



**Diagnóstico del clima organizacional en el personal administrativo de la  
Alcaldía Municipal de Pácora Caldas**

Maribel Díaz Arias

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Psicología

mayo de 2022

**Diagnóstico del clima organizacional en el personal administrativo de la  
Alcaldía Municipal de Pácora Caldas**

Maribel Díaz Arias

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Psicólogo

Asesor(a)

Juan María Ramírez Vélez

Candidato en Maestría en Paz, Desarrollo y Ciudadanía

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Psicología

mayo de 202

### **Dedicatoria**

El presente trabajo de grado lo dedico primeramente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados. A mi madre por su amor y su apoyo todos estos años, gracias a ella soy lo que soy. A todas las personas que me han apoyado, aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos para que el trabajo se realice con éxito. Pero muy especialmente, este trabajo se lo dedico a mi hija que ha sido el motor de mis esfuerzos y la motivación de cada paso que damos juntas.

### **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por sus iluminaciones en mi vida, a mi familia que estuvo presente a lo largo de este proceso. Gratitud a todos mis profesores que compartieron día a día sus conocimientos y me acompañaron en cada paso de este logro. Gracias especialmente al profesor Juan María Ramírez Vélez por su gran acompañamiento en este trabajo de grado, su dirección, sus enseñanzas y su apoyo tanto académico como moral, fueron claves para terminar este trabajo con éxito.

## Resumen

Los seres humanos se adaptan a diferentes situaciones con el objetivo de satisfacer sus necesidades y mantener estables sus emociones. Esta adaptación no se refiere solo a suplir las necesidades fisiológicas o materiales, sino también a pertenecer a un grupo social y a la autorrealización.

Según la administración Municipal, en los últimos meses se viene notando un tipo de desmotivación y bajo sentido de pertenencia en el equipo de trabajo, por lo cual se han evidenciado falencias dentro del ambiente laboral tales como: poco trabajo en equipo, falta de comunicación, atención ineficiente, retrasos en atención y prestación de servicios entre otros.

Desde la psicología organizacional, el clima laboral es un factor determinante para comprender las dinámicas de las organizaciones y el pensamiento de las personas que laboran en ellas. Es así como con esta investigación se podrán lograr los objetivos propuestos de verificar las características culturales y administrativas del clima organizacional y motivación en el desarrollo de las actividades administrativas de los empleados de la Alcaldía de Pácora Caldas, así como analizar la interacción entre el personal que labora en la Administración, teniendo en cuenta sociabilidad, solidaridad, confianza, respeto, cooperación y trabajo en equipo.

**Palabras clave:** Clima, Laboral, Organizacional, Diagnostico, Psicología, Alcaldía.

## Abstract

Human beings adapt to different situations in order to satisfy their needs and keep their emotions stable. This adaptation does not only refer to meeting physiological or material needs, but also to belonging to a social group and self-realization.

According to the Municipal administration, in recent months a type of demotivation and low sense of belonging in the work team has been noted, for which shortcomings have been evidenced within the work environment such as: little teamwork, lack of communication, inefficient care, delays in care and provision of services, among others.

From organizational psychology, the work environment is a determining factor to understand the dynamics of organizations and the thinking of the people who work in them. This is how with this research it will be possible to achieve the proposed objectives of verifying the cultural and administrative characteristics of the organizational climate and motivation in the development of the administrative activities of the employees of the Mayor's Office of Pácora Caldas, as well as analyzing the interaction between the personnel that works in the Administration, taking into account sociability, solidarity, trust, respect, cooperation and teamwork.

**Keywords:** Climate, Labor, Organizational, Diagnosis, Psychology, Mayor's Office.

## Tabla de Contenido

Lista de Figuras.....	10
Lista de tablas .....	11
Planteamiento.....	13
Marco Referencial y Diagnóstico .....	14
Reseña Histórica del Municipio .....	14
Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Pácora Caldas.....	16
Distribución equipos de trabajo según tipo de contrato y nivel educativo.....	16
Fuente: visita a cada secretaría de la alcaldía.....	17
Funciones en la Alcaldía Municipal.....	17
En el Despacho Administrativo.....	17
Secretaría de Gobierno .....	18
Secretaría de Educación.....	19
Secretaría de Planeación y Obras Públicas.....	19
Secretaría de Hacienda y Tesorería .....	20
Dirección Local de Salud .....	20
Comisaría de Familia.....	21
Control Interno .....	21
Misión.....	21
Visión .....	22

Principios Orientadores .....	22
Diagnóstico.....	23
Formulación del Problema .....	24
Objetivos .....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos .....	25
Justificación .....	25
Marco Teórico.....	27
Diseño metodológico .....	34
Tipo y Enfoque.....	34
Método .....	34
Población de muestra .....	35
Instrumentos para la recolección de información .....	35
Técnicas de análisis de la información.....	37
Análisis final .....	53
Plan de mejoramiento.....	58
Referencias.....	60
Anexos .....	63
Anexo A .....	63



Guía de Entrevista Semiestructurada para medir el clima laboral en la Alcaldía Municipal de Pácora Caldas .....	63
Anexo B.....	65
Instrumentos para medir clima laboral y adaptación al cambio organizacional en las Secretarías del municipio de Pácora, Caldas .....	65
Anexo C.....	69
Respuestas líderes de cada secretaría .....	69
Anexo D .....	77
Autorización proceso de intervención psicosocial e información a terceros.....	77
Anexo E.....	79
Plan de mejoramiento.....	79

## Lista de Figuras

Figura 1 División Político Administrativa Rural .....	14
Figura 2 Organigrama de la administración municipal.....	16
Figura 3 Conozco la misión y visión de mi entidad.....	37
Figura 4 Los objetivos de mi entidad son claros.....	38
Figura 5 La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades. ....	38
Figura 6 Considero que mis funciones están claramente determinadas. ....	39
Figura 7 Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.....	39
Figura 8 Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente .....	40
Figura 9 En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo de mi trabajo .....	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>	
Figura 10 Siento que estoy ubicado en el área que desempeño, de acuerdo a mis habilidades y conocimientos .....	41
Figura 11 Generalmente las personas que se vinculan a la entidad, reciben el entrenamiento adecuado .....	42
Figura 12 Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que realiza la entidad .....	42
Figura 13 La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas .....	42
Figura 14 Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.....	44
Figura 15 Mi jefe es coherente con sus planteamientos y argumentos.....	44
Figura 16 En mi área, el jefe asigna las cargas de Trabajo de forma equitativa.....	45
Figura 17 Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de los colaboradores .....	45

Figura 18 Recibo de mi jefe retroalimentación tanto positivas como negativas sobre mi trabajo. .....	45
Figura 19 Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 20 El trato que recibo de mi jefe es respetuoso .....	46
Figura 21 En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de resultados. ....	47
Figura 22 Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad. ...	48
Figura 23 En mi área compartimos información útil para el trabajo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 24 Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con los compañeros.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 25 Considero que las personas de los grupos en los que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las actividades.....	48
Figura 26 En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.....	49
Figura 27 Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo .....	50
Figura 28 En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos. <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Figura 29 Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.....	50
Figura 30 Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 31 Mi área de trabajo permanece ordenada. ....	52
Figura 32 En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento..	52
Figura 33 En mi área de trabajo hay suficiente ventilación.....	52

Figura 34 En mi área de trabajo hay suficiente ventilación..... **¡Error! Marcador no definido.**

### **Lista de tablas**

<b>Tabla 1 Distribución equipos de trabajo .....</b>	<b>16</b>
Tabla 2 Variables .....	36
Tabla 3 Categorías para medir el clima laboral .....	65
Tabla 4 Categorías cambio organizacional .....	65
Tabla 5 Cuestionario para evaluar clima laboral. ....	66
Tabla 6 Preguntas entrevista .....	66

### **Planteamiento**

Las administraciones públicas del ámbito municipal están en cabeza de un mandatario local, el cual es elegido por voto popular, conocido como el alcalde, este a su vez es elegido en conjunto con un Concejo Municipal, quienes se encargan de reglamentar las funciones y la prestación de servicios en el municipio, hacer control político entre otras.

Para el funcionamiento de la administración municipal es indispensable contar con un equipo de trabajo conformado inicialmente por funcionarios o servidores públicos.

Estos servidores públicos se definen en el artículo 123 de la Constitución Política de Colombia (1991):

Como aquellos miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios, quienes están al servicio del Estado y de la comunidad, y ejercen sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento (p. 5).

Dichos funcionarios que conforman el equipo de trabajo de la administración municipal y según la función pública, se categorizan como empleados de carrera administrativa, y/o provisionales y/o de libre nombramiento y remoción, así mismo se debe sumar al equipo los contratistas de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, diferenciándose todos en su modalidad de selección, o condiciones contractuales o nombramientos como tal según les aplique.

La Administración Municipal de Pácora Caldas, ha identificado una gran complejidad en el trabajo articulado de su equipo de trabajo, lo que ha conllevado al retraso en el cumplimiento

de las funciones, metas, objetivos y demás y no prestar un servicio de forma eficiente y ágil de cara a la comunidad, identificado a su vez personal desmotivado, con comportamientos individualistas, reacios al trabajo en equipo, y otras variables que afectan tener una eficiente administración.

Para lo anteriormente expuesto, desde la Alcaldía del Municipio de Pácora, se requiere un proceso investigativo que permita identificar aquellas causas que llevan a que el personal de la administración no desarrolle o cumpla funciones de manera efectiva y eficiente.

Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, con la finalidad de determinar las soluciones que permitan crear políticas y estrategias para mejorar el desempeño dentro de la organización.

## **Marco Referencial y Diagnóstico**

### **Reseña Histórica del Municipio**

*Figura 1 División Político Administrativa Rural*



El municipio de Pácora, fue fundado en el año 1831, es un pueblo permeado por fuentes cristalinas portadoras de gran vida (uno de los grandes atractivos más importantes es cinco de sus quebradas atraviesa el piso del pueblo), aparte de su riquezas artísticas, culturales y turísticas;

posee una altitud (msnm): 1.832, una extensión: 265,9 Km y tiene una temperatura promedio de 18° C.

Pácora, se sitúa al norte del departamento de Caldas, sobre las laderas de la Cordillera Central, tiene una superficie de 283 Km<sup>2</sup>, equivalente a una 28.300 Ha, limita al Norte y al Oriente con el Municipio de Aguadas, al Sur con los Municipios de Salamina y La Merced y al occidente con el Municipio de Marmato y Caramanta Antioquia. Fundado el 12 de octubre de 1832, y siendo reconocido como uno sus fundadores y juez primero, el señor Cornelio Marín.

En cuanto a la educación, Pácora cuenta con 52 establecimientos educativos (tres posts primarios, dos colegios agropecuarios, un Colegio con modalidad académica, un Colegio con énfasis en matemáticas, un Colegio articulado con el Sena en el área comercial y una Normal Superior con énfasis en educación física y lúdica; además cuenta con 43 escuelas entre rurales y urbanas.

El sector salud es encabezado por el Hospital de Santa Teresita de primer nivel, ubicado en la zona urbana, prestando servicios en prevención de la enfermedad, promoción de la salud, saneamiento ambiental y atención médica.

La infraestructura institucional Pacoreña es amplia; se destacan la Casa de la Cultura, la Corporación Cívica Antena Parabólica, la Asociación para el Desarrollo de Pácora, 44 juntas de acción comunal, el Hogar Juvenil Campesino, la Cooperativa de Caficultores del Norte de Caldas, entre otros. Así mismo, posee seis corregimientos: Las Coles, San Bartolomé, Buenos Aires, Castilla, San Lorenzo y Loma Hermosa.

En cuanto su población, según información del censo - DANE (2020), el municipio de Pácora posee una población de 15.324 Habitantes, con una densidad Poblacional de 54,15

Habitantes/Km<sup>2</sup>, los cuales se distribuyen en el área urbana un total 7565 habitantes (49,37%) y en el área rural 7.759 habitantes (50,63%).

En relación al censo, el porcentaje de niños y niñas entre los 0 y 12 años de edad están alrededor del 38% y el porcentaje de jóvenes entre los 14 y 26 años de edad del 15% del total de la población, en cuanto a población en situación de discapacidad se tienen identificados en el periodo 2016-2019, 21 personas entre los 0 y 5 años, 31 personas entre los 6 y 11 años, 32 personas entre los 12 y 17 años y 49 personas entre los 18 y 28 años, lo anterior según el informe de gestión pública territorial frente a la garantía de los derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes del año 2019.

