



Relación contratistas y vinculados por tipología laboral en Alcaldía de Guarne

Nathali Carolina Orduz Albarracin

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Antioquia y Chocó
Sede Bello (Antioquia)
Especialización en Gerencia del Talento Humano
Noviembre de 2023

Relación contratistas y vinculados por tipología laboral en Alcaldía de Guarne

Nathali Carolina Orduz Albarracin

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de:
Especialista en Gerencia del talento Humano

Asesor

Leandro José Varela Corrales

Ing Financiero, Mg en Relaciones Internacionales

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Gerencia del talento Humano

Noviembre de 2023

Dedicatoria

A mi padre que en su vida terrenal fue el pilar más importante en la formación de mi ser, saber y actuar; a mi madre que me acompaña y apoya de manera permanente en cada proyecto que emprendo; juntos me enseñaron abrir mis alas para tomar mi propio camino, me dieron el coraje, los valores y principios para lograr mis metas.

Agradecimientos

A mi madre que me acompaña y apoya de manera permanente.

A mis compañeros de estudio y amigos que recorrieron conmigo este proceso formativo.

A la entidad para la cual laboro que me brindo estímulo económico.

Al alma mater Corporación Minuto de Dios por propiciar los espacios de aprendizaje.

Contenido

Contenido

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos	4
Lista de tablas	7
Lista de figuras	8
Lista de anexos.....	9
Resumen	10
Abstract.....	11
1. Introducción	12
2. CAPÍTULO I	13
2.1 Descripción del Problema	14
3. Objetivos	15
3.1 Objetivo General	15
3.1.1 Objetivos específicos	15
4. Justificación.....	16
5. CAPÍTULO II	17
5.1 Marco Conceptual.....	17
5.2 Marco Contextual	23
5.3 Marco Legal.....	23
5.4 Marco Teórico	26
5.5 Diseño de la Encuesta:	30
5.6 Priorización de los resultados:	35
6. CAPÍTULO III	36
6.1 Diseño Metodológico	36
6.2 Línea de investigación institucional	36
6.3 Eje temático:	36
6.4 Enfoque de investigación y paradigma investigativo (cualitativo, cuantitativo)	36
6.5 Análisis y tratamiento de datos.	37

7. CAPÍTULO IV	37
7.1 Resultados y Discusiones	37
8. Conclusiones y/o recomendaciones	38
9. Bibliografía	38
10. Anexos.....	43

Lista de tablas

Tabla 1 áreas clima organizacional del municipio de guarne	31
Tabla 2 Análisis de resultados por áreas	33

Lista de figuras

Ilustración 1: Grafico de nivel de antigüedad de los funcionarios de la alcaldía de Guarne	32
Ilustración 2 Motivaciones para trabajar en la Alcaldía de Guarne	34

Lista de anexos

1. Formato evaluación funcionarios de carrera.
2. Formato evaluación provisionales GTH-FR-22
3. Informe de interventoría y/o supervisión AJC-FR-13
4. Estudio clima organizacional municipio de Guarne 2022

Resumen

Palabras clave:

Clima laboral, contratistas, funcionarios públicos, empleos de carrera, motivación, cultura organizacional, bienestar laboral

El estudio indaga sobre conceptos clave sobre el clima laboral, comportamiento humano y otros factores en la relación de los contratistas y vinculados por tipología laboral en Alcaldía de Guarne. Su metodología es descriptiva e investigativa con enfoque etnográfico porque busca conocer y describir el modo de interactuar de los funcionarios y contratistas, su paradigma es cualitativo y se pretende identificar la percepción que tienen los colaboradores de la Alcaldía de Guarne en relación al clima laboral y su interacción entre ellos, para el cumplimiento de los objetivos institucionales, consultando información de fuentes primarias como el estudio del clima laboral 2022, observación directa, información secundaria como diferentes teorías que guardan relación con el entorno laboral, arrojando como resultados que la modalidad de contratación si afecta el clima laboral lo cual impacta socialmente la motivación del colaborador, identidad, liderazgo y comunicación; originando en el capital humano la desarticulación con la cultura organizacional, las metas corporativas y detrimento de los recursos utilizados, asociados a la gestión estratégica

Abstract

Keywords: Work environment, contractors, public officials, career jobs, motivation, organizational culture, work well-being

