios que se encuentren vinculados es necesario contar con un Trabajador Social.

La profesión de Trabajo Social promueve la resolución de conflictos en las relaciones humanas, el cambio social, el poder de las personas mediante el ejercicio de sus derechos, y el mejoramiento de la sociedad;¹ mediante la utilización de teorías sobre el comportamiento humano y los sistemas sociales, el Trabajo Social, interviene en los puntos en los que las personas interactúan con su entorno. Los principios de los Derechos Humanos y la Justicia Social son esenciales para el Trabajo Social”

El Trabajo Social, tiene su fundamento en ideales humanistas; su actuar profesional busca el bienestar promoviendo los derechos humanos, desarrollo y protección de los derechos sociales, de las personas, y desarrollo de procesos de intervención en los diversos ámbitos de la sociedad, considerando la vinculación que posee la persona con el medio, promoviendo el desarrollo familiar, grupal y comunitario como ejes de intervención.

El Trabajador Social en el desarrollo de su labor utiliza una serie de técnicas, va desde la planificación de políticas sociales, hasta la ejecución operativa, evaluación, sistematización, seguimiento, desarrollo de programas, proyectos y de investigación tanto en lo público como en lo privado, de Recursos Humanos y

¹ (Definición de la Federación Internacional de Trabajadores Sociales (FITS).

bienestar laboral y posee conocimiento para abarcar todo el ciclo vital de las persona, generando acciones de intervención de acuerdo a las necesidades humanas.

De acuerdo a lo especificado anteriormente los campos de intervención de un Trabajador Social tiene las competencias para desarrollarse en el área laboral fundamentadas en los siguientes aspectos:

1. Administrativo
2. Bienestar Laboral
3. Salud ocupacional
4. Capacitación y desarrollo
5. Asesoría Individual
6. Responsabilidad Social Corporativa.

Es esencial destacar la función que cumple un Trabajador Social en una organización por que se representa como la figura de líder corporativo, organizando y planeando diferentes programas y proyectos que buscan el bienestar de los empleados mejorando la productividad siempre orientado a lo social a determinar situaciones que algunos momentos se pueden deducir como conflictivas tanto internos como externos de los funcionarios; explícitamente definir la importancia del ser humano en su entorno, el ser humano en relación con la familia, con los y compañeros de trabajo.

La labor del Trabajador Social en el contexto organizacional exige el desarrollo de estrategias que promuevan el bienestar y la realización del recurso humano, pero además que existan espacios de encuentro en todas las esferas que componen la organización, es decir, que se construyan diferentes interacciones teniendo presente que si emerge un conflicto se brinden las posibilidades para que éste sean resueltos logrando adaptación en las diferentes situaciones. El Trabajador Social, se convierte en un dinamizador y en un canal que media entre trabajadores y directivos con el propósito fundamental de hallar sentido y mantener el respeto a la dignidad humana.

6. OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que influyen en el clima organizacional y en el desempeño laboral de los funcionarios de la alcaldía municipal de Girardot.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir los elementos que conforman el clima organizacional de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Girardot representados en las dimensiones (Orientación Organizacional, Administración del Talento Humano, Estilo de Dirección, Comunicación e Integración, Trabajo en Grupo, Capacidad Profesional y Medio Ambiente Físico).
2. Identificar las necesidades organizacionales en los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Girardot a partir de los elementos que conforman el clima organizacional.
3. Elaborar una estrategia de mejoramiento a partir de los elementos identificados en el diagnóstico de necesidades acorde a las dimensiones estudiadas.

7. MARCOS DE REFERENCIA

7.1. MARCO INSTITUCIONAL

Girardot, municipio situado en el departamento de Cundinamarca, según el DANE cuenta con una Población de 95.496 habitantes, tiene una temperatura media de 25 °C, una extensión de 130 km² y una altitud de 289 m. s. n. m. Sus actividades económicas son la agricultura, la ganadería y el comercio; como fiesta tradicional se celebra anualmente el Reinado Nacional del Turismo.

Igualmente para continuar estructurando el marco institucional se define el concepto de Alcaldía:²” Es un ente orgánico y administrativo de un Municipio que se encarga de Administrar los recursos públicos destinados para un Municipio”

La Alcaldía municipal de Girardot tiene 384 funcionarios de planta divididos en la modalidad de contratación los cuales son: inscritos a carrera administrativa, provisionales, de libre nombramiento y remoción; y 300 empleados por labor contratada.

7.1.1. ALCALDÍA MUNICIPAL

“Estatuto Básico De La Administración Municipal”

NATURALEZA: La naturaleza del Municipio de Girardot está definida como una entidad territorial fundamentada en la división político- administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites y asignación de competencias y recursos que le señala la Constitución, las leyes, decretos, ordenanzas y acuerdos; su misión es prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande la ciudadanía, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes, así como asumir con diligencia el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de todos los habitantes del Municipio , mediante la elaboración y adopción de planes, programas y proyectos, y la gestión de los servicios a su cargo. En su consecuencia, la Administración Municipal se inscribe en la Misión de llevar a Girardot al progreso y la modernidad, mediante la articulación de estrategias económicas, sociales, políticas, culturales y ambientales que aseguren el desarrollo del Municipio en su dimensión material y humana. Así mismo la Visión que adopta el Municipio de Girardot es el instrumento para propiciar el establecimiento de una Administración territorial moderna, que coadyude a construir una sociedad solidaria, equitativa,

² Estatuto Orgánico de la Alcaldía Municipal de Girardot

democráticamente participante y desarrollada social, ambiental y económicamente.

Como principios rectores de la función administrativa del Municipio de Girardot se determinan mediante el servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, eficacia, eficiencia, moralidad, responsabilidad, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

7.1.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.

La estructura Orgánica y Administrativa del Municipio de Girardot está distribuida de forma jerárquica por consiguiente se encuentra como Sector Central el Despacho del Alcalde asesorado por las oficinas de planeación y jurídica; continuando con el orden establecido se encuentran las secretarías distribuidas de la siguiente manera:

1. Secretaria de Gobierno y Desarrollo Institucional (Oficina de Bienestar y Talento Humano)
2. Secretaria de Hacienda
3. Secretaria de Educación
4. Secretaria de Infraestructura
5. Secretaria de Salud
6. Secretaria de Tránsito y Transporte
7. Secretaria de Desarrollo Económico

1.1.3. SECRETARIAS

De acuerdo a la propuesta de intervención profesional en el área laboral resaltando que el desarrollo de la misma se realiza en conjunto con la oficina de Bienestar y Talento Humano la cual pertenece a la Secretaria de Gobierno y Desarrollo Institucional; por esta razón se mencionan sus principales características como :

a. Misión: Velar por la seguridad y tranquilidad pública creando una cultura ciudadana para la protección de la vida, honra y bienes, buscando estrategias para evitar o mitigar los riesgos de origen natural o antrópico del municipio de Girardot, también administrar y apoyar todos los servicios técnicos, políticos, procedimentales, y estratégicos, físicos e informáticos que contribuyan al desarrollo del talento humano en cada una de las dependencias de la administración central del municipio de Girardot, facilitando el bienestar social, el clima organizacional y potenciando el mejoramiento de las habilidades, cualidades y relaciones laborales de los servidores públicos.

b. Visión: Implementar esquemas altamente funcionales acordes a las condiciones del territorio nacional todas para el desarrollo y crecimiento del municipio de Girardot. Dinamizar en el siglo XXI una política de cultura empresarial que fomente el potencial de los servidores públicos, proyectándolos como personas eficientes, eficaces y transparente en el servicio a la comunidad, así como brindar servicios informáticos y logísticas en forma eficiente y oportuna de toda clase de bienes muebles e inmuebles garantizados una protección permanente que permita responder oportunamente a los requerimientos y necesidades de las dependencias internas.

c. Funciones:

1. Promover la participación y convivencia ciudadana dentro de los principios básicos de la tolerancia la resolución pacífica de conflicto y de los derechos humanos; coordinando interinstitucionalmente las acciones necesarias,
2. Liquidar los bonos de pensión su emisión.
3. Elaborar y ejecutar el Plan de Capacitación

7.2. MARCO LEGAL

Para el desarrollo de la propuesta de intervención profesional en el área laboral se estructuraron temáticas fundamentadas en las leyes y normas que rigen a los servidores públicos; por consiguiente, se debe tener en cuenta el marco legal en donde se inscribe la principal ley 909 de 2004 por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y gerencia pública. Al mismo tiempo, se incluyen las entidades en donde se estipulan la normatividad de la función pública y los servidores públicos.

A continuación se mencionan de forma explicativa algunas de las entidades que regulan la función pública:

7.2.1. COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL: ³ “La Comisión Nacional de Servicio Civil es el órgano responsable de la administración y vigilancia de las carreras que garantiza y protege el sistema de mérito en el empleo público “tiene como misión ser el órgano autónomo independiente que garantiza la igualdad y el mérito en el sistema de carrera y como visión ser la entidad reconocida por liderar y sostener la profesionalización de la Administración Pública Colombiana. En su estructura Pública está comprendida por los objetivos estratégicos y objetivos específicos en la cual deben cumplir para su funcionamiento:

Los objetivos estratégicos están orientados al posicionamiento de valores como la igualdad, el mérito y el desarrollo del empleo público; así mismo es generador de información oportuna y vela por la correcta aplicación de los instrumentos normativos y técnicos que posibilite el adecuado funcionamiento del sistema de carrera administrativa en Colombia.

Como objetivos específicos la Comisión Nacional de Servicio Civil debe diseñar e implementar el marco regulatorio e instrumental para la aplicación del sistema de carrera, garantizar la aplicación de instrumentos de evaluación que vinculen los resultados del desempeño individual con la gestión e Impulsar y divulgar nacional e internacionalmente la gestión de la Comisión Nacional de Servicio Civil.

7.2.2. SERVIDOR PÚBLICO: Los Servidores Públicos son:⁴ " Los miembros de las Corporaciones Públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios”.

³ Ley 909 de 2004

⁴ Constitución Política de Colombia, artículo 123

Se distinguen algunas variables en el cual se inscriben y componentes características más importantes de un servidor Público.

Los Servidores Públicos son las personas elegidas popularmente que hacen parte de un cuerpo colegiado, son ellos el Senado, la Cámara de Representantes, las Asambleas, los concejos Municipales y Distritales y las Juntas Administradoras Locales y también son Servidores Públicos los empleados y trabajadores del estado que tienen un vínculo jurídico ya sea a través de un nombramiento o de un contrato de trabajo, en este sentido esta comprendida la estructura estatal prevista en el artículo 113, y siguientes, de la Constitución Nacional: rama legislativa, ejecutiva, judicial y otros órganos autónomos e independientes; estos servidores públicos necesariamente deben estar catalogados como servidores si prestan sus servicios en Entidades Descentralizadas; para esta denominación de las Entidades Descentralizadas están divididas en:

a. Entidades Descentralizadas Territorialmente: La descentralización significa el otorgamiento de cierta autonomía a las autoridades locales y regionales para el cumplimiento de ciertas funciones públicas. En este orden son servidores públicos quienes presten sus servicios en los departamentos, los distritos y municipios.

b. Entidades Descentralizadas por servicios: son ciertas personas jurídicas quienes se encargan de prestar ciertos servicios especializados o técnicos, con cierta autonomía.

Igualmente la Ley 190 de 1995 Estatuto Anticorrupción trae a consideración un enunciado complementario al anterior: Se consideran también servidores públicos:

- Los miembros de la Fuerza Pública
- Los particulares que ejercen funciones publicas permanentes o transitorias
- Los funcionarios, empleados y contratistas del Banco de la República
- Las personas que administran los recursos provenientes de las contribuciones fiscales o parafiscales, tarifas, impuestos, tasas, valores y los demás consagrados en el artículo 338 de la Constitución Nacional.

De la misma manera conforme lo establece la Ley 80 de 1993 "Estatuto de la Contratación Estatal", para los efectos de responsabilidad penal se extiende el concepto de servidores públicos a los interventores, consultores, asesores y contratistas.

7.2.3. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA: El Departamento Administrativo de la función Pública tiene como marco legal diferentes componentes legales en las cuales se rige para su funcionamiento:

⁵“Ley 489 de diciembre 29 de 1998. “Estatuto Básico de la organización y funcionamiento de la Administración Pública”.

Decreto 2740, Diciembre 20 de 2001. por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el capítulo 4^o. De la ley 489 de 1998.

Para el Desarrollo de sus metas tiene como objetivo principal la gestión y desarrollo Humano del Talento Humano Estatal; para el cumplimiento de este objetivo tiene como finalidad propender por servidores íntegros, competentes y comprometidos consigo mismo, con la sociedad y con el estado.

Igualmente es el encargado de organizar todos los procesos de vinculación, permanencia y desvinculación de los funcionarios públicos; por consiguiente se definen los procesos:

- a. Vinculación: proceso de selección con base en el mérito y la competencia.
- b. Permanencia: está comprendida por las siguientes procesos:
 - Inducción y Reinducción
 - Capacitación (mérito, buscar fortalezas y desarrollo de competencias laborales y gerenciales.
 - Sistema de Estímulos: bienestar e incentivos (calidad de vida laboral, protección y servicios sociales.
 - Evaluación de Desempeño.

El Departamento Administrativo de la Función Pública es el encargado de la Gestión y desarrollo del Talento humano; siendo apoyo para la elaboración de programas para los funcionarios públicos teniendo en cuenta que el objetivo principal es desarrollar temáticas como:

- a. Clima organizacional
- b. Equipos de trabajo
- c. Lineamientos generales para la administración del talento humano al servicio del estado
- d. Liderazgo
- e. Solución de conflictos
- f. Bienestar social laboral
- g. Readaptación laboral
- h. La comunicación

7.2.4. LEY 909 DE 2004: Esta ley se expide para regular las normas del empleo público, la carrera administrativa y gerencia pública.

⁵ Departamento Administrativo de la Función Pública; www.DAFP.com

a. Objeto: Tiene por objeto reglamentar el sistema de empleo público y al mismo tiempo determinar los principios básicos. que deben regular el ejercicio de la gerencia publica. Los que conforman la función publica son quienes prestan servicios personales remunerados con vinculación legal y reglamentaria en los organismos y entidades de la administración publica.

De acuerdo con lo previsto en la Constitución Política y la ley, hacen parte de la función pública los siguientes empleos públicos:

- a) Empleos públicos de carrera
- b) Empleos públicos de libre nombramiento y remoción
- c) Empleos de periodo fijo
- d) Empleos temporales

b. Principios: Los principios de la función pública se desarrollan teniendo en cuenta los principios constitucionales de mérito, moralidad, igualdad, transparencia, imparcialidad y transparencia.