### **Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Pácora Caldas**

La administración Municipal de Pácora está conformada por secretarías de Despacho y Departamentos Administrativos de la siguiente manera:

*Figura 2 Organigrama de la administración municipal*



Fuente: Alcaldía Municipal

### **Distribución equipos de trabajo según tipo de contrato y nivel educativo.**

*Tabla 1 Distribución equipos de trabajo*

Dependencia	Tipo de contrato	Nivel Educativo
Despacho	4 contratistas	3 profesionales



	5 de planta	3 auxiliares 3 técnicos
Secretaría de Salud	6 contratistas 2 de planta	4 profesionales 1 tecnólogo 1 técnico 2 bachiller
Secretaría de Planeación	2 contratistas 2 de planta	2 profesionales 2 bachiller
Secretaría de Gobierno	6 contratistas 2 de planta	3 profesionales
Secretaría de Educación	9 contratistas 2 de planta	3 profesionales 1 tecnólogo 7 bachiller
Tesorería	4 contratistas 4 de planta	4 profesionales
Comisaría de Familia	2 contratistas 1 provisional	3 profesionales
UMATA	3 contratistas	2 profesionales Un técnico

**Fuente:** visita a cada secretaría de la alcaldía.

Según lo anterior, la alcaldía cuenta con un equipo de trabajo de 54 personas, de las cuales 36 son contratistas y solo el 18 restante tiene contrato fijo. En cuanto al nivel educativo, 24 son profesionales y los restantes se dividen entre técnicos, tecnólogos y bachilleres.

Es importante también resaltar las funciones de estos equipos de trabajo, según el manual de funciones de la Alcaldía Municipal.

### **Funciones en la Alcaldía Municipal**

#### ***En el Despacho Administrativo***

**Alcalde Municipal.** De acuerdo con la Constitución Política el alcalde municipal es el jefe de la administración municipal, y representante legal del municipio. Agente del presidente de la República para el mantenimiento del orden público y para la ejecución de la política económica y social, así como para aquellos asuntos que mediante convenios la Nación o el Departamento acuerde con el municipio.

**Conductor.** La Alcaldía Municipal cuenta con un conductor, el cual realiza una función es de carácter operativo, relacionado con la ejecución de labores de conducción de vehículos automotores, con el fin de movilizar personas, suministros o equipos de la organización.

**Auxiliar Administrativo.** Es un trabajo de nivel asistencial, encargado de la ejecución de labores de carácter administrativo, relacionado con la clasificación de documentos, preparación de informes y asistencia al desarrollo de las actividades de los niveles superiores.

**Técnico Administrativo.** Su labor es de nivel técnico, cuya función es prestar colaboración a los niveles superiores en el manejo y archivo de hijas de vida de los funcionarios que laboran en la administración municipal, manteniendo el buen estado y conservación de los mismos.

**Auxiliar de Servicios Generales.** Su función es asegurar que las organizaciones internas de las dependencias se encuentren en buen estado y que los elementos que estén en esta se encuentren funcionando.

### ***Secretaría de Gobierno***

**Secretario de Despacho.** Es la coordinación interinstitucional de las acciones encaminadas a la conservación del orden público, convivencia pacífica, ciudadana y el sistema integrado de seguridad. Este encargado de impulsar la transformación, organización y tecnológica, coordinando la administración de los servicios logísticos para preservar y fortalecer la imagen institucional, en beneficio del municipio y la comunidad en general. Así mismo velar porque se vinculen a la administración personas con el perfil apto para los cargos, y que sean nombrados bajo los parámetros establecidos en las normas vigentes.

**Auxiliar Administrativo:** Es un trabajo de nivel asistencial, encargado de la ejecución de labores de carácter administrativo, relacionado con la clasificación de documentos, preparación de informes y asistencia al desarrollo de las actividades de los niveles superiores.

### ***Secretaría de Educación***

**Secretario de Despacho.** Direccionar la prestación del servicio educativo en el marco referencial de la ley, con criterios de efectividad administrativa, técnica financiera y curricular, en el ámbito municipal, proyectando la cualificación del servicio como función social para formar ciudadanos en el respeto a los derechos humanos el medio ambiente, la paz, la democracia, la convivencia social y la preservación de principios y valores.

**Auxiliar Administrativo.** Administra información y los documentos de la dependencia, aplicando la normatividad sobre la administración de archivos y las normas INCONTEC para elaboración de documentos.

### ***Secretaría de Planeación y Obras Públicas***

**Secretario de Despacho.** Dirige el sistema de gestión del desarrollo municipal, orientando a las políticas de planificación y presupuesto del municipio, además lidera, orienta y coordina de manera concertada, participativa y descentralizada el proceso de planificación del desarrollo humano equitativo, competitivo y sostenible para alcanzar el bienestar de los habitantes del municipio. También implementa políticas y programas que incrementan la realización, avance y terminación de las obras de infraestructura, con criterios de participación ciudadana, equidad social, eficiencia tecnológica, racionalidad y eficiencia ambiental.

**Auxiliar Administrativo.** Administra la información y los documentos de la dependencia, aplicando la normatividad sobre la administración de archivos y las normas INCONTEC para elaboración de documentos.

**Inspector de Obra.** Su función es atender los requerimientos de diferentes dependencias del municipio, en cuanto al suministro de materiales, repuestos, equipos y otros elementos del almacén, recibiendo, clasificando, codificando, despachando e inventariando, para satisfacer las necesidades de dichas dependencias.

### ***Secretaría de Hacienda y Tesorería***

**Secretaría de Hacienda y Tesorería.** Está encargada de la ejecución de actividades relacionadas con el manejo financiero, dirigidas a obtener el recaudo de todas las rentas de la entidad y realizar en forma oportuna los pagos ordenados por la empresa, de acuerdo a la disponibilidad de fondos, al acatamiento escrito de las normas procedimientos establecidos para el debido manejo, control y custodia del efectivo de la empresa.

**Auxiliar Administrativo 1.** Es un trabajo de nivel asistencial, encargado de la ejecución de labores de carácter administrativo, relacionado con la clasificación de documentos, preparación de informes y asistencia al desarrollo de las actividades de los niveles superiores.

**Auxiliar Administrativo 2.** Desarrollar todos los procesos que garanticen la eficiencia en las actividades financieras, contables y de costos, de los sistemas de información y elaboración de los informes en los entes de control asegurando la continuidad en la prestación de servicios, el beneficio social y económico para la entidad.

**Auxiliar Administrativo 3.** Desarrollar todos los procesos que garanticen la eficiencia en las actividades de recaudo de los impuestos de la administración municipal, así mismo la liquidación y trámite oportuno de los mismos, asegurando la continuidad en la prestación de los servicios, el beneficio social y económico para la entidad.

### ***Dirección Local de Salud***

**Director Local de Salud.** Propende por el mejoramiento de la calidad de vida del municipio, contribuyendo a crear condiciones de acceso a la salud como un servicio público a cargo del estado.

**Auxiliar Administrativo.** Coordina las actividades con la organización comunitaria con base a la financiación de proyectos sociales y de capacitación.

### ***Comisaría de Familia***

**Comisaria de Familia.** Su función es garantizar el cumplimiento de los derechos de la infancia, adolescencia y la familia; velar por la tranquilidad, moralidad y colaborar con el ICBF y demás autoridades competentes en la función de proteger a los menores que se hallen en situación irregular y en los casos de conflictos familiares. Además de coordinar actividades con las organizaciones comunitarias para la financiación de proyectos sociales y la capacitación con el fin de brindar apoyo a la comunidad.

### ***Control Interno***

**Jefe de Control Interno.** Es el encargado de planear, dirigir y organizar y ejecutar el sistema de control interno de la administración municipal, para procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas en la dirección y las metas y objetivos previstos en los planes estratégicos y de acción de la entidad.

De acuerdo al plan de gobierno actual del municipio de Pácora – Caldas tenemos que la misión y la visión son las siguientes:

**Misión**

Trabajar mancomunadamente con las instancias locales y nacionales para aumentar los índices de calidad de vida, aprovechando el crecimiento económico y las ventajas comparativas para mejorar la conectividad, favorecer el acceso a servicios sociales y la movilidad local y regional en pro del fortalecimiento del turismo cultural, el ecoturismo y sus productos agrícolas, la agroindustria. (Plan de gobierno municipio de Pácora, 2019, p. 14).

**Visión**

“Ser un municipio próspero y ambientalmente sostenible, donde los Pacoreños tengan índices de calidad de vida favorable y desarrollo humano” (Plan de gobierno municipio de Pácora, 2019, p. 14).

Para el cumplimiento de esta misión y visión, la alcaldía municipal de Pácora Caldas, fortalece la Institucionalidad mediante la implementación de principios orientadores que permiten la toma de decisiones con sustento veraz, además hace aprovechamiento de las ventajas competitivas en producción agroindustrial, turismo patrimonial y de naturaleza, con el fin de mantener el crecimiento económico de la población.

Por su parte, el equipo de trabajo de la Alcaldía Municipal de Pácora Caldas, busca desde cada uno de sus sectores velar por el cubrimiento de las necesidades básicas de la comunidad mediante sus funciones individuales y colectivas. Por ello, dentro de su Plan de Desarrollo tiene unos principios orientadores para llevar a cabo los objetivos propuestos.

### ***Principios Orientadores***

De acuerdo al Plan de Desarrollo Municipal (2020), estos principios orientadores son básicos para la consecución de los objetivos propuestos para alcanzar una eficiencia en el buen manejo de la administración

**Legalidad.** En este, la administración Municipal se refiere a que el interés general prevalece frente al interés particular. Aquí el servidor Público vela porque la función que cumpla sea en nombre de toda la comunidad y no es su propio beneficio o en el de un tercero de forma privada (p. 15)

**Transparencia.** Los procesos y gestiones de la entidad se realizan con actuaciones y decisiones claras, por lo cual se garantiza el acceso a la información pertinente para control social (p.15).

**Compromiso.** Aquí la administración va más allá del cumplimiento de una obligación o función, pone al servicio el desempeño laboral, las capacidad y destrezas, profesionales, sociales y humanas (p.15).

### **Diagnóstico**

La administración municipal está constantemente buscando el fortalecimiento del cumplimiento de programas y proyectos para el municipio, teniendo en cuenta que el equipo de trabajo es el motor de dichos cumplimientos y que el buen clima laboral es la gasolina que motiva a cada uno de sus colaboradores.

Por la complejidad y en cumplimiento de su misión y visión, nace la necesidad de buscar identificar fortalezas y debilidades, como en este caso la caracterización del Clima Laboral, con el fin de optimizar los servicios que presta la Entidad desde un enfoque hacía la calidad.

Según la administración Municipal, en los últimos meses se viene notando un tipo de desmotivación y bajo sentido de pertenencia en el equipo de trabajo, por lo cual se han evidenciado falencias dentro del ambiente laboral tales como: poco trabajo en equipo, falta de comunicación, atención ineficiente, retrasos en atención y prestación de servicios entre otros.

Lo anteriormente mencionado no solo afecta las labores internas de la organización, también se ve reflejado y afecta el cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo para la comunidad, los cuales consisten básicamente en el fortalecimiento de la institucionalidad, el bienestar y el desarrollo humano.

Un mal ambiente laboral puede ocasionar unas estrategias desarticuladas que limitan la toma de decisiones y la planeación sostenible, esto debido a la desinformación de los funcionarios frente a sus roles y a la falta de comunicación entre los sectores etc.

Como consecuencia de estas falencias en el ambiente laboral, se da también la ineficiencia en los procesos misionales, limitaciones para la efectividad en la prestación de servicios y la incredulidad de la comunidad en general.

Dentro de la administración Municipal de Pácora, también se establecieron unos valores como estrategia de ejecución en su Plan de Desarrollo. Entre estos valores están, el respeto, la solidaridad, la tolerancia y la responsabilidad. Estos valores son básicos y fundamentales para el buen funcionamiento interno de un equipo laboral. Sin embargo, la falta de sentido de pertenencia o la desmotivación, conllevan a no tenerlos en cuenta o simplemente a cumplir con lo mínimo o necesario.

### **Formulación del Problema**

¿Cuáles son las causas que conllevan a que el equipo de trabajo de la Administración Pública de Pácora Caldas trabaje de manera desarticulada y no preste un servicio más eficiente?



## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Analizar el clima organizacional de la administración Municipal de Pácora Caldas, con el fin de determinar las principales debilidades y recomendar estrategias de mejoramiento institucional.

### ***Objetivos Específicos***

- Verificar las características culturales y administrativas del clima organizacional y motivación en el desarrollo de las actividades administrativas de los empleados de la Alcaldía de Pácora Caldas.
- Analizar la interacción entre el personal que labora en la Administración Municipal de Pácora Caldas, teniendo en cuenta sociabilidad, solidaridad, confianza, respeto, cooperación y trabajo en equipo.

## **Justificación**

De acuerdo con el artículo 2 de la Constitución Política de Colombia se establece que:

Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo (p.1).

En este sentido, de acuerdo a la Constitución Política, sabemos que Colombia es un país democráticamente participativo y pluralista y en su descentralización permite que cada territorio cuente con un mandatario local que permita garantizar los derechos de cada uno de los habitantes

y acceso a los servicios públicos esenciales, de acuerdo a la jerarquía el mandatario se desprende de la estructura del estado.

En este caso, y según esta estructura, en el municipio de Pácora Caldas dicho mandatario es denominado alcalde.

Corolario a lo anterior, la presente investigación se desprenderá desde la Rama Ejecutiva, definida por el Departamento Administrativo de la Función Pública (s.f):

Como aquella entidad que le corresponde ejecutar, en forma coordinada, todas las actividades administrativas que están al servicio de los intereses generales de la comunidad para el cumplimiento de los fines esenciales del Estado. Está representada por el presidente de la República, quien simboliza la unidad nacional, es el Jefe de Estado, Jefe de Gobierno y suprema autoridad administrativa (p.1).