The study investigates key concepts about the work environment, human behavior and other factors in the relationship between contractors and those linked by work typology in the Mayor's Office of Guarne. Its methodology is descriptive and investigative with an ethnographic approach because it seeks to understand and describe the way officials and contractors interact, its paradigm is qualitative and it aims to identify the perception that employees of the Mayor's Office of Guarne have in relation to the work environment and its interaction between them, for the fulfillment of institutional objectives, consulting information from primary sources such as the 2022 work environment study, direct observation, secondary information such as different theories that are related to the work environment, yielding results that the hiring modality does It affects the work environment which socially impacts the employee's motivation, identity, leadership and communication; originating in human capital the disarticulation with the organizational culture, corporate goals and detriment of the resources used, associated with strategic management

1. Introducción

Esta investigación se desarrollará tomando como objeto de estudio y el personal de la Alcaldía de Guarne enfocándose en la interacción sujeto(vinculado) - sujeto(contratista) y cómo estas afectan el clima organizacional que está directamente ligado con la consecución de las metas y objetivos organizacionales.

El clima organizacional se ha determinado como un componente de gran relevancia el cual ha sido abordado con especial interés desde el siglo XX entendiendo su directa influencia en para la consecución de los objetivos organizacionales.

Las organizaciones públicas desarrollan diferentes tipos de contratación para el cumplimiento de los objetivos institucionales, en razón a que el personal vinculado de planta no alcanza a cubrir todas las actividades que se requieren en cada uno de los procesos, es así, como en un mismo entorno laboral convergen contratistas y vinculados que por su naturaleza de contratación gozan de diferentes condiciones laborales, “en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto” (Ramos M, 2012)

De acuerdo con la normativa colombiana, en especial el artículo 122 de la constitución política, la Ley 909 de 2004, el Decreto 3135 de 1968, el Decreto 1333 de 1989 y la Ley 80 de 1993, las entidades públicas requieren de diferentes modalidades de inserción al servicio, dentro de ellas están los empleados de carrera administrativa que son aquellos convocados a través del mérito y que gozan de estabilidad laboral y de unos beneficios acordes a la ley, también están los empleados en modalidad de provisionalidad que son cargos que se crean en las entidades debido a la falta de personal de carrera administrativa para suplir esas funciones y tienen vinculación directa con la entidad, pero están en el cargo hasta que la vacante salga a concurso, la contratación a través de periodo fijo, de libre nombramiento y remoción; finalmente se encuentra la modalidad de contratación por prestación de servicios la cual no genera subordinación ni vínculo laboral.

Todas estas modalidades de contratación convergen en un mismo entorno laboral, y por su diferenciación en las condiciones laborales, funciones u obligaciones, pueden provocar que el ambiente laboral se vea afectado en las relaciones entre el equipo de trabajo, alterando o perjudicando el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad.

2. CAPÍTULO I

2.1 Planteamiento del Problema

Esta investigación se desarrollará tomando como objeto de estudio y el personal de la Alcaldía de Guarne enfocándose en la interacción sujeto(vinculado) - sujeto(contratista) y cómo estas afectan el clima organizacional que está directamente ligado con la consecución de las metas y objetivos organizacionales.

El clima organizacional se ha determinado como un componente de gran relevancia el cual ha sido abordado con especial interés desde el siglo XX entendiendo su directa influencia en para la consecución de los objetivos organizacionales.

Las organizaciones públicas desarrollan diferentes tipos de contratación para el cumplimiento de los objetivos institucionales, en razón a que el personal vinculado de planta no alcanza a cubrir todas las actividades que se requieren en cada uno de los procesos, es así, como en un mismo entorno laboral convergen contratistas y vinculados que por su naturaleza de contratación gozan de diferentes condiciones laborales, “en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. (Ramos M, 2012)

De acuerdo con la normativa colombiana, en especial el artículo 122 de la constitución política, la Ley 909 de 2004, el Decreto 3135 de 1968, el Decreto 1333 de 1989 y la Ley 80 de 1993, las entidades públicas requieren de diferentes modalidades de inserción al servicio, dentro de ellas están los empleados de carrera administrativa que son aquellos convocados a través del mérito y que gozan de estabilidad laboral y de unos beneficios acordes a la ley, también están los empleados en modalidad de provisionalidad que son cargos que se crean en las entidades debido a la falta de personal de carrera administrativa para suplir esas funciones y tienen vinculación directa con la entidad, pero están en el cargo hasta que la vacante salga a concurso, la contratación a través de periodo fijo, de libre nombramiento y remoción; finalmente se encuentra la modalidad de contratación por prestación de servicios la cual no genera subordinación ni vínculo laboral.