A los servidores públicos que desempeñan empleos pertenecientes a carrera administrativa en las Entidades de la Rama Ejecutiva del Nivel Nacional y sus entes descentralizados: A los servidores públicos que prestan sus servicios en empleos de carrera y A los servidores públicos de carrera de Nivel Territorial

C. Clasificación de los empleos públicos: Los empleos de los organismos y entidades regulados por la ley 909 son de carrera administrativa; excepto los empleados de elección popular, los de periodo fijo, los de libre nombramiento y remoción (los de dirección, conducción y orientación institucional), cuyo ejercicio implica la aceptación de políticas o criterios así:

- a) En la Administración Central del Nivel Nacional
- b) En la Administración Descentralizada del Nivel Nacional
- c) En la Administración Central y órganos de Control del Nivel Territorial
- d) En la Administración Descentralizada del Nivel Territorial
- e) En la Administración Central del Nivel Nacional
- f) En la Administración Descentralizada del Nivel Nacional
- g) En la Administración Central y órganos de control del Nivel Territorial
- h) En la Administración Descentralizada del Nivel Territorial

d. Órganos de dirección y gestión del empleo público y la gerencia pública: En este capitulo se hace referencia al ente orgánico que dirige todos los procesos de carrera administrativa y servidor público "El Departamento Administrativo de la

Función Pública” por consiguiente le corresponde adelantar las siguientes funciones:

- a) Le corresponde la formulación de la política, la planificación y la coordinación del recurso humano al servicio de la Administración Pública a nivel nacional y territorial.
- b) Elaborar y aprobar el Plan anual de empleos vacantes de acuerdo con los datos proporcionados por las diferentes entidades.
- c) Diseñar y gestionar los sistemas de información de empleo público en coordinación con la Comisión Nacional de Servicio Civil en relación con el Registro Público de Carrera
- d) Formular el Plan Nacional de Formación y Capacitación

e. Estructura del empleo público: El empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública, teniendo en cuenta los diferentes aspectos que componen cada empleo público se distinguen los siguientes:

➤ *Empleos de carácter temporal*: son aquellos empleos de carácter transitorio, para su contratación debe responder a los siguientes criterios:

- Cumplir funciones que no realiza un empleado público de planta
- Desarrollar proyectos o tareas en un tiempo determinado

➤ *Ordenación de jornada Laboral*: el ejercicio de las funciones de los empleos se desarrolla bajo los siguientes parámetros:

- Empleos de tiempo completo
- Empleos de medio tiempo o de tiempo parcial según la entidad

f. Ingreso y ascenso al empleo público: Se especifican diversos aspectos por el cual se identifican los nombramiento de los servidores públicos:

- *Clases de nombramientos*: los nombramientos serán ordinarios ya sea en periodo de prueba o en ascenso; los empleos de libre nombramiento y remoción serán provistos por nombramiento ordinario y los empleos de carrera administrativa se proveerán en periodo de prueba o en ascenso.

- *Encargo*: Mientras inicia el proceso de carrera administrativa los empleados inscritos a carrera tienen derecho de ser encargados a tales empleos si poseen las aptitudes y habilidades para su desempeño.

g. Proceso de selección o concursos: En este capítulo se tiene en cuenta el concepto de Carrera Administrativa: La Carrera Administrativa es un sistema técnico de Administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la Administración Pública; este proceso está orientado a desarrollar los

concursos para el ingreso y el ascenso de los empleos públicos de carrera administrativa teniendo en cuenta que serán abiertos para todas las personas que acrediten los requisitos exigidos para el desempeño laboral.

h. Capacitación y evaluación de desempeño de los empleados públicos: La Capacitación y la formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, habilidades, conocimientos, y competencias fundamentales, con un fin de generar eficiencia personal, grupal y organizacional.

Para que la capacitación de los empleados públicos sea eficaz las unidades de personal formularán programas de capacitación dentro de la política establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

i. Retiro de los empleados públicos: Los causales de retiro de los empleados públicos están destinados a quienes estén desempeñando empleos de libre nombramiento y remoción y de carrera administrativa por ende se fundamentan las siguientes causas:

- Por renuncia regularmente aceptada
- Por destitución, como consecuencia de un proceso disciplinario
- Por no acreditar los requisitos para el desempeño del empleo

Además se establecen las razones por el cual se puede perder los derechos de carrera administrativa:

- Retiro de servicio
- Cuando el empleado tome posesión de un cargo de libre nombramiento y remoción sin haber mediado la comisión respectiva.

7.3. MARCO TEÓRICO

Para conocer, analizar y estructurar las temáticas a trabajar en el proyecto de Grado es importante constituir un marco de referencia en el que se relacionen los diferentes ámbitos y aspectos que se encuentren inscritos en el proceso de formulación (tema) y ejecución del proyecto; en este sentido es necesario abordar todo lo referente a la Gestión del Talento Humano en las empresas y Recursos Humanos sustentándolo de forma inductiva, es decir, comenzar con el papel que juegan los seres humanos en las organizaciones y las organizaciones con los seres humanos; por ello es importante partir del concepto del ser humano : ⁶ “El ser humano no vive aislado, si no en continua interacción con sus semejantes, por tanto es eminentemente social”; para que pueda tener interacción unos con los otros debe existir la cooperación colectiva y conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que en el esfuerzo individual no podrían alcanzar, de la que depende la actitud y aptitud de las personas que interactúan.

Por otro lado, para manifestar la relación entre ser humano y organización es preciso definir también el concepto de Organización: ⁷ “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o mas personas”, existiendo entre ellas interacción y cooperación, condiciones esenciales para la existencia de una organización, y sólo es posible cuando existen personas capaces de comunicarse, de estar dispuestas a actuar conjuntamente en el logro de un objetivo común, y ésta misma es un dispositivo construido para la eficiente búsqueda y logro de objetivos individuales; por lo tanto, estas entidades son grupos de personas que cooperan para satisfacer anhelos personales y aspiraciones colectivas, estos anhelos producidos en las organizaciones están basados en la motivación personal y motivación ejercida por los jefes; la motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas; por tanto motivar a alguien puede ser fácil; es decir, para encontrar lo que desea alguna persona únicamente puede resultar como una posible recompensa (incentivo); estas recompensas son atribuidas de inmediato por las organizaciones, por ende si el empleado es incentivado y obtiene beneficios tanto personales como laborales puede mejorar eficientemente su labor encomendada.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Bogotá, Colombia: Administración del Recurso Humano. Mc Graw Hill. 2000.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Bogotá, Colombia: Administración del Recurso Humano. Mc Graw Hill. 2000.

Es de vital importancia explicar el concepto general sobre motivación y el papel que representa en las personas y en las organizaciones; es la ⁸“Voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”; en esta definición existen aspectos que se destacan ya sea de forma explícita e implícita los cuales son:

1. Esfuerzo, energía desplegada por el individuo, el cual debe ser encaminado a la obtención de un buen rendimiento laboral.
2. Necesidades (carencias), que alteran el equilibrio de las condiciones físicas y/o síquicas de las personas.
3. Deseos (impulsos intencionales), originados por las necesidades.
4. Metas, hacia las que tienden los impulsos para satisfacer las necesidades.

En ocasiones se confunden los términos motivación y satisfacción, por lo cual es importante aclarar cada uno de los conceptos: La motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta y la satisfacción es el gusto experimentado cuando se alcanza el deseo; de acuerdo a lo anterior la motivación es anterior al resultado y la satisfacción es posterior al resultado.

La motivación originada (efecto positivo) puede estar dirigida hacia el incremento del trabajo o a su disminución, en dependencia de los factores que estén imperando, de acuerdo se enuncian los siguientes aspectos:

1. El deseo de ascenso.
2. El propósito de realizar un buen trabajo.
3. Deseos económicos u otros.
4. El deseo de aprendizaje.
5. Temor a perder el empleo.
6. Convencimiento que su trabajo vale la pena.

Como cuestión negativa se encuentran (efecto negativo)

1. Problemas de relaciones con los mandos.
2. Dificultades o complicaciones con el trabajo

Estos aspectos no constituyen los únicos que influyen en la motivación, no obstante, la clave del problema consiste en elevar los aspectos que originan efecto positivo y eliminar o disminuir al máximo los que potencian el efecto negativo, o de

⁸ RAFAEL FERNÁNDEZ GUERRERO, organización y métodos de trabajo: dirección de la producción y recursos humanos, editorial: civitas

otra manera, hacer compatibles las metas de la organización con las necesidades personales.

En una organización para obtener utilidades depende no solamente de su propia capacidad, sino de la ejecución del trabajo de todos los empleados de la empresa; si bien el conocimiento y las habilidades poseídas por el empleado son importantes para determinar la ejecución de su trabajo, estos factores por sí solos no son suficientes; se requiere una comprensión de la motivación para identificar qué habilidades y cualidades se activan para obtener su potencial.

En este sentido la motivación está relacionada con el “porqué” del comportamiento humano, a partir de este enunciado se debe plantear que la motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización; ⁹ “preguntas como ¿Qué hace que un hombre trabaje diligentemente y que otro intente evitar el trabajo? y ¿Qué hace que un hombre se sienta feliz por desempeñar un puesto mientras que el otro repudia?”; son cuestiones que representan intentos para comprender los motivos del comportamiento humano. Con el reconocimiento de que no es el potencial del ser humano, sino la liberación de él para obtener las metas lo que resulta importante, las organizaciones han estado interesándose en lo que pudiera ser para dirigir y controlar a los subordinados con objeto de que alcancen su óptimo rendimiento y en esta forma aporten su máxima contribución a la organización; si bien, las técnicas usadas para alcanzar estas metas han variado de acuerdo con los conceptos de los directivos sobre el comportamiento humano, se han dedicado considerablemente a la atención y esfuerzo para obtener que las personas hagan lo mejor que puedan.

Por otro lado ¹⁰ “Existe una gran variedad de organizaciones: industriales, comerciales, de servicios (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.) militares, públicas (departamentos), etc. que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, maquina y equipos, etc.) o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero medicina divulgación o conocimiento, planeación y control de tránsito. etc.). Que ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea estudia, hace sus compras, satisface sus necesidades, etc. la manera como las personas viven, se visten, se

⁹ CHRUDEN Y SHERMAN, Administración de Personal, Edición CECSA

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Bogotá, Colombia: Administración del Recurso Humano. Mc Graw Hill. 2000.

alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia por parte de las organizaciones; a su vez, el modo de pensar y sentir de los miembros influyen en aquellas”; por tanto la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones, y se caracterizan por estar compuestas de estructuras dinámicas de tal forma que los empleados pasan la mayor parte de su vida en ellas y de ellas depende para satisfacer sus necesidades básicas.

Desde una perspectiva más amplia las organizaciones están representadas como una figura social: ¹¹ “Las organizaciones son unidades sociales (agrupaciones humanas) intencionalmente construida y reconstruidas para lograr objetivos específicos.” esto quiere decir que las organizaciones tienen un propósito definido, y su planeación se hace para conseguirlos; además se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen) a medida que los objetivos propuestos se logren o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y menor esfuerzo. La organización nunca constituye una unidad lista y acabada sino un organismo social vivo y cambiante.

De esta manera es importante resaltar cuales son los elementos de las organizaciones, por tanto, se enuncian a continuación:

7.3.1. ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES: ¹²” Una organización puede ser pequeña y sencilla, o grande y supremamente compleja” esta noción ejemplifica de manera directa la relación existente entre su magnitud y la reciprocidad (funcionarios – organización), el término organización abarca gran variedad de tamaños, estructuras, interacciones y objetivos, etc.

A pesar de esa variedad y complejidad, hay dos tipos de elementos comunes en todas las organizaciones:¹³” el elemento básico y el elemento de trabajo.

1. *El Elemento Básico son las personas*, cuyas interacciones conforman la organización. Una organización está en cambio permanente (de ahí su naturaleza dinámica) sus miembros pueden cambiar constantemente, aunque las relaciones de las personas están determinadas por la estructura que rige la existencia de la organización; esta interacción de las personas es la condición para su existencia; por tanto, el éxito o el fracaso de las organizaciones está determinado por la

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Bogotá, Colombia: Administración del Recurso Humano. Mc Graw Hill. 2000.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Bogotá, Colombia: Administración del Recurso Humano. Mc Graw Hill. 2000.

¹³ HERBERT G. Hicks, C Ray, El Manejo de la Organización, McGraw- Hill 1976

calidad de las interacciones de sus miembros que pueden describirse en cuatro niveles que se vuelven menos personales a medida que van ascendiendo:

1.1. *Interacciones individuales*: una interacción es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier clase, de manera que la actividad de uno está determinada por la del otro.

1.2. *Interacciones entre individuos y organizaciones*: Las organizaciones originan una compleja dinámica interna en la cual los individuos deben tomar parte: se buscan (reclutamiento), se seleccionan, se integran, se capacitan y ocupan determinados cargos en los cuales se supervisan se evalúan y se controlan. A su vez logran satisfacer mediante su participación en las organizaciones algunas de sus necesidades personales (dinero, beneficios, seguridad, servicios, amistad, etc.)

1.3. *Interacciones entre la organización y el ambiente total*: las organizaciones viven en los ambientes y cada ambiente toma parte en la conformación de la estructura interna de cada organización. El ambiente condiciona la estructura y los procesos organizacionales. Las organizaciones toman el ambiente como punto de referencia para prever que tipo de contingencias deberán enfrentar y que tipos de presiones externas tendrán que soportar, muchas veces las organizaciones crean y seleccionan los ambientes de las alternativas que reciben dentro del contexto que la rodea.

2. *Los elementos de trabajo* de una organización son los recursos que ésta utiliza, para determinar su eficiencia en el futuro, y son: humanos, no humanos y conceptuales.

2.1. Los recursos humanos son aquellos en que las personas, son los elementos básicos de la organización aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen la organización para adquirir otros recursos también necesarios.

Las personas y las organizaciones están involucradas en una interacción continua; las personas (funcionarios) pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales dependen para subsistir y ésta a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir; una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes que no pueden lograrse por iniciativa individual.

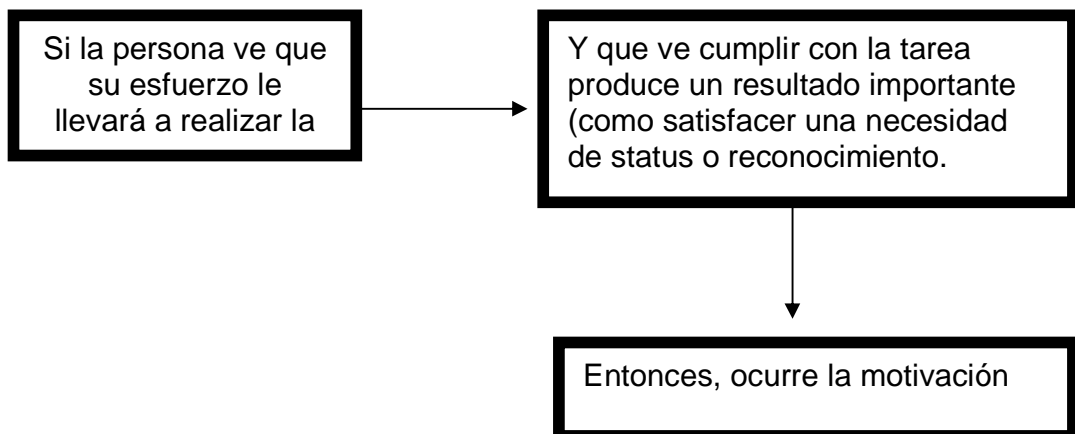
Para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes; la razón para esto es que a fin de que se sientan motivados, deberán estar también razonablemente convencidos de que tienen la capacidad para obtener la recompensa, por ende es importante fundamentar lo anterior en las teorías de la motivación.