Así mismo, la Rama Ejecutiva del poder público tiene 3 órdenes: nacional, departamental y municipal, siendo este último integrado por los municipios los cuales a su vez son los que conforman los departamentos, y se categorizan según su cantidad poblacional y/o ciudad o distrito capitales.

Apostarle a una administración eficiente con equipos de trabajo consolidados, robustos, comprometidos, capacitados y constantemente motivados, siempre deberá ser una base fundamental en toda organización.

Es por ello que, desde la psicología organizacional, el clima laboral es un factor determinante para comprender las dinámicas de las organizaciones y el pensamiento de las personas que laboran en ellas. Es así como con esta investigación se podrán lograr los objetivos propuestos de verificar las características culturales y administrativas del clima organizacional y motivación en el desarrollo de las actividades administrativas de los empleados de la Alcaldía de

Pácora Caldas, así como analizar la interacción entre el personal que labora en la Administración, teniendo en cuenta sociabilidad, solidaridad, confianza, respeto, cooperación y trabajo en equipo.

Es importante también resaltar, que mediante esta investigación y con el diagnóstico del clima laboral donde se observa bajo rendimiento laboral, desmotivación y poco trabajo en equipo, se proporcionará una retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y laboral de la alcaldía municipal de Pácora Caldas, con esto se permitirá el desarrollo de planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, buscando inculcar el sentido de pertenencia, la solidaridad y el trabajo en equipo, incluso algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

Por lo anterior y por una gestión eficiente de recursos para el cumplimiento de los objetivos misionales, se hace necesario el conocimiento a fondo del clima laboral de esta entidad pública.

### **Marco Teórico**

Los seres humanos se adaptan a diferentes situaciones con el objetivo de satisfacer sus necesidades y mantener estables sus emociones. Esta adaptación no se refiere solo a suplir las necesidades fisiológicas o materiales, sino también a pertenecer a un grupo social y a la autorrealización.

Cuando se presenta frustración en la adaptación de esas necesidades, se crean problemas tanto personales como en el equipo de trabajo. De allí la importancia de que una administración conozca y comprenda la naturaleza de adaptación y desadaptación de las personas.

Una buena adaptación da como resultado un buen equilibrio emocional. Cuando una persona está sana mentalmente refleja satisfacción consigo mismo y satisfacción en relación con los demás. Es de esta manera como hablamos del clima laboral, el cual está vinculado con el ambiente interno de una organización y está estrechamente relacionado con la motivación de cada uno de sus integrantes.

Navarro (2006) define el clima laboral:

Como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (p.p., 1-2).

En este sentido podemos darnos cuenta que el clima laboral es un aspecto visible a la forma como se relacionan los empleados, a su forma de actuar dentro de la organización positiva o negativamente, y todo queda evidenciado en la manera que ejecutan sus labores diarias en su puesto de trabajo.

Es por ello que el clima en el que se labora, es determinante en el cumplimiento de objetivos de toda organización, ya que del bienestar de los trabajadores depende su sentido de pertenencia, su motivación y sus aptitudes laborales. Un trabajador que tenga sentido de pertenencia por su organización, siempre va a dar más de lo que se le pide, es decir, no se va a limitar a cumplir sus obligaciones, sino que va a buscar sobresalir e incluso ser un buen líder.

El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006):

Ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y

tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa (p.46).

Lo anterior se conceptualiza, teniendo en cuenta que si se conoce a fondo el ambiente en que trabajan los empleados, se pueden identificar falencias y por ende estrategias para el mejoramiento de la producción y prestación de servicios en las organizaciones.

Es importante también conocer las características del sistema organizacional que generan un determinado Clima laboral ya que este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Litwin y Stringer (1968, como se citó en Acosta, B; Venegas, C. 2010), fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación (p.166).

Con lo anterior, podemos darnos cuenta entonces que con el pasar del tiempo el clima laboral se ha convertido en un punto indispensable para el desarrollo de toda organización, tanto que existen numerosas formas de medirlo, para crear estrategias de mejora si es necesario.

Siendo el clima laboral un entorno susceptible a ser medido, es una gran ventaja para identificar las dificultades y encontrar las soluciones.

Situaciones como la percepción que tienen los miembros de la organización acerca las reglas o normas, el sentimiento sobre su autonomía en el ejercicio de sus labores, la satisfacción de la recompensa a una buena labor y la existencia de un buen ambiente de trabajo en general, son apenas algunas de las variables a tener en cuenta en un entorno laboral.

Por su parte, el Departamento Administrativo de Función Pública (DAFP) se refiere al clima laboral como “La forma como los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo como determinante de su comportamiento al interior de la entidad”.

El conocimiento de estos comportamientos ayuda a tener un diagnóstico y buscar estrategias de mejoramiento para el clima laboral dentro de la organización. Además de esto, el DAFP sugiere que se realice un diagnóstico de clima laboral en las Entidades Públicas al menos cada dos años y para ello estipula las siguientes variables.

**Orientación organizacional:** Claridad de los servidores públicos sobre la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrollan la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y la dotación de recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.

**Administración del talento humano:** Nivel de percepción de los servidores públicos sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de éstos en sus respectivos cargos y a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.

**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.

**Comunicación e integración:** Es el intercambio retroalimentado 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.

**Trabajo en grupo:** Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.

**Capacidad profesional:** Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que, en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.

**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 servidores públicos.

El DAFP (2005) plantea como único objetivo de la medición del clima laboral en las entidades del Estado “el realizar en forma confiable y válida, un diagnóstico sobre el estado en que se encuentra este aspecto organizacional en un momento determinado de la vida institucional, para a partir del mismo, efectuar una intervención sobre las diferentes variables que lo integran” (p. 27).

Teniendo en cuenta las variables anteriores, podemos concluir la ventaja e importancia que se tiene cuando el clima laboral puede ser medible. El éxito de toda organización está en la productividad y efectividad de sus colaboradores, conocer sus perspectivas ante su ambiente de trabajo es fundamental para crear estrategias de fortalecimiento.

Para el Departamento Administrativo de Función Pública (DAFP), (como se citó en Fidelfigna y Zulay, 2016):

La vida laboral de los servidores del Estado como subsistema de la gerencia de los recursos humanos, ocupa hoy un renovado papel en virtud de su aporte al fortalecimiento de procesos motivacionales, actitudinales y de comportamiento que inciden considerablemente en el desempeño y la productividad laboral. (p. 22)

Seguido a esto y en la dinámica de equipos de trabajo en las organizaciones, sabemos que ser líder es un rol difícil, ya que no todas las personas poseen los mismos dotes y la misma personalidad, es por ello que los jefes deben conocer a sus colaboradores para poder ejercer adecuadamente sus métodos de orientación hacia el logro de objetivos. El temperamento, los gustos, la voluntad, son expresiones que se pueden observar para identificar las tendencias de personalidad. Sentirse a gusto en el trabajo y cubrir las necesidades de bienestar conllevan a un alto nivel de eficiencia.

En cuanto a los colaboradores como tal, “el área de gestión humana busca una sinergia entre los objetivos misionales y el desarrollo del ser humano visto como un fin en sí mismo y no como un medio o recurso para la organización pública” (Mora, 2009).

Para el Departamento Administrativo de Función Pública, el patrimonio más valioso de la organización es el factor humano y en este aspecto es preciso evaluar:

- El número de cargos de la planta de personal que participa en cada uno de los procesos y procedimientos.
- El ajuste de los perfiles de los empleos a los requeridos para el buen desempeño de cada una de las etapas o fase y actividades, que se derivan de los procesos y procedimientos.
- El grado de preparación, el saber hacer, los conocimientos y pericia de los funcionarios que adelantan los procesos y procedimientos.



- Las políticas internas de remuneración, estímulos e incentivos, reclasificación de empleos, el sistema de sanciones, los índices de rotación, ausentismo y de permisos, las características y utilidad del sistema de evaluación del desempeño.
- El clima interno o ambiente que existe en la organización, la opinión de los empleados sobre las condiciones laborales y características de la institución, las fuentes de conflicto e insatisfacción del personal, los índices de productividad laboral y de resultados. (DAFP, 2002).

Por todo lo anterior, podemos ver como desde la psicología organizacional es posible identificar y crear estrategias a la solución de problemas relacionados a los recursos humanos. La psicología organizacional cada vez juega un papel más importante dentro de las organizaciones ya que la productividad y el buen servicio depende principalmente del talento humano y del bienestar de los mismos.

Teniendo en cuenta todos los conceptos anteriores de los diferentes autores sobre el clima laboral y/o organizacional; y la importancia que le da el DAFP al clima laboral en las Entidades Públicas, es necesario y oportuno realizar este diagnóstico en la Alcaldía Municipal de Pácora Caldas. Sirviendo así, como un camino a la creación de estrategias para el mejoramiento de la prestación de servicios, mediante la identificación de las posibles falencias en el ambiente laboral de sus empleados. Además de crear un antecedente sobre este diagnóstico de clima laboral que según el DAFP debe realizarse mínimo una vez cada dos años y del cual esta Entidad Publica no tiene ningún antecedente.

Por su parte, la psicología organizacional en su pretensión de identificar o dar luz a las características y comportamiento de los seres humanos en diferentes contextos sociales, es una disciplina que nos permite cumplir con los objetivos plasmados al inicio de esta investigación.

Identificar las causas que conllevan a que el trabajo en equipo de esta Entidad Pública no sea tan articulado, se hace posible mediante los diagnósticos de clima laboral que nos brinda la psicología organizacional, identificando las motivaciones en el desarrollo de las actividades administrativas y analizando la interacción entre el personal, teniendo en cuenta las variables que conllevan a un buen clima laboral. sumado esto, podemos además cumplir con el objetivo de recomendar estrategias de mejoramiento institucional

### **Diseño metodológico**

#### **Tipo y Enfoque**

La metodología a ser implementada en el presente trabajo de investigación sobre “Diagnóstico del clima organizacional en el personal administrativo de la Alcaldía Municipal Pácora Caldas”, es de tipo cualitativo ya que “La investigación cualitativa es aquella donde se estudian las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales e instrumentos en una determinada situación o problema”. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. (Vera, 2008).

#### **Método**

También se utilizará un método descriptivo analítico con base en el siguiente concepto, según Sánchez (2014):

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular (pp. 27).

Y como lo menciona Hernández (como se citó en Lau, 2014) “plantea que la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. (p. 4)

Según Sabino (1986) “La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudio: Encuestas, casos, exploratorios, causales, de desarrollo, de conjuntos”. (p. 72)

El presente trabajo se iniciará con un análisis de las dimensiones más relevantes que se relacionen con el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Pácora Caldas en su área administrativa. Utilizando para ello herramientas como pre- encuestas y grupos focales para obtener la información más relevante sobre el tema tratado, considerando también que es la primera vez que se realiza este diagnóstico en la Entidad Pública.

En la segunda etapa se realizará una descripción de los resultados obtenidos en torno al clima organizacional.

### **Población de muestra**

La población considerada para aplicar la investigación “Diagnóstico del clima organizacional en el personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Pacora Caldas”, está compuesta por todos los funcionarios administrativos de esta Entidad (54), de los cuales 36 tienen contrato fijo y 16 son contratistas por prestación de servicios.

### **Instrumentos para la recolección de información**

Como principal instrumento de recopilación de información se utilizó el cuestionario diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2004), el cual hace parte

del documento “La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión” (p. 24), instrumento que se aplicó a manera de encuesta.

El instrumento consta 4 preguntas de datos generales y 51 ítems organizados en escala de Likert, estos últimos los encuestados deberán manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo, según la siguiente escala:

• Total Desacuerdo • Desacuerdo • Acuerdo • Total Acuerdo

El instrumento para medir el Clima Laboral de las entidades públicas consta de 7 variables, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems, como se especifica en la siguiente tabla:

*Tabla 2 Variables*

Variables	Ítems	Total
Orientación organizacional	1 a 9	9
Administración de Talento Humano	10 a 15	6
Estilo de dirección	16 a 25	10
Comunicación e integración	26 a 31	6
Trabajo en grupo	32 a 36	5
Capacidad profesional	37 a 44	8
Medio ambiente físico	45 a 51	7
<b>Total</b>		<b>51</b>

(Ver anexo A con la encuesta)

Además de la encuesta, se realizará una entrevista con cada líder de secretaria, con el fin de obtener mayor información de tipo cualitativo en la investigación, que porte conocimiento sobre la interacción del equipo de trabajo en su ambiente laboral.

La entrevista consta de 15 preguntas básicas sobre clima laboral y su objetivo es establecer la percepción de estos líderes frente al clima laboral de la Entidad Pública, mediante variables de dirección, trabajo en equipo, oportunidad de crecimiento, equilibrio laboral y personal y comunicación. (Ver anexo B con la estructuración de la entrevista)

### Técnicas de análisis de la información

Una vez recolectada la información, se procedió a la tabulación de casa uno del ítem, con su respectivo gráfico, para luego realizar el análisis teniendo en cuenta cada una de las variables.