Todas estas modalidades de contratación convergen en un mismo entorno laboral, y por su diferenciación en las condiciones laborales, funciones u obligaciones, pueden provocar que el ambiente laboral se vea afectado en las relaciones entre el equipo de trabajo, alterando o perjudicando el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad.

2.1 Descripción del Problema

Se enmarca dentro de la teoría del clima organizacional entendida como la motivación y satisfacción que las personas sienten frente a su realidad laboral, que para el caso de los contratistas no tienen beneficio alguno más que su asignación mensual y por el contrario incertidumbre al término de su contrato, de otro lado están los vinculados de planta que gozan de estabilidad laboral y un plan de beneficios considerablemente amplio, estas condiciones tan marcadas entre los diferentes actores pueden provocar afectación en el relacionamiento mutuo, la estabilidad emocional, la asignación de cargas y la productividad en el clima organizacional, todo lo anterior esta conjuntamente ligado al contrato psicológico que se asume como la interacción dada entre la organización y el colaborador que representa un factor conductual importante con respecto a su desempeño y realización personal, a las relaciones interpersonales de los actores que conformar la organización.

En la Alcaldía de Guarne existen 150 empleos directos de los cuales 16% de los colaboradores corresponde a personal vinculado de planta en carrera administrativa y el 84% son empleos de planta en provisionalidad; por otro lado, existen más de 300 personas bajo la modalidad de contrato de prestación de servicios. Estas cifras han permitido identificar que se requiere crear estrategias para mejorar la forma en que cada servidor percibe la entidad y desarrolla sus funciones, siendo pertinente aplicar este estudio.

Se espera determinar el impacto en el clima organizacional de la relación entre contratistas y vinculados de la alcaldía de Guarne que permita diagnosticar y sugerir una ruta de mejoramiento para que las áreas de gestión humana para que analicen la información y desarrollen acciones de mejora en pro de los más valioso de la organización como lo es el recurso humano.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Determinar el impacto en el cumplimiento de los objetivos institucionales según la tipología laboral del talento humano en la relación entre contratistas y vinculados de la alcaldía de Guarne.

3.1.1 *Objetivos específicos*

- Caracterizar socio demográficamente a los colaboradores de la alcaldía de Guarne.
- Analizar los aportes y desafíos específicos de los diferentes tipos de colaboradores de la Alcaldía de Guarne en relación al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Relacionar la interacción de los factores y su influencia en el clima laboral de los colaboradores.

4. Justificación

Esta propuesta de investigación surgió a partir del interés por conocer y analizar, desde la vivencia personal de la función pública como funcionaria del municipio de Guarne, cómo la relación entre contratistas y vinculados afecta el clima organizacional para el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad.

Igualmente, se considera que es una oportunidad para abordar desde un enfoque descriptivo la temática del clima organizacional en las entidades como un factor de gran relevancia, el cual se ha estudiado con especial interés desde el siglo XX entendiendo su directa influencia en el logro de los objetivos organizacionales.

De esta manera, la metodología a aplicar consiste en la revisión de literatura existente para extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación; así mismo, el análisis de estudios teóricos y prácticos que se han realizado y que guardan relación con el problema planteado.

La finalidad de la investigación es brindar un estado del arte para que las áreas de gestión humana analicen la información y desarrollen acciones de mejora en pro de los más valioso de cada organización como lo es el recurso humano alineado al cumplimiento de la misión de la entidad y evitar la fuga de información efecto de las modalidades de contratación.

5. CAPÍTULO II

5.1 Marco Conceptual

El clima organizacional es un concepto que se ha afianzado en los últimos años y que ha permitido que las empresas den importancia a la relación que existe entre los colaboradores, Para Chiavenato:

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades "Chiavenato, (Chiavenato, 2011)

Hoy por hoy muchas profesiones y disciplinas abordan el concepto de clima organizacional, enfocadas en la importancia de contextos en los que interactúan los colaboradores y su relación con el entorno “En el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto” (Ramos M, 2012)

Desde el inicio de su abordaje a mediados del siglo XX se han generado diferentes definiciones acerca del clima organizacional, sin embargo, estas confluyen en que el clima laboral tiene una gran influencia en el logro de los objetivos de la organización, productividad y recurso humano.

Es importante resaltar algunos conceptos asociados a la teoría del Clima organizacional como lo son Motivación y Satisfacción.