De tal manera se especificarán a continuación cada una de ellas:

7.3.2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

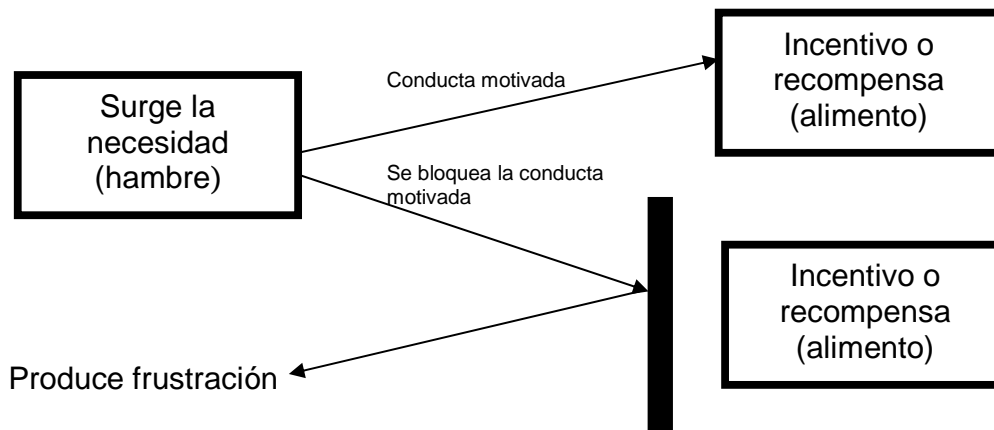
7.3.2.1. Teoría de las expectativas para la Motivación: Es la teoría que se refiere a que la motivación de un empleado aumenta cuando valora altamente un resultado particular y cuando siente una posibilidad razonable buena de alcanzar la meta deseada.

Víctor Vroom desarrolló una ¹⁴ “ teoría de las expectativas para la motivación, que toma en consideración las expectativas del éxito de la persona, la motivación ocurre si suceden dos cosas:



Relación Entre La Motivación, Los Incentivos y La Frustración.

¹⁴ Víctor H.Vroom, Trabajo y Motivación (Nueva Cork, 1964



La motivación ocurre cuando se ve un incentivo o recompensa que pueda satisfacer una necesidad que surge. La frustración se presenta cuando hay una barrera entre la persona y ese incentivo o recompensa.

El enfoque de las Teorías de Motivación se realiza hacia los aspectos más amplios de la motivación Humana en los cuales se incluyen:

1. Puntos de vista tradicionales y modernos sobre la dirección y el control (Teoría X y Teoría Y)
2. Necesidades Humanas: la clave para comprender el comportamiento
3. Satisfacción de las necesidades humanas
4. El clima Organizacional

7.3.3 PUNTOS DE VISTA TRADICIONALES Y MODERNOS SOBRE LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL.

El autor McGregor ¹⁵ uno de los más famosos behavioristas de la administración se preocupó por comparar dos estilos antagónicos de administrar: por un lado, un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmático (a la que dio nombre de la Teoría X) y por otro, un estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (a la que denominó Teoría Y)”

a. ¹⁶TEORÍA X: Es la concepción tradicional de la Administración y se basa en convicciones erróneas sobre el comportamiento Humano, como, por ejemplo:

¹⁵ Douglas M, McGregor, el lado humano de las empresas, 1971, Introducción a la teoría general de la Administración, Adalberto Chiavenato

¹⁶ Ibid. 15

1. El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales
2. El hombre le falta ambición no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en esa dependencia
3. El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización
4. Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro
5. Su dependencia lo hace incapaz del autocontrol y la autodisciplina : necesita ser dirigido y controlado por la administración”

En función de estas concepciones y premisas respecto a la naturaleza humana la Teoría X refleja un estilo de Administración duro, rígido y autocrático que, considera a las personas simplemente como recursos o medios de producción, limitándose a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

¹⁷“La administración, según la Teoría X se caracteriza por los siguientes aspectos:

1. La administración es responsable por la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y persona), teniendo como meta la consecución de sus objetivos económicos
2. La administración de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa
3. Sin esta intervención activa por parte de la dirección, las personas serían totalmente pasivas en relación con las necesidades de la empresa, o más aún, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa
4. Como las personas son , en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como un medio de recompensa (para el buen trabajador), o de castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea”

La Teoría X representa el estilo de administración definido por la administración científica de Taylor y por la teoría clásica de Fayol en diferentes estadios de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación

¹⁷ Ibid. 15

drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y de la rutina de trabajo.

En conclusión la Teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivo personal. Siempre que el directivo imponga arbitrariamente, y de arriba hacia abajo un esquema de trabajo y pase a controlar externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo.

b. TEORÍA Y: Es la concepción moderna de acuerdo con la teoría de comportamiento. ¹⁸“ la Teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconcepciones con respecto a la naturaleza humana” se caracteriza por los siguientes aspectos:

1. El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando es voluntariamente desempeñado) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar
2. Las personas no son por su naturaleza intrínsecas, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa: esta actitud se origina en su experiencia profesional negativa en otras empresas
3. Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamientos adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe poner la auto dirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que le son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios para obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.
4. El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no sólo a aceptar responsabilidades sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal son generalmente consecuencias de la experiencia insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas. Ese comportamiento no es causa: es efecto de alguna experiencia negativa en alguna empresa
5. La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente y no escasamente distribuida entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre sólo se utilizan de manera parcial.

¹⁸ Ibid 13

En función de estas concepciones y premisas respecto a la naturaleza humana la Teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto dinámico, extremadamente democrático, ¹⁹ a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcional, orientación referente a los objetivos.”

La administración, según la teoría y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

1. La motivación, el potencial del desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y de dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa, son factores que están presentes en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad solo consiste en proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por si mismas, tales factores
2. La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, dirigiendo sus propios esfuerzos en dirección a los objetivos de la empresa

La Teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en los valores humanos y sociales. Mientras que la Teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo, la Teoría Y plantea una administración por objetivos, que realza la iniciativa individual; estas dos teorías se oponen entre sí.

Según McGregor la Teoría Y ²⁰ “se aplica generalmente en las empresas a través de un estilo de dirección basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas, entre las cuales se destacan las siguientes:

1. Descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades: a fin de permitir un mayor grado de libertad para que las personas dirijan ellas mismas sus tareas, asuman los desafíos derivados de ellas y satisfagan sus necesidades de autorrealización
2. Ampliación del cargo para un mayor significado: en lugar súper especialización y la reducción de tareas, la Teoría Y condujo a la ampliación del cargo a través de su reorganización y extensión de las actividades para que las personas puedan conocer el significado de aquello que hacen y principalmente puedan tener una

¹⁹ Adalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración, Mc Graw Hill, 1995

²⁰ Douglas M McGregor, el lado Humano de la Empresa, 1971

idea de la contribución de su trabajo personal en las operaciones de la empresa como un todo

3. Participación en las altas decisiones y administración consultiva: si las personas pueden tener alguna participación en las decisiones más importantes que las afectan directa o indirectamente, se comprometerán con el enlace de los objetivos empresariales. La administración consultiva consiste en la concesión de oportunidades para que se consulten las oportunidades y puntos de vista de los empleados respecto a las decisiones que serán tomadas a nivel institucional e la empresa

4. Evaluación de Desempeño: los programas tradicionales de evaluación de desempeño, en los cuales los jefes miden el desempeño de los subordinados como si fuese un producto que se está impecionando a lo largo de una línea de montaje, deben ser sustituidos por programas de auto evaluación de desempeño, en los que la participación de los propios empleados involucrados es de gran importancia. Lo esencial es lograr que las personas sean impulsadas a planear y evaluar su propia contribución a los objetivos empresariales y a asumir mayores responsabilidades.

De igual manera en el enfoque de las Teorías de Motivación existe también un aspecto de vital importancia que representa todos los procesos de desarrollo humano de las personas en las organizaciones; por consiguiente es substancial mencionar las teorías que sustentan las necesidades de los seres humanos; entre ellas se encuentran:

7.3.4. LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW:

Maslow ²¹ elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras mas elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. De acuerdo con Maslow²². Las necesidades humanas tienen las siguientes jerarquías:

1. Necesidades fisiológicas : : Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.

²¹ Abraham H. Maslow "la teoría de la motivación" 1943

²² Abraham H. Maslow "la teoría de la motivación" 1943

2. Necesidades de seguridad: Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.
3. Necesidades sociales: Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto, (amistad, pertenencia a grupos, etc.).
4. Necesidades de estima: Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima; (reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor)
5. Necesidades de autorrealización: Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol.

Existen algunas consideraciones sobre las necesidades de Maslow que argumentan la importancia de éstas en el desarrollo humano de las personas en una sociedad y/o organización, se destacan las siguientes:

1. Se considera que las necesidades fisiológicas nacen con el hombre las otras se adquieren en el tiempo.
2. En la medida que las personas logran controlar o satisfacer sus necesidades básicas van surgiendo las de orden superior.
3. Las necesidades básicas se satisfacen en un tiempo relativamente más corto que las superiores.
4. Las necesidades fisiológicas y de seguridad generalmente son satisfechas por un salario adecuado y un ambiente de trabajo seguro.
5. Las necesidades de pertenencia y de estima se satisfacen a través de formar parte de un equipo en el trabajo y con el afecto, y la amistad.
6. El reconocimiento, el estímulo, la retroalimentación del desempeño, satisfarán las necesidades de estima.
7. Las personas se motivarán por la necesidad más importante para ellos.
8. Cada necesidad debe ser satisfecha, al menos parcialmente, antes que se desee pasar a otra del nivel superior.

Maslow, descubrió dos necesidades adicionales, para personas con las cinco anteriores satisfechas (muy pocas personas según él), las que llamó cognoscitivas.

1. Necesidad de conocer y entender, relacionada con los deseos de conocer y entender el mundo que le rodea y la naturaleza.
2. Necesidad de satisfacción estética, referidas a las necesidades de belleza, simetría y arte en general.

➤ ²³PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES, SEGÙN MASLOW:



En general, la teoría de Maslow presentan los aspectos siguientes:

Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etc.)

A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades; surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tienen que ver con su conservación personal.

En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: sociales y de estima, y de autorrealización. Los niveles más elevados de necesidades solo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima; ello es una conquista individual.

²³ CHIAVENATO, Idalberto. Bogotá, Colombia: Administración del Recurso Humano. Mc Graw Hill. 2000. ver Pág., 53

Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las necesidades más bajas van siendo satisfechas; estas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades. Diversas necesidades concomitantes incluyen en el individuo de manera simultánea, sin embargo, las más elevadas predominan frente a las más bajas.

Las necesidades más bajas “comer, dormir, etc. requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si algunas de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo periodo, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas.

7.3.5. DESARROLLO A ESCALA HUMANA – MAX NEEF

El desarrollo a escala humana involucra satisfacer las necesidades humanas, exige interpretar de otro modo la realidad, es una nueva manera de contextualizar el desarrollo. El desafío que esta teoría propone consiste en que políticos, planificadores, promotores y los actores del desarrollo sean capaces de manejar el enfoque de las necesidades humanas, para orientar sus acciones y aspiraciones, se requiere por tanto un enfoque transdisciplinario, en el que la política, economía y salud converjan hacia un mismo resultado, por ejemplo, los economistas con sus políticas afectan a toda la sociedad, por lo tanto no pueden centrarse solo en el tema económico, esto lleva a cambios de obligatorios de paradigmas.

Para contextualizar el modelo de medición de los valores ocultos resaltando que las personas han construido una búsqueda y logro de los objetivos individuales para el desarrollo de las actividades personales y laborales se abre la posibilidad de incluir como eje principal las temáticas de las necesidades humanas; estas necesidades humanas: ²⁴ “son atributos esenciales que se relacionan con la evolución, no son infinitas, no cambian constantemente y no varían de una cultura a otra; lo que cambia son los medios las maneras para satisfacer las necesidades” Por consiguiente es indispensable, conocer qué, cuáles, son necesidades y que son satisfactores de estas necesidades.

Las necesidades humanas forman un sistema que no puede ser visto en forma lineal jerárquica, debe ser visto en forma sistémica, ya que de lo contrario estaría divorciado del desarrollo de las personas, las necesidades serian vistas como carencias. Visto en forma sistémica, se priorizará la generación de satisfactores, las necesidades serán vistas como carencias y como potencias, por supuesto, que esto implica un cambio de racionalidad económica dominante, obliga a revisar el concepto de eficiencia, para buscar maximizar productividad y utilidad, teniendo en cuenta esta caracterización de las necesidades humanas los seres humanos

²⁴ www.monografias.com, desarrollo a escala humana, Max Neef.

deben estar conscientes de que sistemáticamente deben ser productivos y excelentes en las labores que realizan tanto personales como laborales; las necesidades humanas fundamentales puedan comenzar a realizarse desde el comienzo y a todo lo largo del proceso de desarrollo, es decir que la realización de la necesidad no es la meta sino el motor del desarrollo mismo.

Se clasifican las necesidades según categorías existenciales y axiológicas estas son: ser, tener, hacer y estar y la necesidad de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad.

Max Neef propone 2 clases de necesidades humanas fundamentales:

1. Criterio ontológico o existencial, en que distingue las necesidades de ser, tener, hacer y estar, entendiendo el estar en un tiempo y en un lugar. A éstas le denominan satisfactores o deseos.
2. Criterio axiológico o de valores, distinguen nueve necesidades humanas fundamentales a saber: subsistencia, seguridad, afecto, entendimiento, participación, ocio, recreación, identidad y libertad. De igual manera se afirma que está culturalmente determinado no son las necesidades humanas fundamentales, sino sus satisfactores.

²⁵En conclusión el desarrollo a escala humana se fundamenta en ser: Una política de desarrollo orientada a la satisfacción de las necesidades humanas, trasciende la racionalidad económica convencional porque compromete al ser humano en su totalidad, y en ella el estado puede asumir un rol estimulador de procesos sinérgicos a partir de los espacios locales, pero con la capacidad de abarcar todo el ámbito nacional.

Para que los funcionarios de las organizaciones desempeñen una buena labor necesariamente deben tener estímulos por el cual sus necesidades personales sean satisfechas; por esta razón toda organización que cuente con X número de empleados le corresponde tener un departamento de Bienestar y Talento Humano y desarrollar programas de Bienestar para sus funcionarios.

7.3.6. EXPERIENCIA DE HAWTHORNE

Desarrollada entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo; experimento realizado en la compañía eléctrica de Hawthorne, que puso en evidencia las dificultades para lograr los deseados estándares de rendimiento y eficiencia en los trabajadores, se realizaron investigaciones de todo tipo, que permitieron concluir

²⁵ www.maxneef.com.co, desarrollo a escala humana

que el hombre no sólo se motivaba para el trabajo a través del dinero (como lo propuso Frederick Taylor); por el contrario, había toda una cantidad de variables que incidían en él. Inclusive variables que aparentemente nada tenían que ver con el trabajo, como la situación familiar, las expectativas y/o los sueños individuales, etcétera.

De igual manera permitió el delineamiento de los principios básicos de la escuela de las Relaciones Humanas, la cual se conformó de manera inmediata a través de sus principales investigadores.

Conclusiones de la Experiencia de Hawathorne:

1. El nivel de producción es resultante de la integración social.

Se confirmó que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean; si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, su desadaptación social se refleja en su eficiencia.

2. El comportamiento social de los trabajadores.

La experiencia de Hawathorne permitió verificar que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo; en general, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.

3. Las recompensas y sanciones sociales

En la experiencia de Hawathorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima y muy por debajo de las normas socialmente determinadas perdían el afecto y el respeto de los compañeros; el comportamiento de los trabajadores está condicionado a normas y estándares sociales.

4. Los grupos informales

Las organizaciones se denotan como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales; los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa en los cuales define sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensa o sanciones sociales y sus objetivos.

5. Las relaciones humanas

En la organización, los seres humanos participan en grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social.