Con la información resultante se diseñará un plan de mejoramiento para el clima laboral de la Alcaldía Municipal de Pacora Caldas.

Uno de los objetivos de esta investigación es el análisis de la cultura organizacional o la orientación organizacional de la Entidad Administrativa, lo cual influye en el clima laboral de la misma. Para ello veremos la variable de los ítems del 1 al 9 de la encuesta realizada en la cual observamos lo siguiente:

De acuerdo a la figura 3, el 36%, un porcentaje considerable de los funcionarios administrativos encuestados, están en desacuerdo o totalmente desacuerdo de conocer la Misión y Visión de la entidad. También podemos observar que en la figura 4, nos muestra que el 30% de los funcionarios del área administrativa respondieron de una manera negativa sobre el conocimiento de los objetivos de la Entidad.

*Figura 3 Conozco la misión y visión de mi entidad*

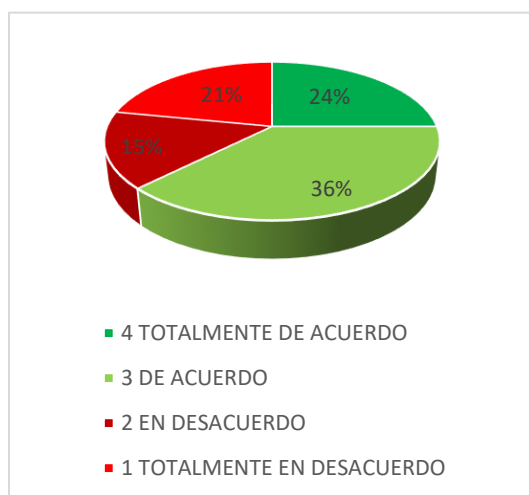
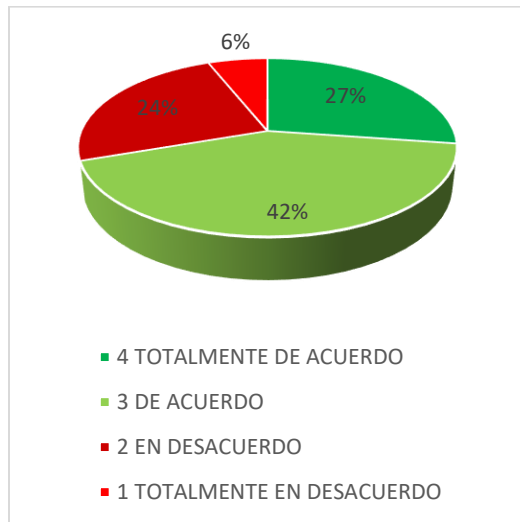
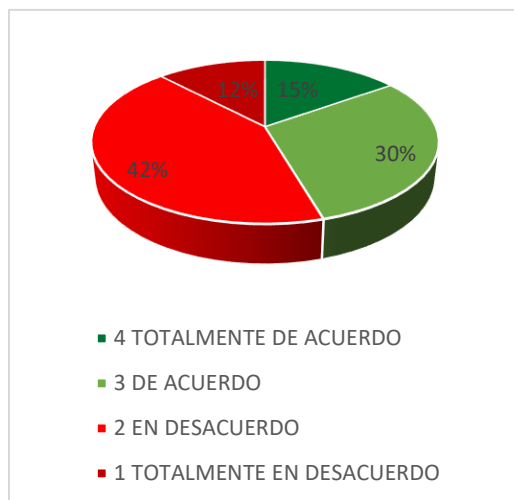


Figura 4 Los objetivos de mi entidad son claros



Es también importante resaltar los resultados de la figura 5, donde el 54% de los funcionarios manifiestan estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo de que los funcionarios practiquen los valores de la Entidad.

Figura 5 Los empleados ponen en práctica los valores institucionales.

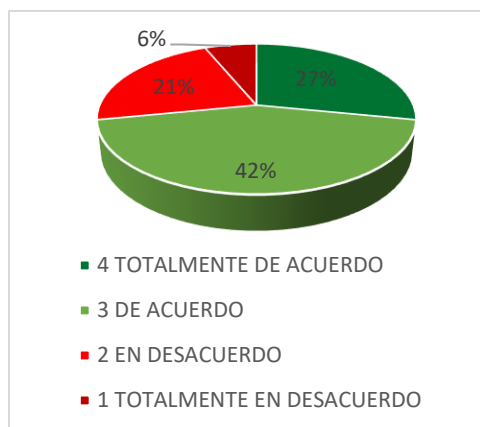


De esta manera podemos observar la necesidad de inculcar fuertemente la cultura organizacional de la entidad, para de esta manera motivar a los funcionarios al cumplimiento de

objetivos mediante las normas establecidas. Para el éxito de una organización, es primordial el conocimiento de la misma mediante su cultura.

Seguidamente, en las siguientes figuras del ítem 5,6,7,8 y 9, podemos observar que la mayoría de los funcionarios están de acuerdo o totalmente de acuerdo con los recursos para el desarrollo de su trabajo, las prioridades dentro de su trabajo, la efectividad de las acciones y la claridad en sus funciones. Lo cual es muy positivo para la organización, ya que, a pesar de no tener mucho conocimiento sobre la cultura de la organizacional, cada funcionario tiene claro su función dentro de ella, aunque sigue siendo importante recalcar el sentido de pertenencia mediante la misión, la visión y los valores institucionales.

*Figura 6 Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente*



*Figura 6 En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo de mi trabajo*

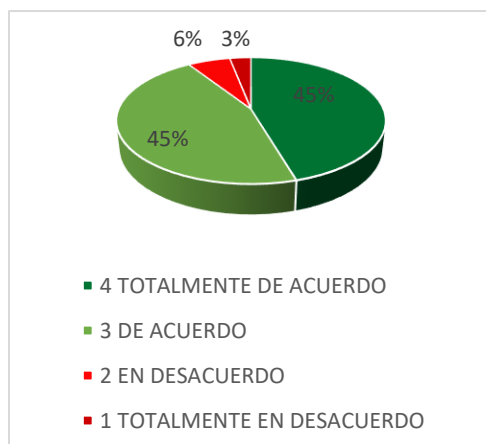


Figura 8 Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco

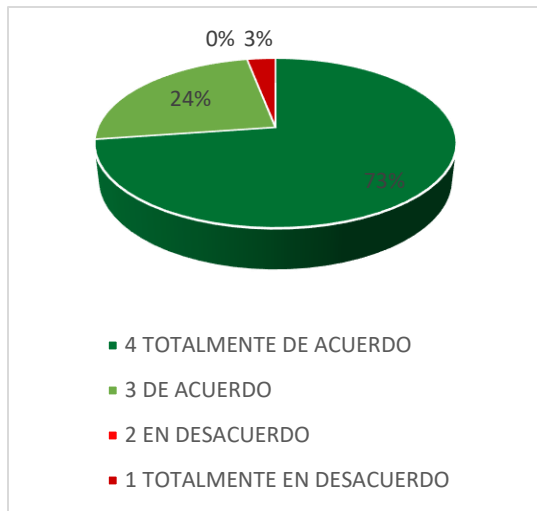
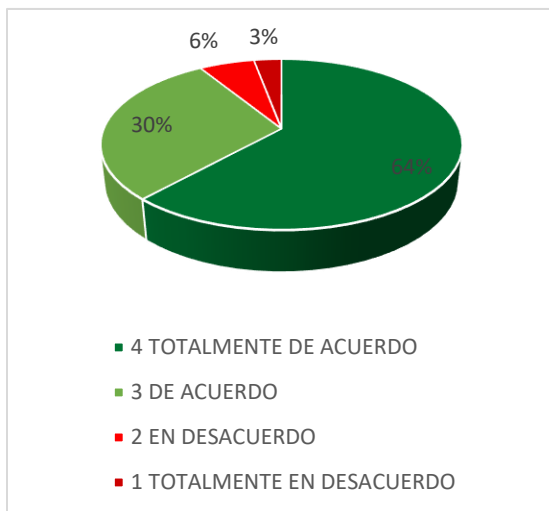


Figura 9 considero que mis funciones están claramente determinadas



Por otra parte, y dentro de los objetivos de esta investigación, también está el conocer las motivaciones de los funcionarios en el desarrollo de sus actividades, esto mediante la administración del talento humano.



Analizando las respuestas de los ítems del 10 al 15, se encontró un alto porcentaje de negatividad en cuanto a la administración del talento humano en la Entidad Administrativa del Municipio de Pácora.

Al sumar los porcentajes, las respuestas negativas igualan o pasan las positivas, dejando ver así un alto porcentaje de falencia e inconformidad en puntos como el entrenamiento adecuado para realizar el trabajo, donde el 51%, es decir, más de la mitad de los funcionarios están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta importante capacitación dentro de una organización, además de que la mitad de ellos también afirman que la capacitación no es una prioridad para la entidad. (Ver figuras 10 y 11)

Con respecto a la administración del talento humano, también es importante resaltar los ítems 13 y 14, donde el 42% de los funcionarios manifiestan su desacuerdo con las actividades de bienestar realizadas por la Entidad y el 51% afirman no sentirse incentivados cuando alcanzas objetivos y metas. Ver figuras 12 y 13)

Figura 7 Generalmente las personas que se vinculan a la entidad, reciben el entrenamiento adecuado

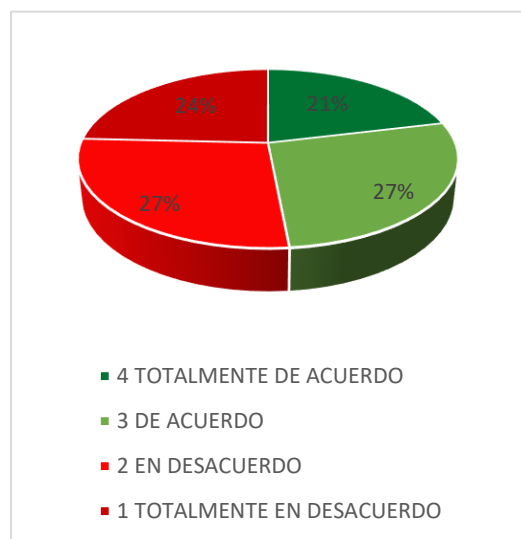


Figura 8 La capacitación es una prioridad para la Entidad

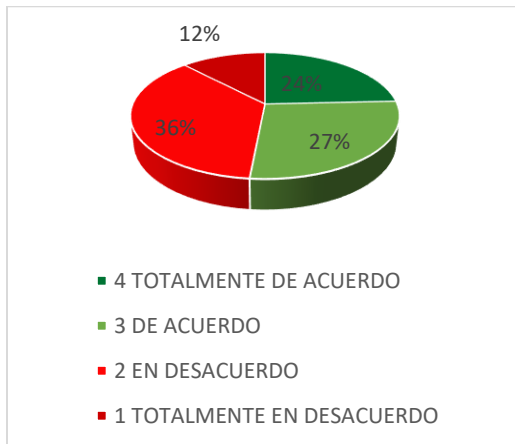


Figura 9 Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que realiza la entidad

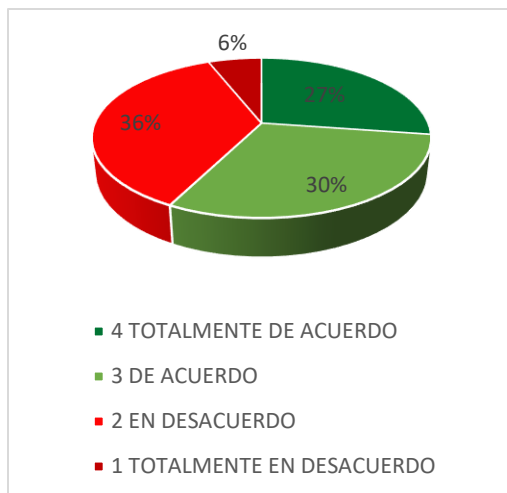
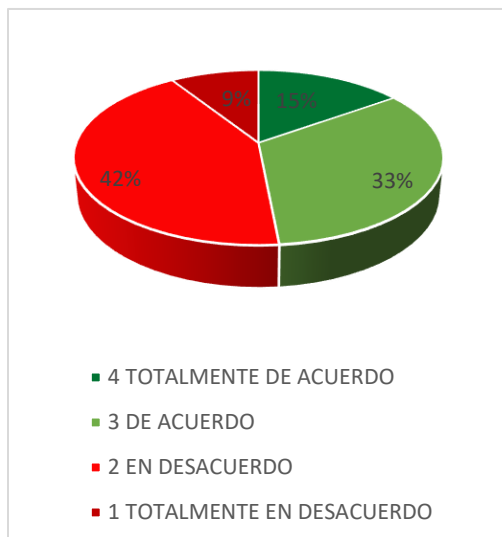


Figura 10 La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas



Con estos resultados de la forma como los funcionarios de la administración municipal de Pácora perciben la administración del talento humano en la entidad, podemos concluir que la evidencia de grandes falencias en aspectos que son de vital importancia para la calidad del desarrollo laboral de los funcionarios públicos y por tanto afectan la presentación de un servicio más eficiente.