La satisfacción representa el componente afectivo, el agrado que las personas sienten frente a su realidad laboral, y surge de la percepción que el individuo tiene entre lo que desea y lo que puede alcanzar.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y

revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares.

La motivación se refiere al proceso que estimula al individuo para que realice acciones que satisfagan sus necesidades. Cuando este está motivado dentro de una organización, el clima mejora y “se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, pero, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse “ (Cerron, 2015)

El clima organizacional está íntimamente ligado al bienestar laboral, la organización Mundial del Trabajo OIT, define el Bienestar Laboral como una combinación de factores biológicos, psicológicos (pensamientos, emociones y comportamientos) y sociales (socioeconómicos, socio ambientales, y culturales). “El bienestar laboral responde a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales, como individuales dentro del contexto laboral, asumiendo los nuevos retos de los cambios políticos y culturales, así como los que ocurren dentro de la propia organización” (Estrada, 2010).

El papel de la cultura organizacional en la mejora del desempeño y la productividad de la organización. (Nneji N, 2021) afirma que los empleados de las organizaciones tienen una ética laboral clara, tienen ideas afines y creencias y valores similares, guiados por valores de coherencia, adaptabilidad y un sistema de comunicación eficaz, les da a los empleados un sentido de identidad que aumenta su compromiso con el trabajo y, en última instancia, conduce a un mejor rendimiento

El enfoque en la cultura organizacional durante la última década se ha convertido cada vez más en un componente clave del funcionamiento organizacional diario porque se ha percibido que el desempeño depende de la cultura organizacional. El desafío

El bienestar laboral es el grado óptimo de satisfacción del trabajador, es un estado dinámico de la mente que se manifiesta conductualmente y que se caracteriza por las necesidades y las expectativas del trabajador” (Restrepo (Restrepo, 2013) & Lopez, 2013). El bienestar laboral busca el desarrollo integral del trabajador y de esta manera alcanzar altos niveles de compromiso de este con la organización. Entendiendo el compromiso organizacional como “la motivación de permanecer y aportar en una organización. el motor que lleva a que el profesional aporte lo más posible y no se marche a otra” (Jericó, 2008)

Meyer y Allen citados por (García R, sin fecha) “proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización, estos componentes están ligados con la manera como los colaboradores asumen su contrato psicológico”.

Una de las relaciones más examinadas entre bienestar y trabajo ha sido la que existe entre bienestar subjetivo y satisfacción laboral, la satisfacción con la vida afecta la satisfacción laboral más de lo que la satisfacción laboral afecta la satisfacción con la vida, la cuestión de la dirección de causalidad y la fuerza de las relaciones bidireccionales entre las dimensiones del bienestar en el trabajo y el bienestar en la vida permanece fundamentalmente abierto e inexplorado. (Wesiak, D, 2020)

En términos de bienestar psicológico, se pueden destacar dos enfoques: el eudemónico y el hedónico. Ambos forman el constructo del bienestar de los empleados (Zheng et al., 2015). Citado por (STANKEVIČIENĖ A, 2021) Según el enfoque eudemónico, el bienestar psicológico se define a través de la significación y la autorrealización, y se caracteriza por el grado de realización del poder potencial personal tiene un constructo de seis dimensiones del bienestar psicológico que implica autoaceptación, relaciones positivas con los demás, autonomía, control del entorno, propósito en la vida y crecimiento personal.

Por su parte el enfoque hedónico de bienestar psicológico (también denominado por algunos autores bienestar subjetivo), se asocia con la felicidad y se define a través de la búsqueda de experiencias placenteras y la evitación del dolor. el bienestar subjetivo como un constructo de tres componentes que abarca la experiencia emocional de emociones positivas y negativas y la evaluación de la satisfacción con la vida basada en los propios estándares personales. Las emociones negativas suelen asociarse con evitar el castigo (efectos negativos) y las positivas con la recompensa (efectos positivos).

A medida que aumentan la edad y los niveles educativos de los colaboradores, sus niveles de bienestar financiero mejoran y sus niveles de estrés financiero disminuyen. (Ozyuksel., 2022) analiza que cuando el bienestar financiero mejora o el estrés financiero disminuye, esto conduce a una disminución del nivel de ansiedad, un aumento de la resiliencia psicológica y una mejora en

el desempeño laboral. También concluye que el estrés financiero provoca que se depriman en el trabajo, no puedan concentrarse en su trabajo y disminuya su rendimiento.