6. La importancia del contenido del cargo

Evitar la monotonía del puesto de trabajo; a partir de esto se verificó que el contenido y la naturaleza del trabajo tienen gran influencia sobre la moral del trabajador; si existen trabajos simples y repetitivos tienden a convertirse en monótonos y aburridos, afectando de manera negativa las actitudes del trabajador y además reduciendo la eficiencia.

Así mismo se debe incluir como marco de referencia el concepto de Clima Organizacional, sus características y aspectos a tener en cuenta para el desarrollo del Proyecto de Grado, de esta manera se especifican dichas afirmaciones:

7.3.7. CLIMA ORGANIZACIONAL:

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy para el desarrollo de todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano, por esto es importante analizar las variables ambientales y sus consecuencias negativas o positivas en el desarrollo de la actividad de los trabajadores vinculados a ella.

Para la conceptualización del Clima Organizacional es importante tener en cuenta las diferentes concepciones de acuerdo al tipo de empresa de este análisis ; el clima Organizacional en las instituciones públicas se define como ²⁶“el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento”

“La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las

²⁶ DAFP, DOCUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL

experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros, pero se articula con el ambiente laboral en que se actúa”

Así la percepción es el punto de unión entre las condiciones de una entidad y la conducta de los empleados. El conocer, de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitir y fijar las formas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral.

En el clima organizacional se presentan tipologías en las cuales se considera como un todo: el 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.

➤ LA INFLUENCIA Y RELACIÓN ENTRE OTROS CONCEPTOS

Con frecuencia se tiende a considerar como sinónimos, o por lo menos intercambiables entre sí, los términos de satisfacción, motivación, clima y cultura Organizacional; estos procesos tienen una gran importancia en lo que pertenece especialmente al diseño de instrumentos y estrategias de diagnóstico organizacional.

De esta forma se especifican los conceptos de cada término de los cuales influyen en clima organizacional:

a. ²⁷SATISFACCIÓN:

“El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales”

La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En conclusión, el grado de satisfacción se ve afectado por el CO.

²⁷ Departamento Administrativo de la Función Pública, Documento Clima Organizacional

Por ello, a pesar de la relación entre ambos conceptos, es conveniente diferenciarlos; si bien por ejemplo una buena percepción del clima tiende a generar mayor satisfacción.

b. ²⁸CULTURA ORGANIZACIONAL :

La cultura organizacional hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia”

Así, mientras el Clima Organizacional es un principio relativamente cambiante, en tanto que la cultura organizacional supone permanencia, constancia y aún inercia.

Se establecen las siguientes precisiones sobre la influencia de dichos términos en el clima organizacional:

1. El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio
2. en la motivación, la satisfacción y la acción.
3. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia.
4. La satisfacción incide en el afecto hacia el trabajo y por tanto en el ausentismo, la rotación, las quejas y los reclamos.
5. Por su parte la cultura los afecta a todos

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario que la Gestión de Recursos Humanos, como estrategia clave, propenda por el establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas estableciendo un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar y coordinar acciones.

El desarrollo de esta estrategia podrá lograrse a través de la Evaluación del Clima Laboral, para lo cual será necesario considerar las siguientes dimensiones:

1. Orientación Organizacional:
2. Administración del Talento Humano
3. Estilo de Dirección
4. Comunicación e Integración
5. Trabajo en Grupo

²⁸ Ibid 27

6. Capacidad Profesional
7. Medio Ambiente Físico

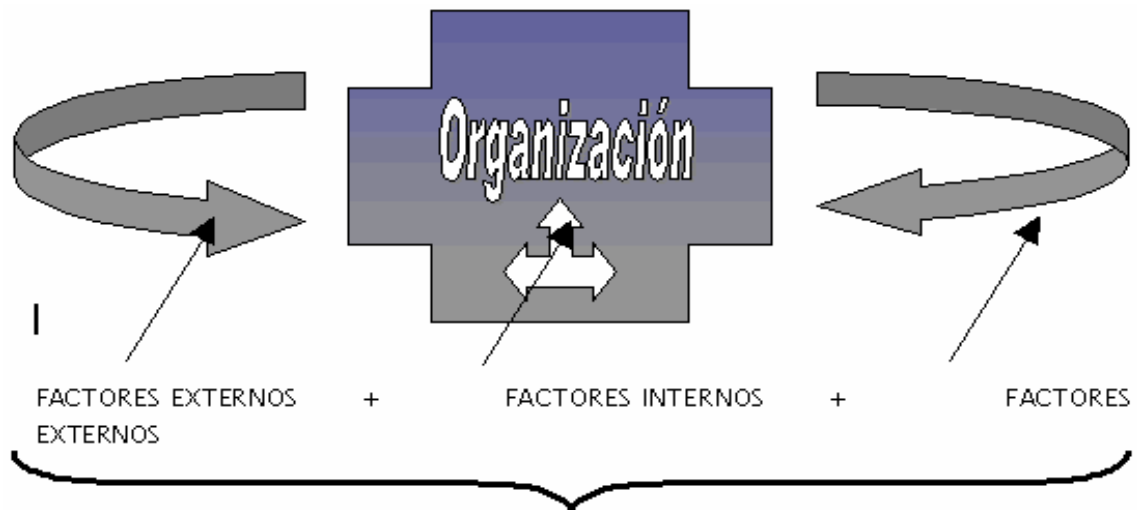
Por tanto es fundamental realizar la conceptualización de cada una de las dimensiones del clima Organizacional, por ende se especifican a continuación:

1. *Orientación Organizacional*: calidad de los funcionarios en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de la entidad, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.
2. *Administración del Talento Humano*: es el nivel de percepción de los funcionarios sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.
3. *Estilo de Dirección*: Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.
4. *Comunicación e Integración*: Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades, orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.
5. *Trabajo en Grupo*: Es el trabajo realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera independiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.
6. *Capacidad Profesional*: Se refiere al conjunto de conocimientos, capacidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios que de forma integrada, constituye lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeña.
7. *Medio Ambiente Físico*: Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden seguridad, mantenimiento locativo) y que en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los funcionarios.

El ambiente donde una persona realiza su trabajo diariamente, el trato que recibe del jefe, y su relación con el personal vinculado interna o externamente a la empresa, van conformando lo que denominamos Clima Organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de

quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

7.3.8. FACTORES QUE CONFORMAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL



Factores que conforman el Clima Organizacional

Los factores que conforman el Clima Organizacional representan gran importancia en las organizaciones ya que se ve reflejado en el comportamiento de los funcionarios de la misma; por tanto los factores externos y principalmente los internos dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, por ende el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

7.3.9. ²⁹CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

²⁹ Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

1. El Clima organizacional se refiere a las características externas o internas que influyen en los miembros que la componen y el medio ambiente de la Organización.
2. El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios," etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Las características anteriormente nombradas son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve y también son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, los cuales son: factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en las relaciones dentro y fuera de la organización, la toma de decisiones y la ejecución de las mismas.

De igual manera se debe tomar como referencia la Bibliografía “Gestión Social del Talento Humano” autoras; Trabajadoras Sociales Luz Patricia Pardo Martines y Patricia Arteaga Urquijo; teniendo en cuenta toda la fundamentación teórica frente a la temática a desarrollar en el proyecto de grado.

En primer lugar se puede mencionar varios aspectos y temas a destacar de la bibliografía para ampliar todos los conceptos de talento humano, intervención profesional en Talento Humano y dimensiones que abarca el talento humano para realizar el estudio en las organizaciones.

Es por esto que es de vital importancia conceptualizar la concepción de Gestión Social Integral para el talento Humano, este término es definido como ³⁰ “ la comprensión de la naturaleza humana, de sus potencialidades, valores y posibilidades, es comprender que los seres son trascendentes y en permanente proyección, siendo el cambio parte de un proceso de transformación en el largo plazo y plantea el rescate del ser humano como base del desarrollo del talento de cada persona, con el fin de posibilitar un mundo más abierto , con alegría, responsabilidad, credibilidad, en donde la sensibilidad y el respeto hacia el otro se constituyan en los valores esenciales que permita caracterizar una comunidad humana y feliz.”, teniendo en cuenta esta afirmación se distingue que todo individuo necesita de su entorno y de otras personas para crecer y desarrollarse integralmente; esta relación cuando es representada conscientemente permite avanzar armónica y constructivamente en el conocimiento de sus capacidades.

Es por esto que es necesario introducir en este contexto la socialización de todos los elementos relacionados con la Gestión Social del Talento Humano, por ende a continuación se explica cuál es la función del Departamento de la Gestión Social Integral para el Desarrollo del Talento Humano:

³¹“El Departamento de gestión Social Integral para el Desarrollo del Talento Humano en el ámbito laboral debe estar conformado y sustentado por un equipo interdisciplinario idóneo, es decir, reunir profesionales que cumplan con la condición de gestores sociales con responsabilidades perfectamente perfiladas con definición clara de un sistema de comunicación y cooperación que permita un proceso sinérgico al interior del mismo” esta definición se puede especificar la importancia que tienen los profesionales de lo social para intervenir de manera directa en los procesos de construcción de programas gestión del Talento Humano en una organización, por tanto lo esencial de este proceso es la

³⁰ Gestión Social del Talento Humano, Luz Patricia Pardo y Patricia Arteaga

³¹ Gestión Social del Talento Humano, Luz Patricia Pardo y Patricia Arteaga

intervención que realiza específicamente un Trabajador Social en el área laboral ésta se desarrolla en “unidades o departamentos denominados Gestión Humana , Desarrollo Humano, Desarrollo de personal, Talento Humano” esta intervención exige de que exista un equipo interdisciplinario que opere en forma permanente y que tenga estructurada una organización y con la capacidad de dar soluciones oportunas y asertivas.

Para abordar de manera directa la intervención profesional del Trabajo social en el área de Gestión del Talento Humano es primordial identificar las cuatro áreas de intervención del profesional de las ciencias sociales; son las siguientes:

1. Área de Protección
2. Área Socio – afectiva
3. Área Creativa
4. Área Lúdica

De esta manera se desarrolla los conceptos de cada una de las áreas:

Área de Protección:” Todo individuo al establecer un vinculo laboral espera obtener por su capacidad y talento profesional no sólo una retribución económica, sino alcanzar a través de sus esfuerzo y desempeño, una mejor calidad de vida y bienestar para él y su familia.”

Esta área es importante ya que se denota de manera directa los beneficios extras que ofrecen las organizaciones para sus funcionarios planteando programas que representen seguridad y bienestar a sus empleados.

Área Socio afectivo: “el individuo al ingresar a un nuevo ambiente laboral inicia un proceso de aprendizaje, reconocimiento y continua interacción, que le brinda posibilidad de establecer vínculos de tipo social, laboral e incluso afectivo; este proceso facilita al nuevo integrante de la Organización establecer arraigo y sentido de pertenencia con el nuevo contexto socio – cultural y laboral en el que se desenvuelve”. En esta área el funcionario asume y adquiere un status que le permite alcanzar un reconocimiento y lograr los objetivos propuestos en el momento de hacer parte de la organización, de acuerdo a esto el Trabajador Social desarrolla programas en esta área ya que incide de manera determinante en la potencialización de la persona.

Área Creativa: “en la medida que el individuo siente que es reconocido por el aporte productivo que le brinda a la organización” este a su vez representa un proceso de reciprocidad entre los dos ; en esta área el Trabajador social asume un rol de Gestor social, planeando, diseñando y ejecutando programas que brinden espacios a los funcionarios para su crecimiento personal , teniendo en cuenta que el individuo se reconoce como un ser integral.

Área Lúdica: “las actividades lúdicas son expresiones creativas, espontáneas y vitales en el bienestar físico y mental del trabajador” estas expresiones nutren los sistemas y el ambiente de trabajo fortaleciendo en él las relaciones interpersonales entre los diferentes sistemas que conforman una organización.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

La presente propuesta de intervención profesional en el área laboral tiene por objetivo Identificar los factores que influyen en el clima organizacional y en el desempeño laboral de los funcionarios de la alcaldía municipal de Girardot; es de tipo experimental teniendo en cuenta que la misma es de enfoque cuantitativa utilizando la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y verificar teorías; permitiendo medir con un instrumento las dimensiones del clima organizacional representados en las dimensiones (Orientación Organizacional, Administración del Talento Humano, Estilo de Dirección, Comunicación e

Integración, Trabajo en Grupo, Capacidad Profesional y Medio Ambiente Físico) de la Alcaldía Municipal de Girardot y también es una investigación de tipo “*Descriptiva buscando específicamente las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis*” es decir; miden, evalúan y recolectan datos sobre diversos conceptos o variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

El universo de estudio de la propuesta de intervención profesional es el total de los empleados de planta (carrera Administrativa, provisionalidad y libre nombramiento) y los de labor contratada; en total son 384 funcionarios divididos en las tres modalidades de contratación.

La población y muestra a encuestar fueron 56 funcionarios de planta y 47 funcionarios por labor contratada; para un total de 113 funcionarios encuestados.

En la propuesta de intervención profesional en área laboral, se escogió como herramienta de recolección de información la encuesta teniendo en cuenta que se realizó una muestra aleatoria simple.

El objeto de investigación de esta propuesta de intervención profesional son los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Girardot (funcionarios de planta: inscritos a carrera Administrativa, funcionarios provisionales y los de libre nombramiento y los funcionarios de contrato.) la información requerida es por medio de fuentes primarias la cual es producida por y para la investigación.

La estructura de la encuesta son preguntas cerradas con calificación totalizada por ítem de cada dimensión correspondiente a cada uno de los siguientes grados que expresan percepción desfavorable: Total desacuerdo (TD) y Desacuerdo (D) y percepción favorable: Acuerdo (A) y Total Acuerdo (TA) del contenido de la encuesta.

Se aplicó una encuesta de tantas preguntas a cincuenta y seis (56) funcionarios de planta, de los cuales el cincuenta y dos por ciento 52% equivale a veinte nueve funcionarios (29) inscritos a carrera administrativa, el treinta y seis por ciento 36% equivale a veinte (20) funcionarios provisionales, el nueve por ciento 9% equivale a cinco (5) funcionarios de libre nombramiento y el tres por ciento 3% equivale a dos funcionarios (2) que no respondieron; las variables que se tuvieron en cuenta son Orientación Organizacional, Administración del Talento Humano,

Estilo de Dirección, Comunicación e Integración, Trabajo en Grupo, Capacidad Profesional y Medio Ambiente Físico.

Por tanto es de relevancia especificar las características de cada una de las dimensiones a trabajar en la intervención.

Dimensión 1: Orientación Organizacional: calidad de los funcionarios en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de la entidad, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.

Dimensión 2: Administración del Talento Humano: es el nivel de percepción de los funcionarios sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.

Dimensión 3: Estilo de Dirección: Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

Dimensión 4: Comunicación e Integración: Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades, orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.

Dimensión 5: Trabajo en Grupo: Es el trabajo realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera independiente aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual son responsables.

Dimensión 6: Capacidad Profesional: Se refiere al conjunto de conocimientos, capacidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios que de forma integrada, constituye lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeña.

Dimensión 7: Medio Ambiente Físico: Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden seguridad, mantenimiento locativo) y que en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los funcionarios.

El análisis e interpretación del proyecto de investigación profesional en el área laboral y la tabulación de la información obtenida se empleará a través del uso de la estadística por medios del sistema de barras y al mismo tiempo el cálculo de porcentajes.

8.1. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS- DIAGNOSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL

En la tabla que se presenta a continuación se muestra un resumen del total de las encuestas aplicadas, teniendo en cuenta su clasificación por género, modalidad de vinculación, nivel y tiempo en servicios.