Se aprecia la insatisfacción de un alto número de empleados con respecto a las actividades de bienestar laboral, falta de incentivos y motivación, además de que perciben que los encargos o distinciones no se les dan a personas que efectivamente lo merecen, lo cual se refleja en ellos como un proceso de selección no transparente ni correspondiente al mérito.

Por lo anterior, se hace importante evaluar la forma de administración del talento humano en la entidad y llevar a cabo un plan de mejoramiento que logre alcanzar un alto grado de positividad, ya que el talento humano es la base fundamental para el crecimiento de toda organización.

Por otro lado, mediante esta investigación se evaluó también el estilo de dirección de la alcaldía Municipal de Pácora, esta variable la podemos observar en los ítems del 16 al 25. Aquí se observa que la mayoría de los funcionarios tiene una buena percepción de sus jefes inmediatos en cuanto a sus conocimientos para el cargo, los argumentos en los planteamientos, la asignación de cargas laborales equitativamente, el trato respetuoso y la retroalimentación.

Sin embargo, se hace importante resaltar el ítem 25 de la encuesta, donde se obtuvo un porcentaje considerable de negatividad, el 24% de los funcionarios manifiestan no sentirse motivados por sus jefes o que los mismos no reconocen su trabajo. (Ver figura 14).

Por lo tanto se hace necesario trabajar un poco más en la capacitación del liderazgo, puesto que aunque existe una buena percepción de los conocimientos dentro de cada área, los

funcionario no se encuentran del todo motivados por sus jefes, no solo al cumplimiento de sus funciones, sino también a dar mas de solo lo requerido. El reconocimiento es una manera de comprometer a las personas a su mejoramiento diario.

Figura 11 Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo

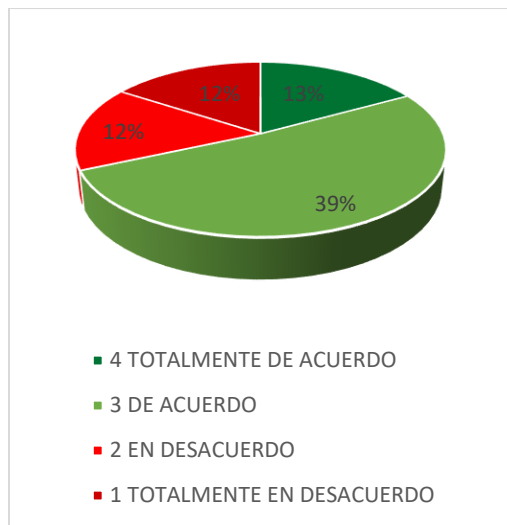


Figura 12 Mi jefe es coherente con sus planteamientos y argumentos

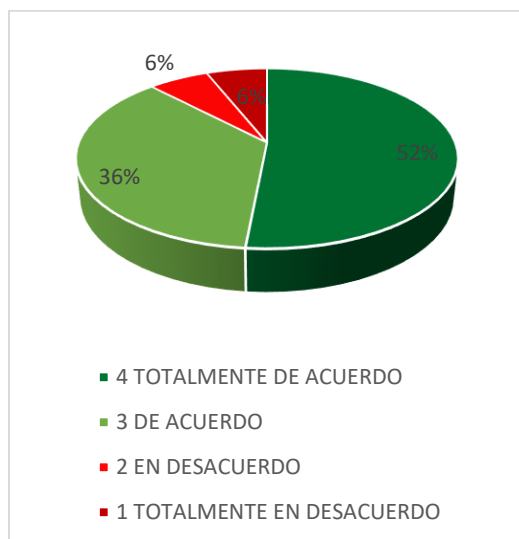


Figura 13 En mi área, el jefe asigna las cargas de Trabajo de forma equitativa

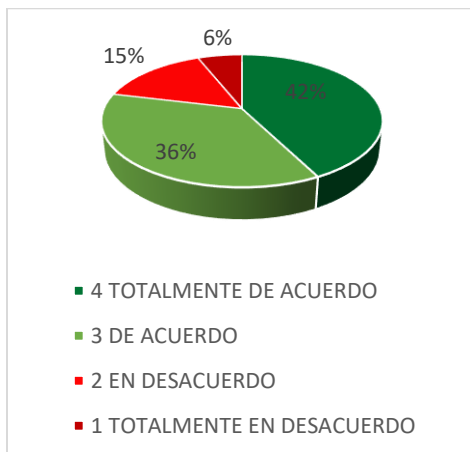


Figura 14 Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de los colaboradores

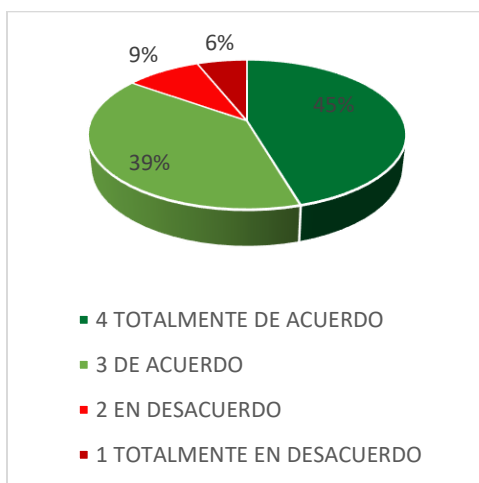


Figura 18 Recibo de mi jefe retroalimentación tanto positivas como negativas sobre mi trabajo

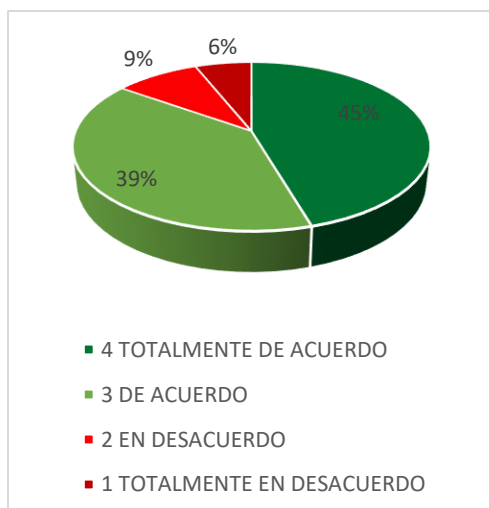
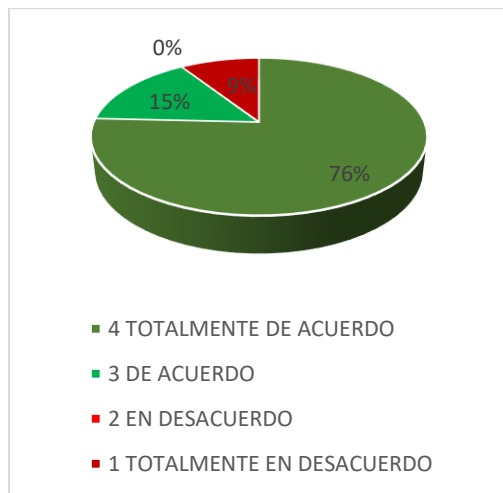


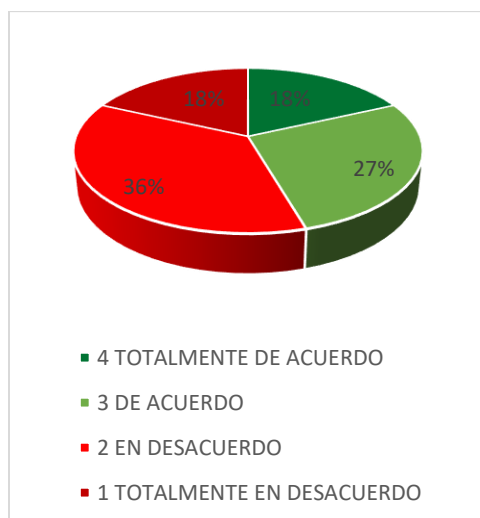
Figura 19 El trato que recibo de mi jefe es respetuoso



Otra de las variables de esta investigación es la comunicación de los funcionarios de la alcaldía municipal de Pácora caldas, se analizaron 6 ítem, del 26 al 31, en los cuales se hallaron falencias importantes en cuanto a la comunicación entre los funcionarios y sus áreas de trabajo.

En el ítem 28 por ejemplo, el 54% de los funcionarios manifiestan una comunicación negativa entre las áreas de trabajo o secretarías, lo cual hace necesario trabajar sobre la integración con el fin de profundizar en la importancia de una comunicación asertiva dentro de la organización. (Ver figura 20)

Figura 20 Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad



Otro punto donde se observa una falencia importante es en el ítem 27, donde el 39% de los funcionarios manifiestan estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con enterarse con lo que ocurre en la entidad de manera oficial más que informal. Además de que el 21% de los funcionarios en el ítem 30, manifiestan no estar de acuerdo en la forma como se comunican con sus compañeros.

La comunicación es una de las potencias a la hora de lograr objetivos y trabajo en equipo, es por ello que con estos resultados podemos denotar que entre las falencias que tiene la entidad para el trabajo en equipo, es la comunicación entre los funcionarios y entre las áreas de trabajo en su articulación. Cabe a notar que el mayor porcentaje de los funcionarios respondieron en esta variable de manera positiva, sin embargo, los dos ítems de comunicación entre áreas y comunicación con los compañeros, tiene falencias importantes que requieren de mejoramiento para una comunicación mas asertiva.

*Figura 15 Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con los compañeros.*

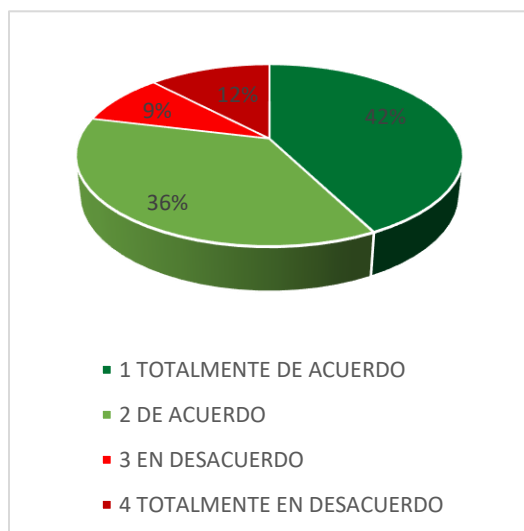
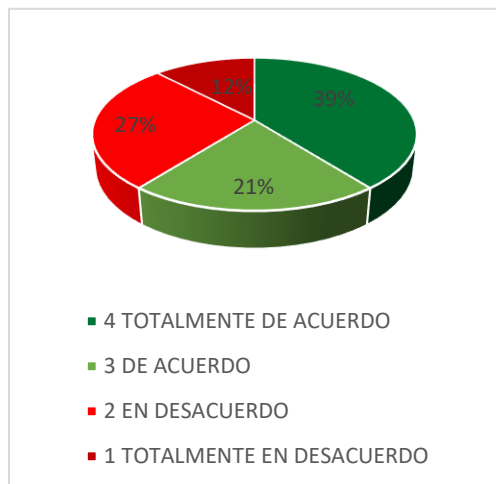


Figura 16. Me entero de lo que ocurre en mi entidad mas por comunicados oficiales que por comunicados informales



El trabajo en equipo es otro de los objetivos de estudio en esta investigación, como podemos observar en las siguientes gráficas correspondientes al ítem 32, 33 34,35 y 36; se encontraron falencias importantes en el trabajo en equipo dentro de la entidad. El 24% de los empleados por ejemplo manifiestan que en su área no se fomenta el trabajo en grupo, el 36% manifiestan que los objetivos cuando se trabaja en grupo no son compartidos entre todos los integrantes y el 39 % manifiesta que cuando trabajan en grupo las personas no aportan lo esperado para la realización de las actividades.

Figura 23 Considero que las personas de los grupos en los que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las actividades.

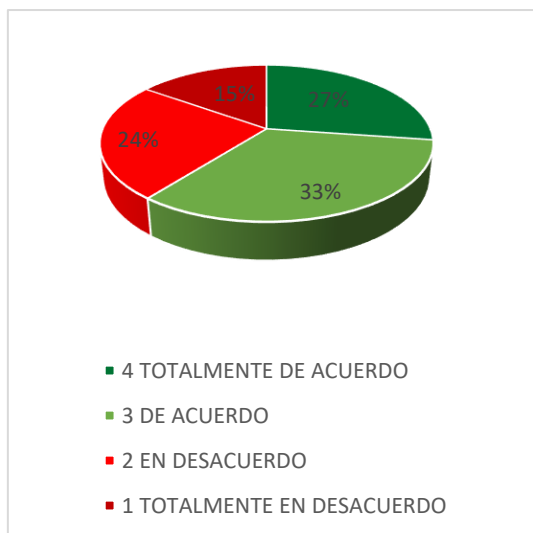




Figura 24 En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.