“El contrato psicológico se refiere al conjunto de creencias y expectativas acerca de los compromisos y obligaciones percibidas en una relación, más allá de los acuerdos formales manifiestos” (Vesga, 2007). Si bien el contrato psicológico es algo que se asume en la relación entre la organización y el colaborador representa un factor conductual importante con respecto a las relaciones interpersonales que se dan entre los públicos internos de la empresa.

Las personas vinculadas a una organización asumen su contrato psicológico sobre la base del compromiso, mientras que las personas con contratos de prestación de servicios asumen su contrato psicológico asociado con la necesidad, ya que, al tener las mismas exigencias de desempeño, pero en condiciones de menos beneficios tienen la expectativa de llegar a vincularse como empleados para mejorar sus condiciones laborales.

McNeil (1985) citado por (Ruiz R, 2013) denomina “contrato psicológico” el que se produce entre las personas y las empresas pudiendo ser de naturaleza transaccional o relacional. Los contratos psicológicos relacionales darían pie a un tipo de compromiso normativo, más basado en una relación estable y que serían diferentes del tipo de compromiso de mero cumplimiento que suponen las relaciones más transaccionales que por su naturaleza predisponen a una relación más a corto plazo y más centrada en criterios oportunistas o meramente económicos”

En las últimas cuatro décadas y a consecuencia de los cambios que ha sufrido el mundo en materia económica y política, las empresas y los estados han optado por otras formas diferentes a la vinculación laboral que permitan mayor flexibilidad en la contratación del personal,

El tipo de vinculación puede incidir en las percepciones, la motivación, el compromiso, la calidad de vida, la satisfacción laboral y en otras variables de carácter psicosocial, (Sanin, 2016)

De acuerdo con (Villarreal Lucero, 2022) Es grandioso el trabajo de toda institución teniendo un trabajador con estado emocional favorable y que tenga condiciones físicas aceptables, permite el compromiso e identificación con la organización promoviendo una imagen deseable de pertenecer a ella.

Según (Alejandro Cruz, 2019) El trabajo en equipo es una forma de valorar la interacción entre compañeros para lograr objetivos y lograr resultados dentro de la organización.

Se caracteriza por una comunicación basada en las relaciones interpersonales, la confianza, el respeto y el apoyo mutuo. entre empleados. Hay tres elementos clave en esta parte, a saber, el grupo de personas que contribuyen a un mismo propósito, la organización del equipo para lograr un objetivo específico y un objetivo común. Estos elementos deben tener la institución para mejorar el clima laboral.

De acuerdo con la investigación realizada por (Orjuela Salcedo, 2021) La felicidad organizacional y el clima laboral han sido investigados pocas veces en conjunto, por tanto cobra relevancia la estrecha relación existente entre ambos conceptos y como cada uno influye en el otro, pues ambos buscan el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y busca comprender cómo influyen los conceptos de clima laboral y las variables de la felicidad organizacional; resaltan aspectos como la importancia de las relaciones confiables, autonomía, reconocimiento de logros, inclusión, entre otros.

Otro concepto importante que guarda relación con la temática objeto de estudio es la felicidad organizacional según (Rodrigo, 2023) esta tiene que ser vista como un conjunto de iniciativas en el marco de un proceso formal que tenga por objeto la movilización y transformación para el cumplimiento de nuestro plan que vela por la salud y el desempeño de las personas, el más estratégico de todos que considere a todos como agentes para que las cosas pasen y se promueva la cultura exitosa.

(Gomez 2017) citada por (Camargo, 2022) fundamenta que tener una buena relación laboral con los compañeros es uno de los factores determinantes para ser feliz en el trabajo, y e entande compañeros de trabajo todos aquellos que dedican sus esfuerzos, conocimiento y tiempo en pro de la consecución de los objetivos de una misma institución indistinto del nivel de cargo, área o dependencia donde cumple sus funciones y tipo de vinculación.

La propuesta de valor para el empleado (PVE; en inglés *Employee Value Proposition* o EVP) ha adquirido en el área de dirección de talento humano una importancia inusitada en el contexto empresarial actual. Las estrategias de imagen de marca como buen lugar para trabajar están multiplicando sus acciones de comunicación para dar a conocer una experiencia del trabajo atractiva, llena de ventajas y beneficios, en concordancia con ciertos valores, y con la intención no solo de promover cierta ética en el trabajo, sino también de atraer y fidelizar el talento (Crespo, Fondevila, & Marques, 2022)

De acuerdo con la investigación de (Ceballos, 2019) Los contratos de prestación de servicios al interior de Administración Pública se han transformado en un instrumento de gran categoría implementada con el fin de enmendar de manera rápida la falta de personal con calidades específicas al interior de algunas entidades estatales y así lograr la eficiencia en el servicio.