ANÁLISIS CLIMA ORGANIZACIONAL			
VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE	
Nº DE ENCUESTADOS (AS) PLANTA	56	54%	
Nº ENCUESTADOS (AS) CONTRATISTAS	47	46%	
TOTAL FUNCIONARIOS (AS) ENCUESTADOS (AS)	103	100%	
	FEMENINO	31	56%
	MASCULINO	23	41%
	NO RESPONDE	2	3%
TOTAL	56	100%	
	CARRERA ADMINISTRATIVA	29	52%
	PROVISIONAL	20	36%
	LIBRE NOMBRAMIENTO	5	9%
	NO SABE NO RESPONDE	2	3%
TOTAL	56	100%	
	ASESOR	1	2%
	PROFESIONAL	13	23%
	TÉCNICO	9	16%
	ASISTENCIAL	15	27%
	NO SABE NO RESPONDE	18	32%
TOTAL	56	100%	
	0-3	8	14%
	3-6	10	18%
	6-10	0	0%
	10 O MÁS	30	54%
	NO RESPONDE	8	14%
TOTAL	56	100%	

9. ANÁLISIS DE DIMENSIONES

1. ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE GIRARDOT

La orientación organizacional contiene los siguientes elementos: Conocimiento de la visión, misión, objetivos, valores institucionales. Planeación de las actividades, recursos para realizar eficientemente el trabajo, prioridades de desarrollo laboral y procedimientos que garanticen la efectividad y la eficacia en las acciones, funciones claramente definidas,.

3.1.1. Conocimiento de la Misión y Visión Institucional de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Girardot.

De acuerdo a la respuesta dada por los funcionarios, se determinó que el (83%) de los empleados de la alcaldía conocen la visión y misión, en contraste con un (14%) que no esta de acuerdo en conocerla y finalmente un (3%) que están en total desacuerdo con la pregunta, lo que indica no tener conocimiento, para un total de (17%) de trabajadores que tienen poco o ningún conocimiento de la misión y visión.

Esto significa que la mayoría de los trabajadores afirma conocer la misión y visión de la entidad, por cuanto 22 estuvieron en total acuerdo, 25 de acuerdo, 5 en desacuerdo y 2 en total desacuerdo. De las personas que respondieron favorablemente la mayoría hace parte del grupo de provisionales, seguido de los empleados de carrera y en última instancia los de libre nombramiento. Realmente no reconocen los elementos que conforman la misión y la visión institucional, situación que podría estar generando no se que en la pertenencia, (ver grafico N°1)

2. Reconocimiento de los Objetivos para los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Girardot

El (89%) de los empleados de la entidad consideran que los objetivos de la entidad son claros, mientras que el (7)% no están de acuerdo con la claridad de estos. Un (4%) no respondió a la pregunta.

Esto significa que los empleados no identifican claramente los objetivos de la entidad, ya que los 56 encuestados el 25 están en desacuerdo, 5 en total

desacuerdo, 23 están en desacuerdo y solo 1 esta en total acuerdo. Los empleados que tienen menos claridad en cuanto a los objetivos son los provisionales, seguido de los de carrera; los empleados de libre nombramiento ya que 4 de los cinco encuestados manifestaron estar de acuerdo

3. los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.

El (21)% de la población objeto de estudio están totalmente de acuerdo en que en la entidad se ponen en practica los valores, un (41%) están en acuerdo en menor proporción, a diferencia de un (35%) que no están de acuerdo y finalmente un (3%) que están en total desacuerdo.

Lo anterior significa que mas del 50 de los empleados ponen en practica los valores institucionales, habiendo 8 que están en total desacuerdo, 25 de acuerdo, mientras que 19 en desacuerdo y 1 en total desacuerdo. Uno de los encuestados no contestó esta pregunta. 16 de los empleados de carrera manifiestan ponerlos en practica, mientras que 10 no. (Ver gráfica N³)

4. la entidad tiene en cuenta a los funcionarios para la planeacion de sus actividades

El (14%) de los funcionarios encuestados perciben que son tenidos en cuenta en la planeación de actividades de la entidad, un (41%) lo perciben en menor proporción, a diferencia de un (35%) que manifiestan no ser incluidos en la planeación y un (10%) de total inconformidad.

La mayoría de los empleados manifiesta sentirse vinculados en el proceso de planeacion de actividades, ya que 25 manifiestan estar de acuerdo, 7 en total acuerdo, mientras que 16 están en desacuerdo y 5 en total desacuerdo. Hay un equilibrio entre los empleados de carrera que están en acuerdo y desacuerdo, mientras que la mayoría de los provisionales responden favorablemente; 3 de los de libre nombramiento están de acuerdo y 2 en desacuerdo. (Ver grafica N^o 4)

5. Los funcionarios cuentan con los recursos necesarios para realizar el trabajo eficientemente.

Los funcionarios representados en un (7%) manifiestan estar totalmente conforme con los recursos disponibles para trabajar, un (28%) están de acuerdo con la disposición de recursos, a diferencia de un (45%) que no están conformes y un (17%) que están en total desacuerdo.

La mayoría de los empleados no están satisfechos con los recursos suministrados para trabajar, por cuanto 22 están en desacuerdo, de los cuales 13 son de carrera

y 10 provisionales; 5 de los empleados de carrera están en total desacuerdo, 1 de libre nombramiento y 2 provisionales. En general, los funcionarios de libre nombramiento están satisfechos con los recursos suministrados. (Ver grafico N° 5)

6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.

El (35%) de los funcionarios encuestados consideran que priorizar las tareas es el mejor resultado desarrollar bien su trabajo, el (48%) están de acuerdo en menor proporción con la afirmación anterior, mientras que tan solo un (17%) no perciben que en su área el trabajo sea priorizado.

Los empleados priorizan las necesidades del área para desarrollar el trabajo, ya que 26 están de acuerdo, 16 en total acuerdo, 10 en desacuerdo y 2 en total desacuerdo. Quienes meno priorizan son los empleados provisionales. (Ver grafica N° 6)

7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.

La gran mayoría de los funcionarios la cual se refleja en un (90%) afirma que los procedimientos en su respectiva área de trabajo son efectivos en el desarrollo de sus labores. Un (10%) no esta de acuerdo en esta afirmación.

Los empleados se encuentran satisfechos con los procedimientos estandarizados para el desarrollo de sus labores, 25 están de acuerdo, 24 totalmente de acuerdo, mientras 5 en desacuerdo y ninguno en total desacuerdo. (Ver grafica N° 7)

8. Los funcionarios consideran que sus funciones están claramente determinadas?

Un (93%) de los funcionarios afirman tener sus funciones definidas, teniendo un (48%) totalmente de acuerdo y un (45%) de acuerdo, mientras que un (7%) representado en una minoría no están de acuerdo con la suficiente claridad de sus funciones.

Los funcionarios de la entidad identifican claramente las funciones ya que 27 de ellos están en total acuerdo, 19 de acuerdo, 8 en desacuerdo y ninguno en total desacuerdo. Los que mas identifican las funciones son los empleados de carrera y de libre nombramiento teniendo en cuenta que los que no están de acuerdo la mayoría son provisionales. (Ver grafica N° 8)

9. Los funcionarios entienden claramente el papel que desempeñan dentro del área de trabajo a la que pertenecen.

La totalidad de los funcionarios conocen su rol dentro del área en la que se desenvuelven, teniendo como representación que un (52%) están totalmente de acuerdo con la afirmación y un (45%) de acuerdo, a diferencia de un (3%) que se encuentran en desacuerdo.

La mayoría de los empleados manifiestan conocer el papel al área al cual pertenecen; 31 esta en total acuerdo, 15 son de carrera y 13 provisionales, y 3 de libre nombramiento. En acuerdo se encuentran 21 de los funcionarios, la mayoría de carrera. Tan solo 2 esta en desacuerdo y ninguno en total desacuerdo. (ver grafica N° 9)

2. ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO.

En la dimensión de la Administración del Talento Humano se especifican los siguientes elementos para el análisis: el cargo que desempeña cada unos de los funcionarios, capacitación, satisfacción por las actividades de Bienestar y Incentivos institucionales,

10.El funcionario siente que está ubicado(a) en el cargo que desempeña, de acuerdo con los conocimientos y habilidades.

El (52%) de la población objeto del estudio sienten estar ubicados de acuerdo a su perfil, el (24%) de los funcionarios opina estar de acuerdo en menor proporción, mientras que un (17%) están en acuerdo con su ubicación y un (7%) está totalmente en desacuerdo.

Los empleados manifiestan sentirse satisfechos con la ubicación en el cargo que desempeña, considerándolo coherente con los conocimiento y habilidades, 26 respondieron en total acuerdo a diferencia 7 en desacuerdo y 5 en total desacuerdo. Los empleados de libre nombramiento y remoción están de acuerdo en su mayoría. (Ver grafica N° 10)

11. Generalmente los funcionarios cuando se vinculan a la entidad reciben entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.

La mayoría de los funcionarios encuestados consideran que la orientación inicial para un buen desempeño laboral no es la adecuada, teniendo en cuenta que el (34%) se encuentra en desacuerdo y un (28%) en total desacuerdo, un (3%) está en total acuerdo y un (35%) se encuentra de acuerdo con la argumentación.

Los empleados que participaron del estudio manifiestan no recibir una inducción adecuada al ingresar que oriente efectivamente el desarrollo de las labores, 19 responde en desacuerdo y el 15 en total desacuerdo para un total de 34 insatisfechos con el entrenamiento, a diferencia de 16 en acuerdo y 4 totalmente

de acuerdo. Todos los empleados de libre nombramiento están en desacuerdo y la gran mayoría de los empleados de carrera. (Ver grafica N° 11)

12. La capacitación es una prioridad en la entidad.

El (35%) de la población objeto de estudio considera que la capacitación es totalmente prioritaria en la entidad, un (34%) lo considera prioritario en menor proporción, mientras que un (24%) está en desacuerdo y un (7%) están en total desacuerdo.

La mayoría de los empleados siente que la capacitación es prioritaria, ya que 22 responde de acuerdo y 16 en total acuerdo, mientras que 13 en desacuerdo y tan solo 3 en total desacuerdo. Los funcionarios que más se encuentran en desacuerdo son los de carrera administrativa. (Ver grafica N° 12)

13. Los funcionarios están satisfechos con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.

La mayoría de los empleados no están satisfechos con las actividades de bienestar, ya que un (45%) no está de acuerdo con la afirmación y un (10%) está totalmente en desacuerdo, mientras que un (14%) está totalmente de acuerdo con la conveniencia de las actividades, un (28%) está totalmente de acuerdo y un (3%) no respondió la pregunta.

El 50 del total de los funcionarios no se encuentran satisfechos con las actividades de bienestar realizadas, 25 están es desacuerdo y 3 en total desacuerdo para un total de 28, 16 funcionarios se encuentra de acuerdo y 9 en total acuerdo; quienes menos satisfechos se encuentran son los empleados de carrera seguido de los provisionales y finalmente los de libre nombramiento que son solo 2 en desacuerdo. (Ver grafica N°13)

14. La Alcaldía Municipal de Girardot incentiva a los funcionarios cuando alcanzan los objetivos y metas.

Los funcionarios sienten que no son reconocidos sus logros, ya que solo un (3%) del total de la población encuestada se siente incentivada totalmente y un (24%) también pero en menor proporción, mientras que un (69%) manifiestan estar en desacuerdo con la afirmación y un (4%) no respondió la pregunta

Los funcionarios no se sienten incentivados por el logro de los objetivos de la entidad, ya que 24 esta en desacuerdo y 14 en total desacuerdo, en comparación de 12 en acuerdo y 3 en total acuerdo, uno de cada modalidad. Los restantes 4 de

libre nombramiento no se sienten satisfechos con los incentivos. La mayoría de los empleados de carrera también.(ver grafica N°14)

15. La entidad concede los encargos a las personas que lo merecen.

Existe inconformidad por parte de los empleados con respecto al método de asignación de encargos, ya que un (59%) considera que no son entregados de acuerdo al mérito mientras que solo un (10%) están totalmente de acuerdo en la asignación de los encargos y un (31%) está de acuerdo en menor proporción.

Hay un desacuerdo en cuanto a la meritocracia para la asignación de los cargos. Quienes más inconformes se encuentran son los empleados de carrera, seguido de los provisionales. 3 de los 5 funcionarios de libre nombramiento están en desacuerdo. (Ver gafita N° 15)

3. ESTILO DE DIRECCION

En esta dimensión se representa como es el estilo de dirección en la Alcaldía Municipal de Girardot, teniendo en cuenta los siguientes elementos para analizar: conocimientos y destrezas del jefe,

16. El jefe (a) tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.

El (55%) de los encuestados están totalmente de acuerdo en que el grado de conocimiento que posee su jefe es el adecuado para dirigir el área, un (24%) de los funcionarios esta de acuerdo, mientras el (14%) no están de acuerdo y solo el (7%) restante están en total desacuerdo.

La gran mayoría de los funcionarios afirmaron que el jefe posee habilidades suficientes para dirigir el área, 26 de los encuestados responden en total acuerdo; mientras que 5 están en total desacuerdo. De los empleados de libre nombramiento 2 están en total desacuerdo, mientras que 3 restante responde favorablemente. La mayoría de carrera y provisionales están de acuerdo. (Ver grafica N° 16)

17. El jefe(a) es coherente en sus argumentos y planteamientos.

El (48%) de los encuestados están totalmente seguros de la coherencia de su jefe en sus argumentos y planteamientos, un (24%) están de acuerdo a diferencia de un (14%) que no están de acuerdo y un (10%) en total desacuerdo. Un (4%) de la población objeto del estudio no respondió la pregunta.

La mayoría de los funcionarios, especialmente de carrera y de libre nombramiento sienten que el jefe es coherente frente a argumentos y planteamientos establecidos. (Ver grafica N° 17).

18. En mi área, el jefe (a) asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.

La población objeto de estudio considera que su jefe es equitativo a la hora de distribuir cargas de trabajo, teniendo en cuenta que un (31%) está totalmente de acuerdo, un (31%) está de acuerdo, mientras que un (17%) está en desacuerdo, un (17%) en total desacuerdo, y un (4%) no respondió la pregunta.

Según la grafica hay un equilibrio tendiente a la satisfacción de la distribución de la carga de trabajo ya que 19 esta en total acuerdo, 7 esta en total desacuerdo, el cual 5 son de carrera. (Ver grafica N° 18)

19. El jefe(a) asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores(as).

El (48%) de los encuestados están totalmente de acuerdo en que su jefe asigna las tareas teniendo en cuenta las habilidades de cada uno, el (17%) está de acuerdo, mientras que el (24%) no está de acuerdo con la afirmación y el (11%) restante esta en total desacuerdo.

Los empleados están de acuerdo en la forma como se distribuyen las tareas, ya que sólo 1 de los empleados de libre nombramiento está de acuerdo, 2 provisionales y 7 de carrera; en total desacuerdo se encuentran sólo 3 de carrera y 1 provisional. (Ver grafica N° 19)

20. El trato que reciben los funcionarios de sus jefes es respetuoso.

La mayoría de los funcionarios encuestados representados en un (79%) está totalmente de acuerdo en que su jefe les brinda un trato respetuoso, un (17%) está de acuerdo y un (4%) está en total desacuerdo con el trato que brinda su jefe.