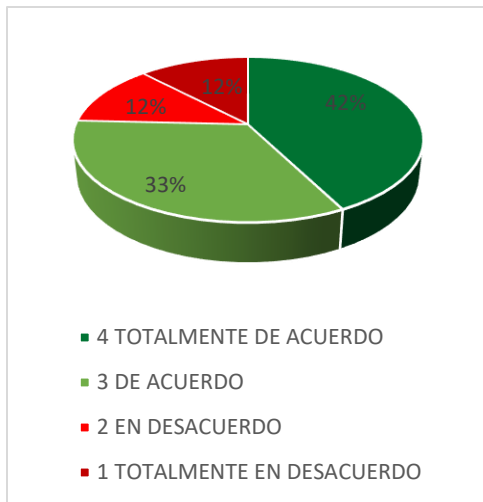
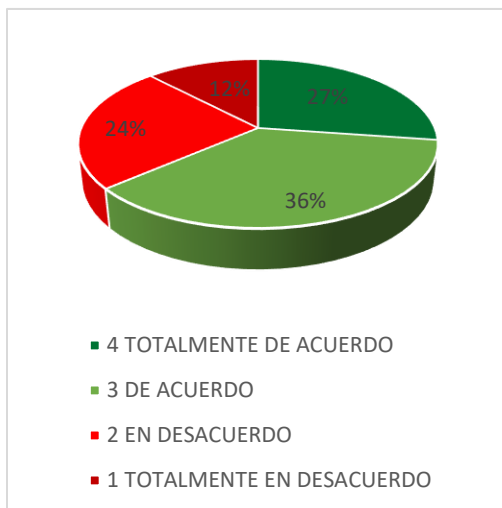


Figura 24 Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos los integrantes



En cuanto a la capacidad profesional de los funcionarios de la administración municipal de Pacora, que comprende los ítems del 37 al 44, se encontró un alto porcentaje de positividad, ya que el 94% de los funcionarios manifiestan tener las habilidades para la realización de su

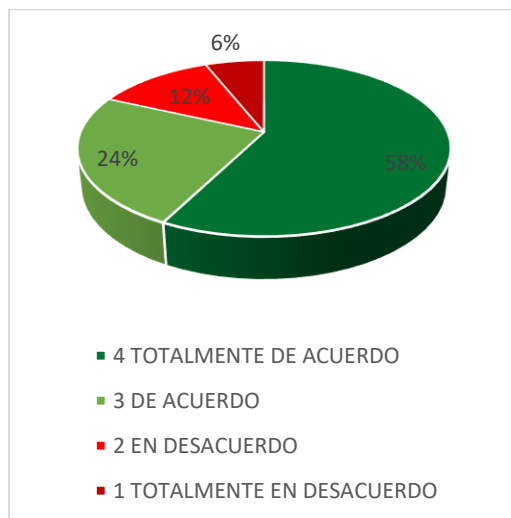
trabajo, de la misma manera el 94% de los funcionarios manifiesta hacer una buena utilización de sus conocimientos en su trabajo.

Otro aspecto importante es el sentido de pertenencia encontrado en esta investigación, ya que el 94% de los funcionarios manifestaron estar dispuestos a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad y el 91% dicen sentirse satisfechos con el trabajo que realizan.

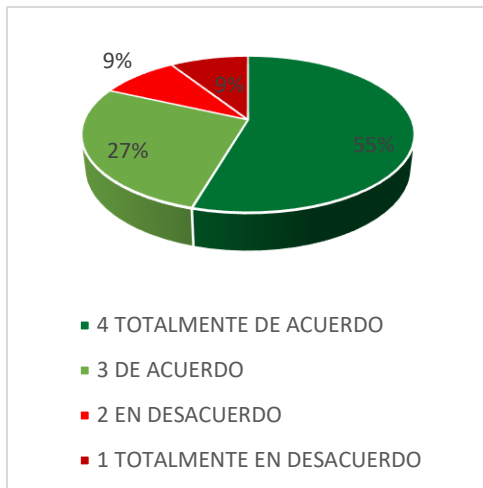
De esta manera podemos concluir que uno de los aspectos más positivos de la entidad esta en las capacidades profesionales de los funcionarios y en su compromiso con la entidad.

Sin embargo, es importante anotar que en los ítems 39 y 42, existen falencias en cuanto al manejo de la carga laboral y la motivación. (Ver figuras 25 y 26)

*Figura 25 Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo*



*Figura 26 me siento motivado para trabajar en el mejoramiento de los procesos de trabajo*



Con este análisis sobre la capacidad profesional de los funcionarios de la alcaldía de Pacora, podemos concluir que los colaboradores de la administración se sienten a gusto en sus roles, sienten que tienen las capacidades acordes para su trabajo. Debe trabajarse en el manejo de las cargas laborales y la motivación para el mejoramiento.

Pasando a la última variable, podemos observar en los ítems 45,46,47,48,49,50 y 51, la percepción en cuanto al ambiente físico de trabajo, donde la mayoría, el 91% de funcionarios manifiesta que su área de trabajo permanece limpia y ordenada, el 94% asegura tener buena ventilación.

De esta variable podemos concluir, que los funcionarios públicos de esta entidad se encuentran a gusto con su ambiente físico laboral, aspecto que también es de suma importancia a la hora de motivarse a cumplir con los objetivos y metas propuestas, tanto por salud física como mental.

Cabe anotar la necesidad de evaluar el tema de mantenimientos oportunos, que, aunque la mayoría de respuestas fueron positivas, requiere de mejoramiento.

Figura 27 Mi área de trabajo permanece limpia.

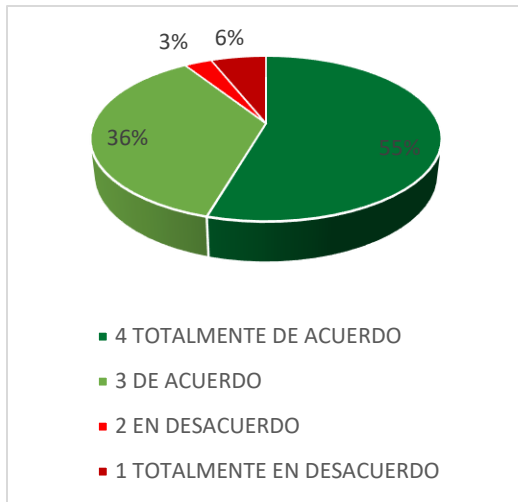
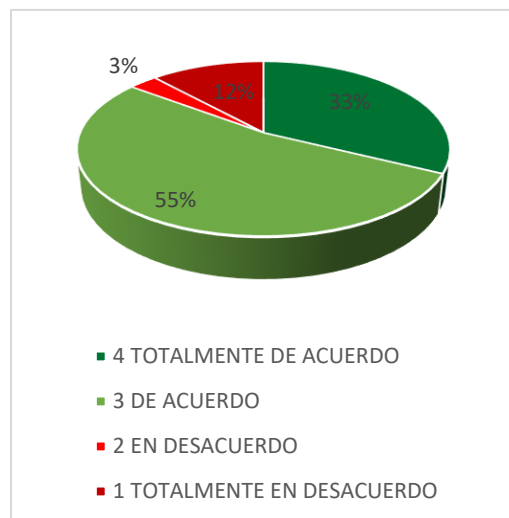


Figura 28 En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento.



### **Análisis final.**

Según el concepto 71951 de 2019 del Departamento Administrativo de la Función Pública y el ARTICULO 2.2.10.7 *programas de bienestar de calidad de vida laboral*. De conformidad con el artículo 24 del decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

- Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
- Evaluar la adaptación del cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida cuando se den procesos de reforma laboral.
- Preparar a los pre pensionados para el retiro del servicio.
- Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Adelantar programas de incentivos

Referente a lo anterior, al iniciar esta investigación se encontró que en la alcaldía municipal de Pacora no existen antecedentes en el estudio del clima laboral.

El estudio de las variables establecidas en la encuesta realizada, nos permite observar un alto porcentaje de positividad en el clima el boral de la entidad, aunque siendo de gran importancia trabajar en algunas falencias que impiden una completa satisfacción en ambiente laboral y por ende en la prestación de servicios.

Las principales falencias están basadas en temas de bienestar laboral, motivación y trabajo en equipo y comunicación. Es de anotar que en la administración no se cuenta con un

área específica (talento humano) para el cumplimiento de estos programas que son de suma importancia para fortalecer el sentido de pertenencia y por ende la mejora de la prestación de servicios.

Litwin y Stringer (1968, como se citó en Acosta, B; Venegas, C. 2010),

Fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación (p.166).

La medición del clima laboral de la entidad administrativa de Pácora, también permite evidenciar un alto desconocimiento de la cultura, la misión, la visión, los valores y los objetivos de la entidad, y este desconocimiento no permite fomentar más sentido de pertenencia por la misma.

La cultura organizacional juega un papel muy importante en la psicología de los grupos y en el clima laboral. A partir de estos puntos se rige el comportamiento de los funcionarios de una empresa, de allí la importancia de inculcar en los colaboradores el conocimiento de los mismos con el fin de motivar al sentido de pertenencia y a la ética profesional.

Otro factor importante en una organización es la administración del talento humano, el cual muestra un porcentaje importante de, pues según los funcionarios públicos no están de acuerdo con la forma en que se les brinda bienestar laboral. No existe un área definida encargada con este fin, por ello están en desacuerdo con temas como contratos de ingreso, capacitaciones iniciales, programa de incentivos por logro de metas, jornadas de bienestar y salud laboral, etc.

La importancia que tiene el área de talento humano es muy significativa dentro de una organización, tanto por los cambios que se están dando a diario, como por el bienestar interno del cual depende el cumplimiento de todos los objetivos.

La función que realiza el área de Talento Humano debe enfocarse en la generación de procesos que permitan el alineamiento del personal a la misión organizacional, mediante metodologías de gestión manejadas por profesionales con formación en Psicología Organizacional (Alles, 2012). Dese la psicología organizacional, entre las funciones del talento humano encontramos: El reclutamiento y selección o entrevistas de ingreso ara contratación, capacitación, programas de incentivos, programas de bienestar laboral, seguridad y salud ocupacional.

Siguiendo con el análisis de este estudio, se encontraron factores positivos en cuanto al estilo de dirección. La mayoría de funcionarios se encuentra a gusto con su jefe de área, con sus conocimientos y su trato personal. Sin embargo es importante darle mejoramiento a los factores de motivación y reconocimiento.

French y Bell (como se citó en Gómez-Rada, 2002, pág. 64) exponen:

El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.

Con lo anterior, se puede establecer que es el líder el principal motivador para sus colaboradores y en este sentido también se hacen visibles las fortalezas dentro de la administración municipal de pacora caldas, ya que la mayoría de los funcionarios están de acuerdo con sus orientadores principales. Sin embargo, es importante buscar estrategias de

mejoramiento, como capacitaciones a los líderes, no solo en conocimiento sino también en el desarrollo de habilidades para dirigir grupos de trabajo, ya que un líder es el encargado de lograr un buen trabajo en equipo para lograr metas de que cada uno de sus miembros se sienta mínimamente satisfecho.

Por su parte, la comunicación también juega un rol supremamente importante dentro de una organización. Según el estudio realizado la comunicación en la alcaldía municipal tiene falencias importantes. La comunicación está presente en el trabajo en equipo, entre las diferentes secretarías, internamente y también externamente. La comunicación interna es la base fundamental para construir equipos de trabajo, mejorar la coordinación y cumplir objetivos propuestos.

Es necesario entonces implementar estrategias que conlleven al mejoramiento de la comunicación interna y la integración de la entidad administrativa de Pacora, ya que un porcentaje considerable de funcionarios manifiesta estar en desacuerdo con el ambiente comunicativo actual, tanto con sus compañeros, como con sus jefes y secretarías.

Otro punto importante de este estudio es el trabajo en equipo. Desde el punto de vista psicológico, el trabajo en equipo favorece el cumplimiento de los objetivos, ya que la combinación de diferentes puntos de vista puede ayudar a encontrar soluciones más efectivas a los problemas. El individualismo crea estrés laboral, ya que la carga de trabajo aumenta y esto puede afectar la prestación de un buen servicio o el cumplimiento de los objetivos. Por el contrario, gracias al trabajo en equipo se puede desarrollar las habilidades de cada uno y con la combinación de todas lograr una meta satisfactoriamente.

Con esta investigación se dejó a vista, que aunque en general existen un compromiso para el trabajo en equipo en la entidad, un porcentaje significativo de funcionarios manifiestan que no



se sienten motivados para ello y que no sienten cooperación de sus compañeros cuando se ha requerido.

Wiston Churchill mencionó una vez “*si estamos juntos no hay nada imposible. Si estamos divididos todo fallará.*” (Torres, 2021, párr. 2).

Se hace necesario entonces implementar estrategias de aprendizaje para un buen desempeño de trabajo en equipo, como el establecer objetivos comunes, tener en cuenta a los colaboradores en la toma de decisiones y fomentar la cultura organizacional para crear sentido de pertenencia.

En cuanto a la capacidad profesional de los funcionarios de la alcaldía municipal de Pacora Caldas, se observan grandes fortalezas, en las cuales la mayoría de los funcionarios manifiestan sentirse a gusto en sus labores, estar en el perfil que corresponde y estar haciendo buen uso y aprovechamiento de sus habilidades. El resultado de esta variable es uno de los más positivos, concluyendo así que la organización cuenta con un excelente equipo de trabajo en cuanto a capacidades y habilidades.