Según lo expresa (Rincón Bonilla, 2022) el contrato de prestación de servicios viene siendo tergiversado dentro del sector público, puesto que en ocasiones los entes públicos, al instante de pactar un contrato de prestación de servicios con un particular crean una imposición a los contratistas, haciéndolos dependientes y subordinados en el mismo contexto que se encuentran los funcionarios públicos, lo que acarrea la desnaturalización de los elementos que configuran el acuerdo de prestación de servicios, que son la autonomía e independencia de los contratistas; pero en el entendido de los derechos en cuanto a actividades de bienestar, formación y otros beneficios que la ley promulga las entidades tienen clara y desconocen la participación de los prestadores de servicios.

En otros casos el contrato de prestación de servicios personales ya se convirtió en una regla general donde cualquier persona sin importar su perfil se contrata por este medio, tanto así que, se convirtió en una herramienta de corrupción con la cual se pagan los favores políticos, sin determinar si realmente la necesidad existe y la persona a contratar puede suplir esta misma (Castro-Casas, 2022)

La relación de la organización con sus colaboradores no debe limitarse al cumplimiento de leyes, razón tiene (Rincón Ramírez, 2022) cuando menciona que los colaboradores se constituyen como interlocutores valiosos para la organización y por ello, debe hacerse uso del diálogo como principal herramienta de interacción e innovación social en la empresa, además la creación de gobernanza compartida propone una salida a las contradicciones que pueden darse en la gestión de la entidad teniendo presente que la RSE aplicada a los stakeholders debe ir más allá de lo pactado contractualmente, . Por su puesto, las empresas deben actuar en el marco legal de cada país, así como de acuerdo a las disposiciones de la Organización Internacional del Trabajo aportando a la calidad de vida de las personas.

Una revisión de la caracterización de usuarios y partes interesadas de la gestión del talento humano de la UNAL del año 2021 deja en evidencia que el nivel de priorización de los contratistas es bajo, solo atendiendo la necesidad de dar soporte en la gestión de la ARL y de capacitación Seguridad y Salud en el Trabajo (unal, 2021).

de la gestión del desempeño ha atraído igualmente la atención de los investigadores en gestión

5.2 Marco Contextual

La hipótesis planteada hace referencia a como el tipo de contratación afecta las relaciones interpersonales entre los colaboradores de una institución, y como esta a su vez puede afectar otros factores del ámbito laboral como lo son la productividad, la estabilidad emocional, la permanencia en el cargo, la pérdida de información o fuga de conocimiento entre otros, se cree que hay una gran diferencia entre trabajar por medio de prestación de servicios (contratista) y pertenecer a la planta (vinculado) de una institución, ya que los beneficios son indiscutiblemente diferentes, y eso hace que las personas sientan de una u otra forma que hacen el mismo trabajo pero que reciben recompensas diferentes.

Estos factores afectan de manera directa la cultura organizacional de la entidad entendida esta como las normas hábitos y valores que practican los individuos de una organización y que hacen de ella su forma de comportamiento; dado los cambios de gobierno y constante rotación de los secretarios de despacho y personal en modalidad de prestación de servicios se hace difícil que la cultura organizacional sea conocida, comprendida y aplicada por los funcionarios que convergen en el entorno laboral de la alcaldía de Guarne provocando poca apropiación y promoviendo su deterioro.

5.3 Marco Legal

Según el Concepto Marco 07 de 2017 Departamento Administrativo de la Función Pública.

Se consideran empleados públicos a los servidores cuya vinculación se formaliza a través del acto de nombramiento y la posesión. Su relación laboral se encuentra establecida por la ley o por reglamentos. Los requisitos, funciones, jornada laboral, remuneración y prestaciones, situaciones administrativas, evaluación de desempeño, bienestar, estímulos, capacitación, causales de retiro y responsabilidad disciplinaria se encuentran determinados en el manual de funciones o en la ley.

El empleado público puede ser de varios tipos:

De carrera administrativa. Esta es la regla general y la provisión definitiva de estos empleos se realiza a través de un nombramiento en período de prueba, una vez el servidor ha superado un concurso de méritos adelantado por la Comisión Nacional del Servicio Civil; de manera transitoria, el empleo puede proveerse mediante nombramiento provisional, mientras se adelanta el respectivo concurso o el empleo se encuentra temporalmente vacante.