La mayoría de los empleados conforme con el trato respetuoso del jefe. Ya que 35 contestaron totalmente de acuerdo, de los cuales 23 son de carrera, 4 de libre nombramiento, 8 provisionales; 16 están de acuerdo en la gran mayoría representados por empleados provisionales. Solo 1 de los empleados provisionales esta en desacuerdo, y un empleado de carrera en total desacuerdo. (Ver grafica N° 20)

21. El jefe(a) tiene en cuenta las sugerencias que le formulan los funcionarios.

Un (48%) de los empleados encuestados consideran que su jefe tiene en cuenta las sugerencias realizadas, un (38%) está de acuerdo con la misma afirmación aunque en menor proporción, mientras que un (7%) considera no estar de acuerdo y el restante (7%) está en total desacuerdo.

En la gráfica se puede observar que los jefes de cada dependencia tienen en cuenta las sugerencias dadas por los empleados ya que la mayoría de los empleados de carrera se sienten totalmente de acuerdo junto con los empleados de libre nombramiento, la mayoría de los provisionales se encuentran de acuerdo, solo la minoría respalda 4 provisionales, 4 de carrera y 1 de libre nombramiento y remoción. (Ver grafico N° 21).

22. Los funcionarios reciben del jefe(a) retroalimentación (observaciones) tanto de aspecto positivo como de aspecto negativo de mi trabajo.

El (45%) de la población objeto de estudio esta totalmente seguro de recibir retroalimentación en su desarrollo laboral, el (41%) afirma estar de acuerdo en menor grado, mientras que un (10%) no está de acuerdo y finalmente un 4% está totalmente en desacuerdo.

La mayoría de los funcionarios 25 de carrera, 4 de libre nombramiento, 16 provisionales, están totalmente de acuerdo y de acuerdo que el jefe les hace observaciones tanto negativas como positivas sobre el trabajo que desempeña cada uno de ellos; en tanto que 4 de carrera, 1 de libre nombramiento y 5 provisionales no reciben observaciones del jefe frente al trabajo realizado. (Ver grafica N° 22)

23. Mi jefe(a) me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.

La mayoría de los funcionarios encuestados perciben que son tenidos en cuenta para el desarrollo de trabajos importantes, la población representada en un (41%) afirma estar en total acuerdo, un (35%) de acuerdo, un (17%) en desacuerdo y finalmente un (7%) en total desacuerdo.

Se denota que la mayoría de los jefes tienen en cuenta a los empleados para el desarrollo de trabajos importantes, generalmente a los empleados de carrera que son 22, seguido por los provisionales 14, libre nombramiento son 3 seguido por el desacuerdo, 5 de los empleados de carrera y 1 de libre nombramiento y 6 provisionales, y en total desacuerdo 4 de los funcionarios. (Ver grafica N° 23)

24. El funcionario no tiene que consultar con el jefe (a) todas las acciones a seguir en la realización de su trabajo.

El (41%) de los funcionarios encuestados se consideran autónomos en la mayoría de acciones correspondientes al desarrollo de sus labores, el (45%) lo perciben aunque con menor certeza, a diferencia de un (10%) que no están de acuerdo con el grado de autonomía y finalmente el (4%) se encuentra en total desacuerdo.

La mayoría de los empleados se sienten autónomos frente a la realización del trabajo, generalmente los empleados de carrera que son 25, los provisionales con 16 y 5 de libre nombramiento y remoción; solo 4 de carrera y 3 provisionales no se sienten autónomos ala hora de realizar un trabajo.

(Ver grafica N° 24)

25. el jefe(a) motiva a los funcionarios y les reconoce su trabajo.

El (31%) de los funcionarios encuestados consideran que se sienten motivados y reconocidos por el desarrollo de sus labores, un (28%) lo percibe en menor grado, mientras que un (24%) de los encuestados no se sienten motivados, ni reconocidos, acompañado de un (14%) en total desacuerdo. El (3%) restante no respondió la pregunta.

En la gráfica se muestra un equilibrio tendiente al acuerdo y total acuerdo sobre el reconocimiento y motivación del jefe, que siente cada empleado frente al trabajo realizado, en total son 17 de carrera,13 provisionales y 3 de libre nombramiento; frente aun desacuerdo de 11 de los empleados de carrera, 6 provisionales y 1 de libre nombramiento, seguido de un total desacuerdo en 4 empleados de carrera, 1 de libre nombramiento y 1 provisional. (Ver grafico N° 25)

4. COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

La Comunicación e integración está sustentada bajo el siguiente elemento a analizar: la Comunicación organizacional,

26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros (as) de trabajo que facilita el logro de los resultados.

El (45%) de la población encuestada esta totalmente de acuerdo en que existe un buen nivel de comunicación con sus compañeros, lo que facilita el éxito de sus labores, seguido de un (45%) que está en acuerdo en menor grado, un (3%) que está en desacuerdo y un (7%) no considera que el nivel de comunicación sea bueno.

Existe un alto grado de comunicación entre funcionarios ya que la mayoría de ellos considera que la comunicación facilita el logro de resultados dentro del trabajo; en donde 28 son de carrera, 16 provisionales y 5 de libre nombramiento; seguido de una insatisfacción de 3 empleados de carrera y 2 provisionales. (Ver grafico N° 26)

27. Los funcionarios se enteran de lo que ocurre en la entidad, mas por comunicación oficial que por comunicaciones informales.

El (17%) de los empleados encuestados afirman conocer los hechos de la entidad por comunicaciones oficiales en su totalidad, seguido de un (41%) que también sostiene la aseveración pero en menor proporción. Finalmente un (28%) afirma no enterarse por comunicados oficiales, seguido de un (14%) en total desacuerdo.

Las comunicaciones oficiales son las que se manejan en la entidad frente a los hechos ocurridos en la misma, ya que 17 de los empleados de carrera, 11 provisionales y 5 de libre nombramiento manifiestan estar de acuerdo y en total acuerdo; según para 9 de los empleados provisionales y 12 de carrera; la comunicación informal es lo que se maneja dentro de la entidad. (Ver grafica N° 27)

28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.

Un (14%) de la población encuestada afirma que existe un buen nivel de comunicación entre las áreas, seguido de un (48%) que están de acuerdo con la afirmación pero en menor proporción. Un (35%) están en desacuerdo y finalmente un (3%) está en total desacuerdo.

La gráfica deja ver que hay un acuerdo y un total acuerdo en el nivel de comunicación dentro de cada dependencia o área de la entidad, en total son 18 empleados de carrera, 10 provisionales y 2 libre de nombramiento; esto frente a un desacuerdo, 10 de los empleados de carrera, 8 de los empleados provisionales y 2 de libre nombramiento, seguido de un total desacuerdo 1 de los empleados de carrera, 1 de libre nombramiento y el 2 provisionales. (Ver grafica N° 28)

29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.

La mayoría de los empleados perciben que existe trabajo en equipo, a la hora de compartir información necesaria para trabajar, seguida de un (41%) que están de acuerdo en menor proporción y finalmente un (14%) que están en desacuerdo.

La grafica demuestra en buen nivel de información útil compartida dentro de cada área de trabajo, ya que 52 de los encuestados de los cuales 43 respondieron que

se encuentran en acuerdo y total acuerdo; donde 25 son de carrera, 18 provisionales y 5 de libre nombramiento; 4 de los empleados de carrera y 2 de los provisionales se sienten insatisfechos al compartir información útil para el trabajo. (Ver grafica N° 29)

30. Los funcionarios están satisfechos con la forma en que se comunican con los compañeros(as).

El (42%) de los encuestados se sienten totalmente satisfechos con la comunicación establecida entre sus compañeros, seguida de un (48%) que esta de acuerdo, quedando un restante de (10%) que están de acuerdo.

La comunicación entre los empleados es buena ya que la mayoría de los empleados dentro de las tres distintas modalidades de vinculación están en acuerdo y total acuerdo 26 de carrera, 17 provisionales y 4 de libre nombramiento, generando insatisfacción en el grado de comunicación tan solo 4 de los empleados de carrera, 3 provisionales y 1 de libre nombramiento (Ver grafica N° 30)

31. Cuando surge un problema, el funcionario sabe con exactitud quien debe resolverlo.

El (31%) de los empleados consideran conocer con total exactitud quien debe resolver cada problema que se presenta, un (52%) está de acuerdo con la afirmación aunque en menor grado, mientras que un (7%) no esta de acuerdo y el (3%) restante esta en total desacuerdo.

En la gráfica se puede observar que los empleados reconocen con exactitud quien debe resolver los determinados problemas dentro de la entidad ya que la mayoría de los empleados dentro de las tres distintas modalidades de vinculación, esta en acuerdo y total acuerdo 26 de carrera, 18 provisionales y 5 de libre nombramiento, generando inexactitud por parte 3 de los empleados de carrera y 1 provisional. (Ver grafica N° 31)

5. TRABAJO EN GRUPO

El Trabajo en grupo es el eje de mayor importancia para sustentar esta dimensión.

32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.

El (31%) de los funcionarios encuestados está totalmente de acuerdo en que su área es motivante para trabajar en grupo, un (41%) está de acuerdo, a diferencia de un (21%) que está en desacuerdo y finalmente el (7%) restante esta en total desacuerdo.

Se observa los resultados arrojados que demuestra que si se fomenta el trabajo en equipo, resaltando la aceptación de 21 de los empleados de carrera, 3 de libre nombramiento y 18 provisionales; en contraste 8 de los empleados de carrera ,2 de libre nombramiento y 2 de provisionales que opinan que no se fomenta el trabajo en equipo. (Ver grafico N °32).

33. los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos(as) sus integrantes.

El (35%) de la población objeto de estudio está totalmente de acuerdo con la afirmación, seguido de un (41%) que está de acuerdo, mientras que el (17%) no está de acuerdo y un (3%) está en total desacuerdo. El (4%) restante no respondió la pregunta.

Hay una tendiente al acuerdo y al desacuerdo, ya que 22 de los funcionarios de carrera,15 de provisionales y 3 de libre nombramiento sienten que los objetivos de los grupos en los cuales han participado son compartidos por todos los integrantes; en contraste 6 de los empleados de carrera, 2 de libre nombramiento y 5 provisionales expresan que los objetivos no son compartidos (Ver grafica N° 33)

34. Considero que las personas de los grupos en los que he participado, aporta lo que se esperan de ellas para la realización de las tareas.

Un (27%) de la población encuestada considera que su equipo de trabajo es totalmente eficiente en el desarrollo de las tareas, el (52%) está de acuerdo en menor proporción, mientras que el (21%) restante esta en desacuerdo. Ningún empleado eligió la cuarta opción.

La mayoría de los empleados de las distintas modalidades de vinculación se sienten satisfechos con los resultados dados dentro de los grupos en donde están vinculados dada la buena realización de las tareas, de 52 encuestados, están de acuerdo y total desacuerdo, 28 empleados de carrera, 26 provisionales y 3 de libre nombramiento; igualmente encontramos que 6 funcionarios de carrera, 4 provisionales y 1 de libre nombramiento el cual se expresan en desacuerdo frente a los grupos que han participado y las tareas realizadas. (Ver grafico N° 34)

35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.

El (41%) de los funcionarios encuestados están de acuerdo que su grupo de trabajo es autónomo frente a los demás, mientras que el (25%) están en desacuerdo con la afirmación. El (7%) restante no respondió la pregunta.

El trabajo en grupo es autónomo frente a los demás; se encuentran en acuerdo y total desacuerdo 27 empleados de carrera, 4 de libre nombramiento y 17 provisionales de 532 funcionarios encuestados. Igualmente se encuentra baja autonomía en cuanto 2 de los empleados de carrera, 2 provisionales y 1 de libre nombramiento, que se encuentran en desacuerdo frente a la pregunta planteada. (Ver grafica N° 35)

36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe(a).

El (45%) de los funcionarios consideran que sus decisiones cuentan totalmente con el apoyo de su jefe, un (38%) está de acuerdo en menor proporción, mientras que un (14%) está en desacuerdo y el restante (3%) está en total desacuerdo.

El jefe apoya considerablemente a los grupos de trabajo frente a las decisiones tomadas, se encuentran en acuerdo y total acuerdo 24 empleados de carrera, 19 provisionales y 4 de libre nombramiento, en contraste a la falta de apoyo que perciben 5 empleados de carrera, 1 de libre nombramiento y 1 funcionario provisional. (Ver gráfica N°36)

6. CAPACIDAD PROFESIONAL

En esta dimensión la capacidad profesional de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Girardot se representa con los siguientes aspectos: las habilidades de los funcionarios, los conocimientos y la capacidad profesional.

37. Los funcionarios tienen las habilidades requeridas para realizar el trabajo que le asigna la entidad.

La mayoría de los funcionarios encuestados representada en un (83%) de la población objeto de estudio afirma tener las habilidades requeridas para desarrollar su trabajo, un (14%) está de acuerdo en menor proporción, mientras que solo el (3%) está en desacuerdo.

De los 52 funcionarios encuestados 24 de carrera, 13 provisionales y los 5 de libre nombramiento, están totalmente de acuerdo en poseer las habilidades necesarias para desarrollar las labores, 6 provisionales y 4 de carrera están de acuerdo en menor proporción. Tan solo una persona de carrera está en desacuerdo. (Ver grafica N° 37)

38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.

El (79%) de los encuestados afirman utilizar eficientemente sus conocimientos en el desarrollo de sus labores, seguido del (21%) restante que está de acuerdo en menor proporción. Ninguno estuvo en desacuerdo.

La mayoría de los empleados consideran que hacen una buena utilización de los conocimientos ya que 23 de carrera, 13 provisionales y 3 de libre nombramiento estuvieron totalmente de acuerdo con la afirmaron en menor proporción estuvieron de acuerdo 6 provisionales, 6 de carrera y uno de libre nombramiento y remoción no contesto la pregunta. (Ver grafica N° 38)

39. Los funcionarios pueden manejar adecuadamente su carga de trabajo.

El (78%) de los funcionarios encuestados considera totalmente que pueden manejar adecuadamente las cargas laborales asignadas, un (12%) está de acuerdo en menor grado, a diferencia de un (3%) que afirma no poder manejar su carga de trabajo.

La grafica deja ver que 22 de lo empleados de carrera, 12 provisionales y todos los empleados de libre nombramiento afirman totalmente poder manejar las cargas laborales seguido de 5 de carrera y 5 provisionales que están de acuerdo, en contraste con 2 provisionales que están en desacuerdo y un provisional en total desacuerdo. (ver grafica N° 39)

41. Los funcionarios superan las expectativas que tiene su jefe sobre su desempeño.

El (48%) de la población objeto de estudio están totalmente seguros de superar las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño laboral, seguido de un (45%) que están de acuerdo con la afirmación, para un total de (93%) a favor, el (7%) restante manifiesta estar en desacuerdo.

Del toral de los encuestados 14 de carrera, 8 provisionales,3 de libre nombramiento consideran superar las expectativas del jefe, seguido de 13 de carrera, 10 provisionales y 2 de libre nombramiento que están de acuerdo en menor proporción. Tan solo 2 de los empleaos de carrera y 2 provisionales están en desacuerdo. (Ver grafica N° 40)

41. los funcionarios están dispuestos a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.

La mayoría de los funcionarios encuestados representada en un (79%) está totalmente seguro de realizar un esfuerzo extra cuando es necesario, seguido de un (21%) que está de acuerdo con la afirmación.