Por su parte, el ambiente físico también juega un papel muy importante en el clima laboral, en este punto se halló también un alto porcentaje de acuerdo y conformidad.

Después del análisis anterior, se puede deducir que el clima laboral de la entidad es positivo, sin embargo, se debe tener en cuenta las falencias en las diferentes variables, por lo cual se ve la necesidad de crear un plan de mejoramiento con estrategias para mejorar el clima laboral y así conseguir mejores resultados en la prestación de servicios de la entidad, además de inculcar el sentido de pertenencia y trabajo en equipo. Es importante tener muy en cuenta que el bienestar de los colaboradores es una de las bases más importantes de toda organización.

**Plan de mejoramiento.**

Los resultados del presente estudio evidencian las falencias que se precisan corregir, por ello se recomienda en primera medida utilizar un plan de mejoramiento con el ánimo de fortalecer el clima laboral existente en la Alcaldía del municipio de Pacora, para que de esta manera se beneficien indirectamente los pobladores de la ciudad, al contar con servidores públicos con mayor grado de compromiso con la entidad y más eficientes en sus labores. Así mismo, tener en cuenta a los empleados para la planeación de actividades de la entidad, por medio de consulta previa a la toma de algunas decisiones, especialmente relacionadas con acciones de bienestar laboral y de gestión del talento humano, bien sea a través de encuestas, buzón de sugerencias (físico y/o electrónico), sondeo de opinión, entre otros. Además de diseñar una campaña interna de sensibilización laboral para que todos los servidores pongan en práctica los valores institucionales e implementar un área de talento humano que cumpla con las funciones establecida para el bienestar laboral, como la selección de personal de ingreso, los programas de incentivos y motivación, la implementación de la cultura organizacional, las actividades de bienestar y capacitaciones de ingreso entre otras.

El objetivo de este plan de mejoramiento es mejorar la calidad de vida laboral y humana del personal de la alcaldía municipal de pacora, estimulando la eficiencia, la creatividad, el mérito y su efectiva participación en el logro de los fines misionales de la entidad territorial a través de la realización del bienestar laboral.

En cuanto al bienestar laboral, las actividades a desarrollar en la alcaldía municipal de pacora, son talleres de motivación personal y laboral, talleres de liderazgo, de aceptación al cambio, de comunicación asertiva, talleres de trabajo en equipo, relaciones interpersonales y resolución de conflictos.

Por su parte, se brindará atención psicológica a los funcionarios y sus familias, en este sentido el psicólogo de la entidad realizará seguimientos quincenales de los avances.

En cuanto a la cultura organizacional, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado es oportuno fomentar mediante actividades lúdicas el reconocimiento de los valores empresariales y mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores. Así mismo, realizar un folleto informativo, de tiraje mensual, donde se fomenten los valores humanos en la Alcaldía del municipio de Pacora. De igual forma se diseñará e implementará un código de ética laboral para la Alcaldía del municipio de Pacora, cuya construcción estará a cargo de la oficina en cargada del talento humano.

Además de lo anterior, se realizarán jornadas deportivas y culturales que fomenten la integración y la salud física y mental de los funcionarios de la entidad (Ver anexo E).

## Referencias

- Acosta, Beatriz; Venegas, Cintia. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Facultad de psicología*. Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec, México, 163 – 172. [Archivo PDF].  
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- Alcaldía Municipal. (2020). Plan de desarrollo municipal. Alcaldía Municipal de Pácora – Caldas. <http://www.pacora-caldas.gov.co/noticias/aprobacion-del-plan-de-desarrollo-2020--2023>
- Alvarez, L. (2018). Rol del psicólogo organizacional en la gestión de talento humano. *Área de talento humano* (p. 82). [Archivo PDF].
- Chacón, P; Quiñonez, E y Vigoya, A. (2004). Departamento administrativo de la función pública. “*La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión*” (p. 22). <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/am/handle/123456789/8626/12109-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Damián, E; Andrade, D y Torres, J. (2018). Introducción a la metodología de la investigación científica. *El conocimiento y la investigación*. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Departamento administrativo de la función pública. (2022). Función pública. *Instrumento de medición de clima laboral de las entidades públicas*. <https://www.funcionpublica.gov.co/inicio>

- Fideligna, M; Zulay D. (2016). Productividad laboral. *Diagnóstico del clima laboral de los colaboradores de planta administrativos de la alcaldía del municipio de Villavicencio*, (p. 22). <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/9160/30080442.pdf;jsessionid=87A7DE5897446579C7A675178BDECA81.jvm1?sequence=1>
- Función pública. (s.f). Rama ejecutiva del orden nacional. *Manual de estructura del estado colombiano*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/ejecutiva-orden-nacional.php>
- García Solarte, Mónica. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, (42), 43-65. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&tlng=es).
- Gómez, A. (s.f). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Concepto de liderazgo* (p. 64). <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- Lau, C. (2014). Tipos de investigación. *Investigación descriptiva* (p. 4). [https://www.academia.edu/5962074/TIPOS\\_DE\\_INVESTIGACION#:~:text=Ya%20que%20se%20fundamenta%20en,y%20Baptista%2C%202003%2C%20pp](https://www.academia.edu/5962074/TIPOS_DE_INVESTIGACION#:~:text=Ya%20que%20se%20fundamenta%20en,y%20Baptista%2C%202003%2C%20pp).
- Manene Cerragería, Luis. (2013). El clima laboral y organizacional. *Clima organizacional*. (pp. 15) <https://actualidadempresa.com/el-clima-laboral-y-organizacional/>

- Morales, w; Ochoa, N. (2013). Proyecto de investigación. *Evaluación de las políticas de desarrollo del programa de bienestar social laboral en la alcaldía municipal de Paipa (Universidad Nacional abierta y a distancia)*, (p. 1).  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/1048>
- Navarro, Elena. (2006). Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral* (pp.1-2).  
<https://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Presidencia de la República de Colombia. (1991). Artículo 2. *Constitución Política de Colombia*. [Archivo PDF]. <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2001/0219.pdf>
- Sabino. (1986). Marco metodológico. *Tipos de investigación* (p. 72). *chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://virtual.urbe.edu/tesispub/0105420/cap03.pdf*
- Sánchez, J. (2014). Fundamentos de la investigación. *Tipos de métodos (inductivo, deductivo, analítico, sintético, comparativo, dialéctico, entre otros)* (párr. 27).  
<https://sites.google.com/site/tectijuanafi/unidad-ii/2-3-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo-analitico-sintetico-comparativo-dialectico-entre-otros>
- Torres, C. (2021). Psicología on-line. *Trabajo en equipo: qué es, importancia, características y ventajas* (párr. 2). <https://www.psicologia-online.com/trabajo-en-equipo-que-es-importancia-caracteristicas-y-ventajas-5210.html>
- Vera, Lamberto. (2008). Proyectos creativos. *La investigación cualitativa* (pp. 1-2).  
<https://ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

## **Anexos**

### **Anexo A**

#### ***Guía de Entrevista Semiestructurada para medir el clima laboral en la Alcaldía Municipal de Pácora Caldas***

La entrevista se realizará a los jefes de cada Secretaría, los cuales son en total 6.

Las preguntas tendrán el objetivo de identificar las percepciones de clima laboral por parte de estos líderes, con variables como: Dirección, Trabajo en Equipo, Oportunidades, Equilibrio Laboral y Personal, Comunicación etc.

¿Cuántas personas tiene a su cargo en la Secretaría?

¿Cómo evalúa el clima laboral en la Secretaría?

¿Cómo y con qué frecuencia se hace la evaluación del clima laboral?

¿Recibe capacitación para orientar los procesos de la Secretaría en cuanto al clima organizacional sobre la distribución de las funciones y la comunicación? (nivel de coordinación y comunicación).

¿Cómo se evalúa el perfil de los empleados de la Secretaría con respecto a las funciones que realizan?

¿Cómo califica usted el trabajo en equipo de los funcionarios de la Secretaría?

¿Considera que el proceso de evaluación de los empleados es justo? (si la revisión o calificación está basada en el trabajo que se realiza y si cumplen con las expectativas salariales)

¿Qué estrategias hay definidas en la Secretaría para que el equipo de trabajo se motive entre sí para terminar las tareas con calidad y a tiempo? (nivel de motivación).

¿Considera que el trabajo en equipo y la motivación son herramientas fuertes en la Secretaría? (nivel de confianza entre compañeros de trabajo, participación de cada miembro del equipo en los proyectos).

¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento en el trabajo para los empleados de la Secretaría? (nivel de satisfacción y retención).

¿Cómo se promueve desde la Secretaría un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal?

¿Cómo considera la relación entre la cantidad de trabajo que hay en la Secretaría y el número de empleados?

¿Cuáles son los principales problemas de orden laboral que se presentan entre los empleados de la Secretaría y qué se hace para resolverlos?

Con respecto al servicio prestado por la Secretaría a los habitantes, ¿se presentan quejas?, ¿cuáles son las más comunes?, ¿qué se ha hecho para resolverlas?

¿Qué problemas identifica usted con respecto al clima laboral en la Secretaría y qué propondría para solucionarlos?



## Anexo B

### *Instrumentos para medir clima laboral y adaptación al cambio organizacional en las Secretarías del municipio de Pácora, Caldas*

El instrumento para medir el clima laboral de las entidades públicas consta de 7 categorías, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems, como se especifica en el siguiente cuadro:

*Tabla 3 Categorías para medir el clima laboral*

<b>Categorías</b>	<b>Ítems</b>	<b>Total</b>
Orientación organizacional	1 a 9	9
Gestión estratégica del talento humano	10 a 15	6
Estilo de dirección	16 a 25	6
Comunicación e integración	26 a 31	6
Trabajo en equipo	32 a 36	5
Capacidad profesional	37 a 44	8
Medio ambiente físico	45 a 51	7
<b>Total</b>		<b>51</b>

Fuente: Departamento administrativo de la función pública, 2022

El instrumento para medir la adaptación al cambio organizacional consta de 4 categorías, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems, como se especifica en el siguiente cuadro:

*Tabla 4 Categorías cambio organizacional*

<b>Categorías</b>	<b>Ítems</b>	<b>Total</b>
Preparación para el cambio	1 a 8	8
Asimilación del cambio	9 a 17	9
Aceptación del cambio	18 a 28	11
Compromiso con el cambio	29 a 38	10
<b>Total</b>		<b>38</b>

Fuente: Departamento administrativo de la función pública, 2022

Tabla 5 Cuestionario para evaluar clima laboral.

<b>Cuestionario para evaluar clima laboral</b>					
<p>A continuación, encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción.</p> <p>Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta.</p> <p>La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta y desprevenida.</p>					
<b>ÁREA DE TRABAJO:</b>					
<b>NIVEL DEL ENCARGO</b>					
<b>DIRECTIVO</b>	<b>ASESOR</b>	<b>PROFESIONAL</b>	<b>TÉCNICO</b>	<b>ASISTENCIAL</b>	
<b>TIEMPO DE SERVICIO:</b>			<b>GÉNERO:</b>		
			<b>F</b>	<b>M</b>	
<p><b>Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:</b></p> <p><b>4:</b> Totalmente de acuerdo  <b>3:</b> De acuerdo  <b>2:</b> En desacuerdo  <b>1:</b> Totalmente en desacuerdo</p> <p><b>IMPORTANTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>No hay respuestas correctas o incorrectas</b></li> <li>• <b>Es necesario que responda a la totalidad de los ítems</b></li> </ul>					
<b>AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN Y SINCERIDAD</b>					

Tabla 6 Preguntas entrevista

No.	ITEM	1	2	3	4
1.	Conozco la misión y la visión de mi entidad				
2.	Los objetivos de mi entidad son claros				
3.	Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores				

	institucionales				
4.	La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades				
5.	Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente				
6.	En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo				
7.	Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan				
8.	Considero que mis funciones están claramente determinadas				
9.	Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco				
10.	Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades				
11.	Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo				
12.	La capacitación es una prioridad en la entidad				
13.	Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad				
14.	La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas				
15.	La entidad concede los encargos a las personas que los merecen				
16.	Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área				
17.	Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos				
18.	En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa				
19.	Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores				
20.	El trato que recibo de mi jefe es respetuoso				
21.	Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo				
22.	Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo				
23.	Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes				
24.	No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo				
25.	Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo				
26.	En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados				
27.	Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales				
28.	Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad				
29.	En mi área compartimos información útil para el trabajo				
30.	Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros				
31.	Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo				
32.	En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo				
33.	Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes				

34.	Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas				
35.	Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos				
36.	Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe				
37.	Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo				
38.	En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos				
39.	Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo				
40.	Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño				
41.	Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad				
42.	Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo				
43.	Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos				
44.	Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo				
45.	Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)				
46.	Mi área de trabajo permanece ordenada				
47.	Mi área de trabajo permanece limpia				
48.	En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias				
49.	En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)				
50.	En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada				
51.	Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación				

Fuente: Departamento administrativo de la función pública, 2022

## Anexo C

### *Respuestas líderes de cada secretaría*

¿Cuántas personas tiene a su cargo en la Secretaría?