De libre nombramiento y remoción, cuya provisión y retiro se efectúan en virtud de la facultad discrecional del nominador para proveer los empleos señalados en el artículo 5 de la Ley 909 de 2004.

De periodo fijo, los clasificados en la Constitución o en la ley con esta naturaleza, como son el Personero, el Contralor, el Director de Empresa Social del Estado. Temporales. Estos empleos se crean para cumplir funciones que no realiza el personal de planta por no formar parte de las actividades permanentes de la administración.

Así mismo: El Decreto 3135 de 1968, en su artículo 5º, define quienes son considerados empleados públicos y trabajadores oficiales, de la siguiente manera: “Las personas que presten sus servicios en los ministerios, departamentos administrativos, superintendencias y establecimientos públicos son empleados públicos; sin embargo, los trabajadores de la construcción y sostenimiento de obras públicas son trabajadores oficiales.

También existe otra modalidad de vinculación en las entidades estatales, los contratos de prestación de servicios. En este caso no se da una relación laboral directa con la entidad. Estos están reglamentados por (artículo 32 de la Ley 80 de 1993). Y se caracterizan por que no se da una relación laboral directa con la entidad.” Estos contratos son celebrados para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad en los casos en los que dichas actividades no puedan ser desarrolladas con personal de planta” (Saniín, López, & Bibiana, 2016)

Según la ley colombiana:

De acuerdo con la ley 80 de 1993 en su artículo 32 numeral 3 define que “son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad.

Ley 1150 de 2007 en su artículo 2 del numeral 4, literal h, “establece como causal de contratación directa la celebración de contratos para “la prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, o para la ejecución de trabajos artísticos que sólo puedan encomendarse a determinadas personas naturales.

Según (Gómez, 2019) los contratos de prestación de servicios constituyen la causal de contratación directa más utilizada de la legislación colombiana, Así, cerca del 62 % de los contratos que se celebran directamente por parte de las entidades estatales del orden nacional corresponde a contratos de prestación de servicios. Esta tendencia no solo se mantiene, sino que aumenta a nivel territorial, donde el porcentaje puede llegar a constituir el 84 % de la contratación directa.

Ley 1960 de 2019 la cual dispone: Artículo 3°. El literal g) del artículo 6° del Decreto-ley 1567 de 1998, “g) Profesionalización del servidor público. Los servidores públicos, independientemente de su tipo de vinculación con el Estado, podrán acceder a los programas de capacitación y bienestar que adelante la entidad, atendiendo a las necesidades y al presupuesto asignado. En todo caso, si el presupuesto es insuficiente se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa”.

Decreto 1083 de 2015, Por medio del cual se expide el decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

Programa Nacional de Bienestar: Servidores Saludables, Entidades Sostenibles 2020- 2022, instrumento que les permita desarrollar estrategias de bienestar. Con este programa podrán actualizar y complementar el sistema de estímulos de acuerdo con lo establecido en el Decreto-Ley 1567 de 1998 y en el Decreto 1083 de 2015, cuyo propósito es el de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos en el marco de la gestión estratégica del talento humano, estamos enfocados en aportar con acciones concretas al bienestar y la motivación de las personas que le sirven al Estado y al país.

Por su parte, en cuanto a la evaluación del desempeño el art. 2.2.8.1.1 del Decreto 1083 de 2015 la define como una herramienta de gestión que, con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en período de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamente su desarrollo y permanencia en el servicio.

El artículo 38 de la Ley 909 de 2004 señala que el desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos, cuyos instrumentos se diseñarán en función de las metas institucionales, actividad que se realiza a través del aplicativo Evaluación del Desempeño Laboral EDL-APP versión 2.13.1. en el formato evaluación del desempeño laboral (ver anexo 1) formato evaluación funcionarios de carrera administrativa

5. Para el caso de los funcionarios en provisionalidad cada entidad diseñara el instrumento que permita medir el desempeño de esta modalidad de vinculación (ver anexo 2 Formato evaluación provisionales GTH-FR-22) que no se requiere reportar a la CNSC ente regulador del empleo público lo que hace medianamente rigurosa la calificación.

Finalmente, la calificación de los contratistas es la menos rigurosa de todas, esta de manera tacita solo queda documentada en el último informe (ver anexo 3 informe de interventoría y/o supervisión) y apporto calificación cuantitativa y un espacio pequeño de observaciones, provocando esto fuga de información.