De los 52 empleados encuestados 23 de carrera, 13 provisionales y todos los de libre nombramiento, perciben una total disposición para hacer esfuerzos extras de su parte cuando sea requerido por la entidad, seguidos de 6 de carrera y 7 provisionales que están de acuerdo con la afirmación.(Ver grafico N° 41)

42. El funcionarios se siente motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.

Al analizar la gráfica representa que el (38%) de lo encuestados se sienten motivados en el desarrollo de sus labores diarias, seguido de un (45%) que afirma estar de acuerdo, en contraposición con un (17%) que no se siente motivado en el mejoramiento de su que hacer laboral.

En esta gráfica 11 de los empleados de carrera, 6 provisionales, 4 de libre nombramiento se sienten totalmente motivados en el desarrollo del trabajo, 13 de carrera, 10 provisionales y 1 libre nombramiento están de acuerdo en menor grado, mientras que 4 provisionales y 2 de carrera están en desacuerdo y 3 se sienten totalmente desmotivados. (Ver grafica N° 42)

43.Tengo claridad de por que realizo mis trabajos.

El (75%) de los funcionarios encuestados tienen totalmente claro el por que realizan sus labores y la importancia de ellos, seguido de un (17%) que están de acuerdo y un (3%) de la población encuestada, afirma no tener claridad de el por que de sus funciones..

Se ve reflejado en esta grafica que de los 52 funcionarios encuestados, 22 de carrera, 10 provisionales 4 de libre nombramiento conocen el objetivo de las labores que desarrollan, 9 provisionales, 5 de carrera 1 de libre nombramiento están de acuerdo en menor proporción, en contraposición de 1 provisional 1 de carrera que están en desacuerdo con la afirmación.
(Ver grafica N° 43)

44. El funcionarios se encuentra satisfecho(a) con el trabajo que realiza.

La población objeto de estudio representada en un (79%) se siente satisfecho con el trabajo que realiza, apoyado por el (21%) restante que esta de acuerdo en menor proporción.

El 23 de los funcionarios de carrera, 9 provisionales y 2 de libre nombramiento, se sienten totalmente satisfechos con la labor desempeñada, seguido de 8 provisionales, 6 de carrera 2 de libre nombramiento que contestaron estar de acuerdo; 2 empleados provisionales restan insatisfechos con la labor desempeñada. 1 empleado de libre nombramiento y 1 provisional no contesto la pregunta. (Ver grafica N° 44)

7. MEDIO AMBIENTE FISICO

En esta dimensión se especifica la importancia que representa el medio ambiente en el que se desenvuelve el funcionario para desarrollar el trabajo.

45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).

El (65%) de los encuestados manifiestan laborar bajo un ambiente físico seguro, el (31%) manifiesta estar en desacuerdo con la seguridad del ambiente. El (4%) de la población encuestada no contesto la pregunta

Para 3 de los empleados de carrera y 3 de los provisionales esta totalmente de acuerdo, 16 de carrera, 9 de provisionales y 2 de libre nombramiento están de acuerdo con la adecuada seguridad física del ambiente, mientras que 5 provisionales, 3 de carrera y 1 de libre nombramiento están en desacuerdo; finalmente 6 de carrera, 2 provisionales y 2 de libre nombramiento, consideran que las seguridad física del ambiente es totalmente inadecuada. (Ver grafica N° 45)

46. Mi área de trabajo permanece ordenada.

El (41%) de la población objeto de estudio, manifiesta que el área de trabajo a la cual pertenece permanece ordenada, seguido de un (35%) que considera estar de acuerdo en menor proporción, mientras que un (21%) considera estar en desacuerdo y finalmente el (3%) restante considera que su área de trabajo permanece totalmente desordenada.

De los 52 funcionarios a quienes se le aplico la encuesta 12 de carrera, 3 provisionales y 1 de libre nombramiento, los de libre remoción contestaron positivamente la pregunta formulada, seguido de 14 provisionales, 10 de carrera y

2 de libre nombramiento que están de acuerdo en menor proporción con la afirmación, a diferencia de 6 de carrera, 1 de libre nombramiento y el 1 provisional que están en desacuerdo. Finalmente 1 de los empleados provisionales esta en total desacuerdo y 1 no contesto la pregunta. (Ver grafica N° 46)

47. Mi área de trabajo permanece limpia.

El (38%) de los encuestados consideran que su área de trabajo permanece aseada, seguida de un (41%) que esta de acuerdo en menor proporción, a diferencia de un (14%) que considera que su área de trabajo no permanece en condiciones optimas de aseo. El (7%) restante de los encuestados no respondieron la pregunta.

Según 52 de los funcionarios encuestados, 11 de carrera, 4 provisionales y 1 de libre nombramiento, considerando que su área permanece totalmente limpia, 12 de carrera, 12 provisionales y 3 de libre nombramiento de acuerdo en menor proporción. No obstante, 4 de los empleados de carrera, 2 provisionales y 1 de libre nombramiento esta en desacuerdo con la afirmación. (Ver grafica N° 47)

48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.

El (51%) de la población encuestada opina que se realiza mantenimiento dentro del área de trabajo para una mayor optimización de este, en contraste con un (49%) el cual se encuentra en desacuerdo frente al mantenimiento necesario dentro del área de trabajo.

En base a la pregunta anterior 3 de los empleados provisionales y 5 de carrera están totalmente de acuerdo frente a los mantenimientos oportunos dentro el área de trabajo igualmente 3 de los empleados de libre nombramiento, 10 de carrera y 11 provisionales están de acuerdo pero en menor proporción, en contraste con 2 de los empleados provisionales, 5 de libre nombramiento y 14 de carrera quien perciben no tener mantenimiento oportunos dentro de su respectiva área de trabajo. (ver grafica N° 48)

49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).

La población objeto de estudio representada en un (24%) considera no tener contaminación auditiva dentro del área de trabajo, el (41%) igualmente lo considera pero en menor proporción, en contraste con (21%) que se encuentra en desacuerdo y un (14%) que considera que en el área de trabajo existe una alta contaminación auditiva.

En la grafica se observa que 7 de los empleados de carrera,1 de libre nombramiento y 2 provisionales están totalmente de acuerdo frente a la poca contaminación auditiva en el área de trabajo, 12 de los empleados de carrera,12 provisionales y 2 de libre nombramiento están de acuerdo pero en menor proporción, en contraste 2 de los empleado de libre nombramiento, 3 provisionales y 10 de carrera perciben alta contaminación auditiva dentro de su respectivas área de trabajo. (Ver grafica N° 49)

50. En mi área de trabajo la iluminación es adecuada.

El (65%) de los funcionarios encuestados considera que la iluminación en su área de trabajo es adecuada; a diferencia de un (35%) la cual considera que la iluminación en el punto de trabajo es adecuada.

En la grafica se observa que 3 de los empleados provisionales,6 de carrera están totalmente de acuerdo con la buena iluminación de su área de trabajo; 3 de los empleado de libre nombramiento, 11 provisionales y 13 de carrera consideran que existe una buena iluminación en su área de trabajo pero en menor proporción, en contraste con el 2 de los empleados de libre nombramiento, 4 provisionales y el 10 de carrera que consideran que la iluminación de su área de trabajo no es la adecuada. (Ver grafica N° 50)

51. Mi área de trabajo tiene suficiente Ventilación.

El (66%) de los funcionarios encuestados perciben que en el área de trabajo tienen suficiente ventilación, esto en contraste con un (34%) de los funcionarios los cuales consideran que no tienen ventilación en su respectiva área de trabajo.

El 5 de lo empleados provisionales y 8 de carrera están totalmente satisfecho con la ventilación dentro de su área de trabajo, 11 de los empelados de carrera, 8 provisionales y 4 de libre nombramiento están satisfecho pero en menor proporción; en contraste con el 1 de los empleados de libre nombramiento y remoción, 6 provisionales y 7 de carrera los cuales perciben que la ventilación en su área de trabajo no es la adecuada. (ver grafica N° 51)

10. DIAGNOSTICO

10.1. ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL

De acuerdo al resultado del cálculo de la encuesta se puede concluir que en general los funcionarios de la entidad conocen e identifican su organización, ya que todas las preguntas fueron contestadas positivamente con una alta diferencia en porcentaje, dejando ver que estos conocen la misión, visión, objetivos, valores institucionales y sentido de orientación de su quehacer, concluyendo que la gran mayoría de funcionarios conocen el por que y el para que de su labor. No obstante existe inconformidad en cuanto a la percepción que tienen los funcionarios del papel que se le asigna en la planeación de actividades en la entidad y en los recursos que se les suministra para el desarrollo de las funciones, ya que un número considerable manifiesta que estos son insuficientes.

En general, teniendo en cuenta el número de encuestas que se aplicó por cada número de vinculación se puede concluir que los empleados de libre nombramiento tienen un alto nivel de orientación institucional, seguido de los empleados vinculados por carrera administrativa y finalmente los empleados provisionales quienes responden menos positivamente.

10.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

De acuerdo a la información cuantificada orientada a analizar la forma en que los empleados perciben la administración del talento humano, deja ver que existen grandes falencias en varios aspectos que son de vital importancia en el desarrollo de la calidad laboral de los servidores públicos y por tanto definen el éxito de sus funciones. La población objeto de estudio afirma no recibir inducción o entrenamiento adecuado para el puesto de trabajo, esto significa que no se da un proceso de empalme o manual de funciones eficaz que permita identificar la labor que se debe desempeñar en el puesto de trabajo y que además, no recibe orientación de sus superiores para el cumplimiento de los objetivos.

Igualmente se aprecia la insatisfacción de la mayoría de los empleados referente a las actividades de bienestar laboral, falta de incentivos y motivación especialmente en los empleados de carrera; seguidamente los de libre nombramiento y remoción, reflejan que los encargos o distinciones no se les da a personas que efectivamente lo merecen, lo cual se refleja en ellos como un proceso de selección no transparente ni correspondiente al mérito.

Potencialmente se observa un alto grado de satisfacción, ya que la mayoría de los empleados consideran que el cargo que desempeñan esta de acuerdo a sus conocimientos y habilidades.

10.3. ESTILO DE DIRECCIÓN

El tercer grupo de preguntas, se orienta a analizar el estilo de dirección, el cual con base a las respuestas dadas por los funcionarios permite deducir un alto grado de satisfacciones en cuanto al manejo y trato con sus superiores, la mayoría de los funcionarios considera que su jefe tiene la destreza para dirigir el área de trabajo, considerando que su jefe es coherente con sus argumentos, que asignan cargas de trabajo de una forma equitativa, cabe anotar que la mayoría de los funcionarios de libre nombramiento no se encuentran de acuerdo con esta observación; la mayoría de funcionarios percibe que las cargas de trabajo se realizan teniendo en cuenta los conocimientos de cada uno.

En cuanto al tema de comunicación se refleja una alta aceptabilidad de los jefes ya que la mayoría considera que éste los trata respetuosamente y les tiene en cuenta las sugerencias, concluyendo que la retroalimentación es buena, tanto para resaltar aspectos positivos como negativos dentro del área de trabajo; no obstante aunque esto refleja en cierta medida alto grado de proteccionismo por parte de los jefes que tiene a cargo personal, se infiere en la autonomía en las acciones y toma de decisiones de los funcionarios no se ve afectada por este motivo, si no que al contrario los funcionarios consideran tener independencia en la realización de sus tareas y sobretodo manifiestan recibir un trato adecuado de su jefe.

10.4. COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

El cuarto componente de análisis se orienta al estudio de la comunicación e integración, destacándose en primera medida el alto nivel de comunicación entre los funcionarios y entre las áreas, teniendo en cuenta que en primera medida la información llega a ellos a través de medios oficiales, considerándolos efectivos. De otro lado, se considera que existe un trabajo comparativo para lograr el éxito de las labores, ya que la información clave es difundida por los integrantes del área para lograr objetivos comunes; lo anterior deja ver que existe empatía y un ambiente laboral favorable para el desarrollo de las potencialidades de los servidores, ya que existen un sentimiento y una percepción positiva del trabajo en equipo de una sana comunicación.

10.5. CAPACIDAD PROFESIONAL

El quinto grupo de preguntas que hacen parte del cuestionario, tiene como finalidad establecer la capacidad profesional de los servidores de la entidad, de lo cual se concluye que existe un alto nivel de profesionalización de los empleados, ya que la mayoría de las respuestas nos clarifican que estos perciben que se encuentran ubicados en el cargo mas adecuado y a fin con sus habilidades y conocimientos, reflejando un grado de satisfacción por parte de sus superiores en cuanto al rendimiento y los resultados que son producto del que hacer diario y

continuo de sus subalternos. Lo anterior, teniendo los altos porcentajes que permiten observar las graficas antes analizadas, como un 93% que consideran tener las habilidades adecuadas para el desarrollo de sus funciones, un 100% considera que optimiza y aprovecha los conocimientos, lo que se ve complementado con la disposición que tienen los empleados para hacer un esfuerzo extra cuando la entidad requiere de sus servicios, ya que un 100% manifiesta su disposición. Lo anterior, concluye que el 100% de los encuestados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan como lo deja ver el estudio de la poblaron objeto.

10.6. MEDIO AMBIENTE FISICO.

Finalmente el último paquete de preguntas está enfocado a establecer la calidad del entorno laboral en el cual se desenvuelven los funcionarios, lo que permite inferir que la mayoría de ellos se sienten conformes con la adecuación del espacio físico, ya que aproximadamente el 65% afirma que el área de trabajo permanece en condiciones optimas de aseo, de organización y el espacio está dotado de las cualidades necesarias para poder trabajar cómodamente, como lo son la iluminación, la ventilación y la adecuación general del entorno. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que también existe un alto grado de inconformidad que se ve reflejada principalmente por parte de los empleados de carrera, seguida por los provisionales.

La diferencia de las percepciones de cada unos de los funcionarios, haciendo una clasificación primaria para el estudio, se tiene en cuenta el análisis por modo de vinculación, la cual permite concluir que es similar en los tres tipos, de carrera, provisionales y de libre nombramiento remoción, ya que si se parte del número de empleados encuestados por cada grupo, se pueden ver que las respuestas en su gran mayoría son homogéneas, aunque haciendo un primer análisis se observa un leve aumento de la inconformidad por parte de los empleados de carrera.

También se puede afirmar que en el primer ciclo de preguntas que hacen referencia al conocimiento de la entidad, los empleados de libre nombramiento se destacaron en dejar ver un alto grado de conocimiento y pertenencia hacia la organización, los provisionales dentro de la respuesta dada representan inconformismo en algunas situaciones a las que hace referencia a las preguntas tendientes a la capacidad profesional y respecto al trabajo en grupo, los empleados de libre nombramiento y remoción en general se siente en acuerdo y total acuerdo frente al tema de orientación organizacional, estilo de dirección y comunicación e integración.

11. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL ALCALDÍA MUNICIPAL DE GIRARDOT

INTRODUCCIÓN

Con el interés de conocer y aportar profesionalmente se desarrolló de acuerdo a los lineamientos de la Gestión social; el diagnóstico del Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Girardot desde la perspectiva del Trabajo Social, buscando el mejoramiento de las condiciones socio-laborales de los servidores públicos, facilitando el de las potencialidades humanas y el proyecto de vida de cada uno, de manera sintónica con los fines propios de la institución para consolidar un modelo de gestión pública eficiente y coherente.

Además, pretende contribuir en el logro de mayores niveles de eficacia, eficiencia y satisfacción de las personas en el cumplimiento de sus labores. Tiene como objetivo incrementar las competencias laborales de los funcionarios de la institución, para que puedan asumir mayores responsabilidades, tomen decisiones y tengan una visión de la institución en su conjunto a la vez se sientan comprometidos con su crecimiento y desarrollo personal.