- 6
- 3
- 10
- 2
- 3

¿Cómo evalúa el clima laboral en la Secretaría?

- Preguntando como se sienten en la oficina.
- No se evalúa
- No se evalúa

El clima laboral lo determino como un ambiente de trabajo grupal donde están prestos a colaborar en las diferentes actividades que se tienen, y donde se brinda todo el apoyo

- Bueno

¿Cómo y con qué frecuencia se hace la evaluación del clima laboral?

- Dos veces por semana
- No se ha hecho evaluación
- Nunca
- no se realiza

- Nunca se ha realizado evaluación de clima laboral, se realiza una reunión grupal cuando se tiene una situación difícil con el fin de dar una solución

¿Recibe capacitación para orientar los procesos de la Secretaría en cuanto al clima organizacional sobre la distribución de las funciones y la comunicación?

- No
- No se ha recibido capacitación
- Si
- Si, se recibe constante capacitación por parte de la Dirección Territorial de Salud de Caldas, pero no sobre temas relacionados con clima organizacional
- No
- No

¿Cómo se evalúa el perfil de los empleados de la Secretaría con respecto a las funciones que realizan?

- De conformidad con sus capacidades y/o estudios
- Si
- Bien
- En la Dirección Local de Salud existe un acto administrativo que determina la estructura interna de la dependencia, y en este se tiene establecido un organigrama, unos perfiles acordes a las funciones que se deben desempeñar y unas funciones definidas para cada persona de planta y contratista
- Se evalúa según su perfil de estudios y capacidades para realizar las labores correspondientes
- No se evalúan

¿Cómo califica usted el trabajo en equipo de los funcionarios de la Secretaría?

- Bueno
- Bueno
- El trabajo en equipo en la Dirección Local de Salud es muy bueno, cada uno cumple cabalmente con sus funciones y comunica a los demás las necesidades que presente, logrando que desde los conocimientos y aptitudes de cada integrante se dé cumplimiento a los requerimientos y actividades. Se presenta dificultad del trabajo en equipo, es con personas de las demás secretarías de la Administración, ya que la forma de trabajar son diferentes y no todos tienen el mismo compromiso a la hora del cumplimiento de los objetivos
- Lo califico como muy bueno ya que es una secretaria en la cual se realizan muchas actividades y en la cual todos participan activamente y se apoyan para el cumplimiento del objetivo
- Regular
- Mínimo

¿Considera que el proceso de evaluación de los empleados es justo? (si la revisión o calificación está basada en el trabajo que se realiza y si cumplen con las expectativas salariales)

- Si
- No
- Si

- En la Dirección Local de Salud el proceso de evaluación de los empleados es justo, la revisión y/o calificación está basada en el trabajo y desempeño de cada uno, y los salarios estar determinados por nivel de formación, y de acuerdo a los recursos que se tengan disponibles; pero siempre pensando en garantizar condiciones óptimas y de igualdad para las personas que laboran en la dependencia Yo me ajusto a las políticas salariales que maneja la alcaldía, y en cuanto a la calificación del trabajo, mensual se revisa un informe de actividades de cada contratista con el fin de evaluar el proceso realizado.

- No es justo

- No

¿Qué estrategias hay definidas en la Secretaría para que el equipo de trabajo se motive entre sí para terminar las tareas con calidad y a tiempo? (nivel de motivación).

- No hay estrategias definidas
- Comunicación
- No se realiza dicha actividad
- Pienso que uno de los mayores motivadores para que cada integrante de un equipo termine sus tareas con calidad y a tiempo; es el compromiso, conocimiento y apoyo por parte del líder; pues de esta manera el equipo se siente empoderado y buscan alcanzar los objetivos para no defraudar la confianza brindada; además es muy importante lograr empatía con los colaboradores tratando de brindar espacios para actividades personales, tomando en cuenta el cumplimiento satisfactorio de cada una de las labores encomendadas.
- Constantemente se realiza motivación de los compañeros de trabajo para que realicen las actividades de la mejor manera.



- Ninguna estrategia

¿Considera que el trabajo en equipo y la motivación son herramientas fuertes en la Secretaría?

- No
- Si, pero no están fortalecidas en la entidad
- Si, debido a que todos los miembros estamos comprometidos con el buen funcionamiento de la dependencia
- Considero que si hacen parte de esta secretaría ya que todas las labores que realizamos, las hacemos con el fin de que todo salga excelente
- Si
- No

¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento en el trabajo para los empleados de la Secretaría? (nivel de satisfacción y retención de personal).

- Normal
- Muy pocas
- no existen
- Por tratarse de una entidad pública, no existe la posibilidad de ascensos para el crecimiento en el trabajo, cada uno está ubicado de acuerdo a su perfil en el puesto que es apto; en el momento de cualificarse la única opción es que existan vacantes donde se requieran mejores perfiles y se aplique para optar para ocupación del cargo.
- Es muy relativo toda vez que las personas que están vinculadas a la secretaria tienen un contrato por prestación de servicios por lo tanto no se garantiza una estabilidad laboral

- Buenos, se motiva a los empleados a ser cada día mejores.

¿Cómo se promueve desde la Secretaría un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal?

- Se intenta realizar conservatorios en la que se conciencien de la importancia del compromiso
- Bien
- Se maneja la empatía entre las personas que laboramos en la secretaria, si cada persona garantiza el cumplimiento efectivo de sus actividades, al momento de requerir ausentarse a atender temas personales, se hace lo necesario para que cada uno cuente con sus espacios buscando siempre el bienestar emocional
- En nuestra secretaria se realizan actividades físicas las cuales generan un equilibrio saludable
- Dando los permisos justificados cuando lo requieran para el gozo familiar

¿Cómo considera la relación entre la cantidad de trabajo que hay en la Secretaría y el número de empleados?

- Normal
- Demasiada carga laboral, y pocos funcionarios
- Existe carga laboral en algunos cargos
- En el momento las cargas laborales están equilibradas, y cada persona se dedica al cumplimiento de sus actividades, las cuales son claramente definidas; esto a pesar de que la dependencia maneja una gran cantidad de trabajo, pero bien repartido es llevadero y cumplible.

- Considero que todos los miembros del equipo de la secretaria hacen parte de un equilibrio para que nuestro trabajo sea de buena calidad.

- Regular

¿Cuáles son los principales problemas de orden laboral que se presentan entre los empleados de la Secretaría y qué se hace para resolverlos?

- Orden, disciplina y puntualidad.
- Demasiada carga laboral, lo que se hace es tener buena comunicación
- No se presentan
- La constante asignación de funciones y actividades por parte de los entes departamentales y nacionales, lo que en algún momento provocará la necesidad de más funcionarios para dar cumplimiento, o la desmejora en el cumplimiento de los objetivos, debido a que la carga laboral superará la capacidad funcional de las personas
- Como todos los seres humanos se tienen diferencias y dificultades, lo que se hace para solucionarlos es realizar una charla donde se pueda llegar a un acuerdo.
- Motivándolos y dando soluciones proactivas a cada situación

Con respecto al servicio prestado por la Secretaría a los habitantes, ¿se presentan quejas?, ¿Cuáles son las más comunes?, ¿Qué se ha hecho para resolverlas?

- No se tiene conocimiento de quejas presentadas
- Si, se han presentadas quejas, pero porque otros funcionarios incitan a que se quejen de mi dependencia.
- Hasta el momento no se han recibido pqrs sobre la atención
- Hasta el momento la secretaria no ha presentado quejas por parte de la comunidad, generalmente las personas se sienten bien atendidas por parte de las personas que

atienden en la dependencia, aunque algunas veces no les podamos resolver la solicitud que presentan, pero se les da explicación del porqué.

- La única dificultad que se ha tenido en la secretaria, ha sido el transporte escolar, por la no prestación del servicio en una vereda de jurisdicción de Salamina a la cual a este municipio le correspondió prestar el servicio
- No se presenta ninguna desde que funciono en el cargo

¿Qué problemas identifica usted con respecto al clima laboral en la Secretaría y qué propondría para solucionarlos?

- Disposición, puntualidad y actitud, son factores que carecen varios contratistas. se proponen reuniones en las que se conciencien del compromiso
- El principal problema es la carga laboral, y con se cuenta con todos los insumos necesarios para solucionarlo y menos con talento humano
- No
- Identifico como problema en relación al clima laboral, la interacción con las demás secretarias de la administración, debido a que en muchas ocasiones al realizar actividades no identificamos la misma motivación y compromiso de los demás miembros de la entidad, lo que no es habitual en el desarrollo interno de la dependencia. Como propuesta para dar solución, se podría solicitar a los jefes de cada dependencia mayor seguimiento al cumplimiento de las actividades de cada uno de las personas que tienen a cargo, y mayores actividades de integración y motivación, que permita aumentar la interacción de todos los miembros de la entidad

- Considero que los problemas o dificultades que se han presentado en la secretaria han sido diferencias entre compañeros lo cual solucionó hablando con las personas involucradas para llegar a un acuerdo
- Por el momento ninguno

## **Anexo D**

### ***Autorización proceso de intervención psicosocial e información a terceros.***

#### **Autorizar proceso de intervención psicosocial e información a terceros**

Yo \_\_\_\_\_  
 identificado(a) con documento de identidad N° \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, en pleno uso de mis facultades legales, mentales, cognitivas y volitivas, de manera consciente y sin ninguna clase de presión, faculto y autorizo, a la estudiante de psicología \_\_\_\_\_, adscrita a la Dirección Local de Salud del Municipio de Pácora, para que realice encuesta y entrevista sobre el clima laboral, de acuerdo con el rol, sus conocimientos, cualificaciones y alcances profesionales, que cuentan con la experticia, idoneidad y cualificación requerida para el ejercicio de dicha función de acompañamiento. Igualmente advierto que se me ha puesto en conocimiento, y acepto, las intervenciones que considere son las adecuadas. También se me ha ilustrado de manera clara y precisa, sobre: - Los abordajes psicosociales, sus propósitos, su duración. - La aplicación de técnicas e instrumentos pertinentes. – Las incomodidades que se pueden derivar del proceso - Los beneficios razonables que se pueden esperar, siempre y cuando mi participación, y compromiso con el proceso sean los indicados. - Que puedo retirarme del proceso en cualquier momento. - Los límites de la confidencialidad y manejo de información. La autorización para que se grabe la entrevista y su uso sea exclusivamente académico - Autorizo con la firma de este documento siempre y cuando no se vea afectada mi intimidad y derecho al anonimato.

Acepto las condiciones que se me presentan en este consentimiento informado, dado en \_\_\_\_\_, el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_. Para constancia se firma la conformidad.

\_\_\_\_\_

Firma Profesional

C.C

Firma Usuario

C.C

## Anexo E

## Plan de mejoramiento

AREA	ACTIVIDAD	META	NIVEL DE OBJETIVOS			RESPONSABLE
			MINIMO	SATISFACTORIO	SOBRESALIENTE	
CALIDAD DE VIDA	Talleres de motivación  (TOTAL 5)	80% de funcionarios asistentes	60% de funcionarios asistentes	80% de funcionarios asistentes	100% de funcionarios asistentes	Secretario General talento humano
	Orientación psicológica	80% de casos atendidos	60% de casos atendidos	80% de casos atendidos	100% de casos atendidos	Psicólogo
CLIMA LABORAL	Actividades lúdicas para fomentar los valores institucionales y las relaciones interpersonales	80% de funcionarios asistentes	60% de funcionarios asistentes	80% de funcionarios asistentes	100% de funcionarios asistentes	secretario general talento humano
	volante informativo de cultura organizacional mensual	80% de funcionarios con volante	60% de funcionarios con volante	80% de funcionarios con volante	100% de funcionarios con volante	secretario general talento humano
	Diseñar y socializar el código de ética	80% de funcionarios enterados	60% de funcionarios enterados	80% de funcionarios enterados	100% de funcionarios enterados	secretario general
BIENESTAR LABORAL	Fin de semana recreativo	80% de funcionarios asistentes	60% de funcionarios asistentes	80% de funcionarios asistentes	100% de funcionarios asistentes	talento humano
	campeonato deportivo de la entidad	80% de funcionarios asistentes	60% de funcionarios asistentes	80% de funcionarios asistentes	100% de funcionarios asistentes	talento humano
	Plan de incentivos mejor funcionario del mes	80% de empleados incentivados	60% de funcionarios incentivados	80% de empleados incentivados	100% de funcionarios incentivados	talento humano

	Capacitación de liderazgo y trabajo en equipo	80% de funcionarios asistentes	60% de funcionarios asistentes	80% de funcionarios asistentes	100% de funcionarios asistentes	talento humano o secretario general
	celebración de cumpleaños de los funcionarios	80% de funcionarios homenajeados	60% de funcionarios homenajeados	80% de funcionarios homenajeados	100% de funcionarios homenajeados	talento humano
	talleres ocupacionales	80% de funcionarios asistentes	60% de funcionarios asistentes	80% de funcionarios asistentes	100% de funcionarios asistentes	secretario general talento humano