La propuesta de mejoramiento de Clima Organizacional concibe la formación como el proceso a través del cual se facilita el desarrollo integral del ser humano, buscando potenciar sus actitudes, aptitudes, habilidades y conductas, con particular énfasis en los aspectos: prácticos, creativos, comunicativos, sensoriales, emocionales e intelectuales, y la capacitación como todos aquellos procesos con los cuales se busca fortalecer la capacidad de conocimiento científico y tecnológico de los servidores públicos

De acuerdo a lo anterior los procesos de inducción y reinducción están orientados a fortalecer las competencias de los servidores públicos y se constituyen en una alternativa que replantea los enfoques de adiestramiento tradicionalmente orientados a desarrollar habilidades y destrezas en función de un cargo fijo y estático.

Las competencias laborales se entienden como la capacidad de producir en forma eficaz, fundamentada en el saber y en una actitud de servicio a la sociedad, los resultados esperados y plenamente identificables del desempeño de un cargo dentro del contexto propio de una entidad pública y con un propósito que respalde la visión y misión institucional; los procesos de inducción y reinducción deberán orientarse a generar y fortalecer competencias en los servidores públicos.

La propuesta de mejoramiento del Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal está sujeta a todos los procesos metodológicos y administrativos que lleva a cabo el Departamento Administrativo de la Función Pública en los temas de Plan de capacitación, Guías para Programas de inducción y Diagnóstico de Capacitación que son directrices para los programas de desarrollo organizacional de las entidades públicas.

Por consiguiente la propuesta de mejoramiento de Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Girardot está orientado bajo los siguientes principios:

1. *Complementariedad*: la capacitación se concibe como un proceso complementario de la planeación de la Alcaldía Municipal de Girardot, por lo cual debe consultarla y orientar sus propios objetivos en función de los propósitos institucionales.
2. *Pertinencia*: Responde fundamentalmente a las necesidades de la Alcaldía y de sus funcionarios administrativos acorde con las necesidades propias e institucionales.
3. *Pertenencia*: Busca impulsar la construcción de sentido de pertenencia institucional.
4. *Integralidad*: Debe contribuir al mejoramiento continuo del potencial de los funcionarios públicos en su formación ética y profesional, articulando el aprendizaje individual, grupal e institucional.
5. *Co-responsabilidad*: La Alcaldía Municipal de Girardot, a través de la Oficina de Gestión del Talento Humano y el personal Administrativo son responsables del diseño, ejecución, evaluación, ajustes y seguimiento del Plan de Capacitación.
6. *Eficiencia*: Busca lograr el manejo óptimo de los recursos destinados al Plan, mediante programas que incluyan el apoyo interinstitucional y entre unidades académicas o administrativas de la Universidad.

De igual manera la propuesta de mejoramiento del Clima Organizacional contendrá los siguientes componentes:

1. Cartilla de inducción, reinducción, 2. Propuesta de capacitación, 3. Revisión de los implementos de trabajo y 4. Propuesta para que se diseñe la página Web institucional; los cuales estarán encaminados al desarrollo de las competencias laborales necesarias para el buen desempeño de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Girardot.

11.1. PROPUESTA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

La propuesta de inducción, reinducción de la Alcaldía Municipal de Girardot tiene como objetivo principal construir, desarrollar, fortalecer e incentivar el sentido de pertenencia y de compromiso de los funcionarios con la Alcaldía a través de la creación de una cartilla didáctica donde se busca facilitar y fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, desarrollar habilidades gerenciales y de servicio público; al suministrarle la información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública de la institución, estimula el aprendizaje, el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo.

Los procesos de inducción, reinducción de la Alcaldía estarán orientados a generar sentido de pertenencia, a integrar al empleado al sistema de valores y afianzar su formación ética como servidor público. Propiciar en los servidores públicos espacios de participación y convivencia a través de actividades culturales, lúdicas y deportivas; de igual forma informar de los cambios de las funciones de las diferentes dependencias o puestos de trabajo identificando las características particulares de cada uno de ellos.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una cartilla didáctica que permita a los funcionarios la Alcaldía Municipal de Girardot conocer la institución generando sentido de pertenencia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Generar sentido de pertenencia institucional en los funcionarios públicos.
2. Identificar las características particulares de cada dependencia y las funciones inherentes a cada uno de los cargos de acuerdo al organigrama y manual de funciones de la institución.
3. Dar a conocer a los funcionarios de la Alcaldía la Misión Institucional,

Actividad: Diseñar el manual de inducción y reinducción de la Alcaldía Municipal de Girardot. (Ver cartilla anexos)

TEMAS DE LA CARTILLA:

1. Naturaleza, Misión y Visión.
2. Principios Básicos de la Gestión Administrativa.
3. Valores Corporativos.
4. Principios Organizacionales.
5. Estructura Orgánica y Administrativa Municipal (Organigrama).
6. Misión y Funciones Generales de la Administración Central.
7. Competencias Laborales.
8. Estructura de la Planta física.

La propuesta de inducción y reinducción deben buscar, entre otros, los siguientes objetivos:

1. Familiarizar a los servidores nuevos con la estructura de la entidad y con su misión, así como motivarlos para que participen en la construcción de la visión institucional, de manera que se garantice su compromiso para lograrla.
2. Iniciar la integración de los servidores al sistema de valores de la entidad a la que pertenezcan (para lo cual es necesario que los tenga identificados claramente), crear sentido de pertenencia y comenzar a fortalecer su formación ética;
3. Instruir a los servidores sobre todos los asuntos relacionados con sus dependencias, al igual que sobre sus responsabilidades individuales, sus deberes y sus derechos.
4. Negociar con los nuevos servidores sus expectativas, redefinir y precisar con el jefe inmediato sus conocimientos y habilidades, evaluar su potencial, e iniciar el acercamiento a los compañeros con miras a que se integren a los equipos de trabajo.
5. Informar a los nuevos servidores acerca de las normas y las decisiones tendientes a prevenir y a reprimir la corrupción, así como sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los servidores públicos.

La propuesta de reinducción debe impartirse a todos los funcionarios, ya que está dirigido a actualizar a los funcionarios en relación con las políticas, económica, social y ambiental de cada nueva administración y a reorientar su integración a la nueva cultura organizacional.

La reinducción busca crear un espacio para que los funcionarios:

1. Se enteren de las reformas en la organización del Estado y de sus funciones;

2. Actualicen sus conocimientos respecto de los énfasis de cada administración en su política económica, social y ambiental.
3. Se actualicen respecto de las normas y decisiones para la prevención y supresión de la corrupción, y se informen de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servidores públicos.
4. Se renueven frente a los cambios estructurales y culturales de las entidades y sus dependencias;
5. Reflexionen sobre los valores y principios propios de la cultura organizacional, tanto los éticos como los propiamente organizacionales, y renueven su compromiso con la práctica de los mismos;
6. Se informen sobre las nuevas disposiciones en materia de administración del talento humano.
7. Fortalezcan el sentido de pertenencia e identidad con la entidad;
8. Tomen conciencia de los logros alcanzados por la entidad, en los que ellos mismos han participado, y proyecten las acciones, planes y programas que hagan posible la implementación de las políticas gubernamentales.

11.2. PROPUESTA TEMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL 2008.

De acuerdo al diagnóstico del Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Girardot y estando en comunicación directa con la jefe de talento humano de la entidad se priorizaron los temas a tratar con los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Girardot.

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar una propuesta de Capacitación continuada para los funcionarios vinculados a la Alcaldía Municipal de Girardot que permita orientar el desarrollo de las competencias y capacidades personales y laborales requeridas para cada cargo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Aportar al mejoramiento de la gestión de los funcionarios vinculados a la Alcaldía, a través del diagnóstico del Clima Organizacional fortaleciendo la capacidad de respuesta y el cumplimiento de los objetivos de cada cargo.
2. Lograr el desarrollo integral del Talento Humano y el afianzamiento de una ética de lo público.
3. Fortalecer el nivel de compromiso de los funcionarios públicos con respecto al cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad.
4. Desarrollar la capacidad individual y colectiva para aportar conocimientos, habilidades y actitudes, en busca de un mejor desempeño laboral para el logro de los objetivos de la alcaldía.
5. Contribuir a la formación permanente de los funcionarios públicos con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de promoción dentro de la carrera administrativa de la alcaldía.

Actividad: Realizar propuesta de temas de capacitación a todos los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Girardot en los siguientes temas:

TEMAS DE CAPACITACIÓN:

1. Tipo de Dirección.
2. Negociación y Manejo de Conflictos
3. Comunicación Organizacional.
4. Relaciones Humanas.
5. Trabajo en Equipo.
6. Liderazgo
7. Motivación
8. Ley 1010: Ley de Acoso Laboral.
9. Salud Ocupacional: Enfermedades Profesionales comunes
10. Ética Profesional

Esta propuesta fuè entregada a la jefe de talento Humano de la Alcaldía Municipal de Girardot para ser incluida dentro de la propuesta de gestión ante el señor Alcalde.

11.3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE IMPLEMENTOS DE TRABAJO

De acuerdo al diagnóstico del Clima Organizacional y teniendo en cuenta la importancia que tiene el grado de satisfacción que representa la utilización de implementos de trabajo adecuados a las funciones del personal y que cumpla con los estándares exigidos por riesgos profesionales se determina que un 45% de los funcionarios no están conformes con la disponibilidad de los recursos para la realización de sus labores. Si bien es cierto en la Alcaldía Municipal de Girardot existe el Comité Paritario de Salud Ocupacional como organismo veedor de las condiciones físicas y locativas se motiva a analizar los implementos de trabajo para que correspondan a las normas establecidas.

OBJETIVO GENERAL:

Promover la revisión continúa de implementos de trabajo de las dependencias de la entidad; contribuyendo así al mejoramiento de la seguridad industrial y del desempeño laboral de cada uno de los funcionarios públicos

En lo que se propone:

1. Elaborar un diagnóstico de los implementos de trabajo existentes; teniendo en cuenta tecnología, ergonomía y seguridad industrial.
2. Fomentar el cuidado personal de los implementos de trabajo a cargo de cada funcionario para que se le dé el uso adecuado.
3. Mejorar la señalización de la Alcaldía en cuanto a distribución de dependencias por piso.

11.4. PROPUESTA MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Teniendo en cuenta los avances tecnológicos existentes a la fecha y atendiendo que no todos los despachos de la Alcaldía están centralizados en el edificio principal se debe lograr una más eficiente y eficaz comunicación interna que permita un acercamiento de los funcionarios que pertenecen a ella.

OBJETIVO GENERAL

Establecer un proceso de comunicación eficiente entre las dependencias de la Alcaldía Municipal de Girardot para el cual se propone el diseño de una página Web institucional (intranet) que permita a los funcionarios acceder y conocer la información institucional;

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Propiciar la creación de la página Intranet.

La página intranet tiene las siguientes oportunidades de mejoramiento del Clima Organizacional:

- a. Lograr la comunicación eficaz con todas las dependencias de la Alcaldía que estén ubicadas interna o externamente.
- b. Preemitirá el control del gasto de papelería para oficios internos.
- c. Promover actividades de integración y participación de los funcionarios logrando un acercamiento entre ellos que fortalezca el sentido de pertenencia.
- d. Permite implementar incentivos y motivaciones en la sencilla comunicación de una felicitación por una fecha especial y/o reconocimiento por alguna labor excepcional.

12. CONCLUSIONES

1. Los objetivos propuestos como iniciativa para el desarrollo de este proceso de intervención profesional se lograron por cuanto fueron aceptados por las directivas de la Administración Municipal y se acogieron a las recomendaciones formuladas.
2. Las dimensiones establecidas en el presente estudio (orientación organizacional, administración del Talento Humano, Estilo de Dirección, Comunicación e integración, Capacidad Profesional, Trabajo en grupo, medio Ambiente físico) afectan directamente en el buen desempeño laboral de los funcionarios de la Alcaldía Municipal; el tipo de dirección, capacitación y comunicación son los puntos que se deben tratar con prioridad ya que de ellos depende el sentido de pertenencia y la motivación funcional.
3. El proceso de intervención profesional fuè avalado por la Escuela Superior de Administración Pública quien al inicio del proceso fuè copartícipe de la elaboración del instrumento de medición “encuesta “; de la cual fuè seleccionada la de nuestra autoría.
4. Las teorías administrativas utilizadas en el proceso de intervención profesional fueron fundamento para desarrollar la gestión social en la entidad objeto de estudio.
5. Gran parte de los funcionarios de la entidad no se encuentran interesados por colaborar en los procesos de investigación de tipo laboral que se realizan en la institución.
6. En busca de la excelencia gerencial del Trabajador Social las dimensiones estudiadas y analizadas deben ser una fortaleza de gestión administrativa por cuanto el ser humano es ser social por excelencia, trabaja por el logro de sus propias expectativas , merece ser respetado y valorado en su desempeño laboral.
7. La labor ejercida por las estudiantes de Trabajo Social de la Corporación Universitaria Minuto de Dios recibieron por parte de la institución un calificativo profesional.
8. Sentimos satisfacción en los logros obtenidos en el desarrollo del trabajo por cuanto los criterios profesionales sugeridos y desarrollados durante el proceso de elaboración; fueron avalados y aceptados por la institución la cual fuè objeto de investigación.

13. RECOMENDACIONES

1. Fortalecer las actividades de bienestar social laboral permitiendo el acceso a todos los funcionarios independientemente al tipo de contrato que tengan y al sitio de trabajo donde se desempeñan ya que los funcionarios del municipio que por encontrarse externamente no son tenidos en cuenta para el desarrollo de procesos administrativos; notándose preferencia a los despachos de mayor cercanía a la dirección.
2. De acuerdo a la experiencia obtenida en el desarrollo del proceso en la parte investigativa se debe tener en cuenta la importancia de la motivación como factor de aumento de sentido de pertenencia en los funcionarios la que se retribuirá en el cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones de cada funcionario.
3. El cumplimiento de las normas de salud ocupacional a fin de evitar enfermedades profesionales ocasionadas por factores de ergonomía, estrés, falta de intimidad de algunos superiores, riesgos por iluminación, por obstáculos en los accesos a los puestos de trabajo y calidad de los elementos de trabajo utilizados.
4. Crear estrategias frente a la inconformidad en cuanto a la percepción que tienen los funcionarios del papel que se les asigna en la planeación de actividades de la entidad y en los recursos que se les suministra para el desarrollo de la misma ya que un número considerable de funcionarios manifiesta que son insuficientes.
5. Fortalecer la gestión del Trabajador Social en el Área laboral y de Bienestar Social en el desarrollo de políticas que permitan la inclusión, equidad y valoración de los funcionarios como seres humanos calificados y proactivos.

14 .BIBLIOGRAFÍA

- 1 Abraham H. Maslow "Motivación y Personalidad" 1954
- 2 Chruden y Sherman, Administración de personal, C.E.C.S.A
- 3 Departamento Administrativo de la Función Pública, Documento Clima Organizacional
- 4 Departamento Administrativo de la Función Pública ,Documento Programa de Inducción y Reinducción, Plan de Capacitación.
- 5 Gestión Social del Talento Humano, Luz Patricia Pardo y Patricia Arteaga, 2000.
6. Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
7. Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración, cuarta edición, MC Graw Hill
8. LEY 909 DE 2004
9. Metodología de la Investigación, Roberto Hernández Sampieri, MC Graw Hill, cuarta edición
- 10 . www.maxneef.com.co, desarrollo a escala humana