5.4 Marco Teórico

La pirámide de Maslow es parte de una teoría psicológica que habla acerca de la motivación y las necesidades del ser humano: aquello que nos lleva a actuar tal y como lo hacemos. Según Abraham Maslow en su pirámide las necesidades están clasificadas entre fisiológicas de seguridad, afectivas, de reconocimiento y autosatisfacción. Dentro de su teoría Maslow resaltaba su idea de que las personas tienen un "Deseo innato para autorrealizarse, para ser lo que quieran ser, por la autoestima y que cuentan con la capacidad para perseguir sus objetivos de manera autónoma" (Bridgman et al. 2019), aunque esta teoría según otros autores carece de solidez científica, estos autores coinciden que las necesidades propuestas si deben ser consideradas pues describen en buena medida las necesidades humanas.

Brunet (1987) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad (Ramos M, 2012)

Para quienes investigan el clima laboral y tal como lo afirma (linkert 1968) como se citó en (Díaz Vasquez, 2019). El comportamiento del personal está ligado a las condiciones organizacionales y al comportamiento administrativo que ellos llegan a percibir de la entidad, de allí el surgen las perspectivas, valores y esperanzas. Las acciones del individuo ante una situación dependerán de la percepción que tiene de esta; bajo este planteamiento, el autor señala cuatro factores que intervienen en la percepción individual del clima que surge al interior de una organización, Entre estos se encuentran: la posición jerárquica en la que se encuentra y remuneración recibida por las labores que realiza. Los factores personales como la personalidad, actitudes y expectativas. La percepción que se tiene de los colaboradores a cargo y superiores de la organización. Las variables como el nivel de tecnología y el tipo de estructura organizativa; a su vez linkert plantea que el clima organizacional está compuesto por ocho dimensiones relacionadas así; dado por el método de mando, la motivación, comunicación, interacción e influencia, resolución de problemas y toma de decisión, planificación, control, y capacitación y adiestramiento.

La alcaldía de Guarne es una entidad que tiene la función de administrar los recursos que percibe el municipio por pago de impuestos, sistema general de participación, regalías de crédito entre otros; también se encarga de velar para que estos recursos sean utilizados generando bienestar a todas las personas. (Alcaldía de Guarne)

El municipio, constituye una colectividad descentralizada dotada de personería jurídica y encargada de administrar sus propias necesidades. Es así como, el artículo 311 de la Constitución Política afirma que, al municipio como entidad fundamental de la división política-administrativa del Estado, le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que determine el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asigne la Constitución y las leyes.

Según el artículo 122 de la Constitución Política establece:

“No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento, y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente.”

Por su parte, la Ley [909](#) de 2004¹ preceptúa en el artículo 19:

Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.

Para cumplir con su misión la alcaldía de Guarne ha pasado por diversas reestructuraciones de su planta de personal y cambios en los manuales de funciones; para esta investigación se tomará el referente los eventos sucedidos en los últimos 4 años.

El enfoque de la metodología de esta investigación se basará en las 5 dimensiones propuestas por Jeffrey Pfeffer PhD de la Universidad de Stanford, el cual considera que es importante tener claras las estrategias organizacionales para que estas permitan hacer la medición del clima organizacional, menciona como primera estrategia observar el trabajo en proceso, como segunda realizar entrevistas con miembros claves de la fuerza del trabajo y como tercera y última conducir una encuesta para miembros del personal utilizando cuestionarios, y dice que para conseguir un diagnóstico confiable es importante

aplicar y evaluar las dimensiones que a continuación se mencionan:

1. Flexibilidad: en esta dimensión Jeffrey P. hace referencia a un clima laboral positivo donde hay menos reglas y más ideas aceptadas, por medio de buenos grupos de trabajo, donde la línea de autoridad pasa a un segundo plano.

2. Responsabilidad: para esta dimensión Jeffrey P. propone dar a los empleados tareas y permitirles ejecutarlas sin tantas aprobaciones por sus jefes y bajo su propia responsabilidad

3. Estándares: Busca que los gerentes propongan a sus empleados metas claras y cumplibles, y que además entreguen retroalimentación de la ejecución de las mismas, también que los trabajadores sean incentivados con ascensos y recompensas acordes a su aporte, esta dimensión es determinante para la identificación de los factores

4. Claridad: Cree que lo mejor es hablar con transparencia y dar claridad de lo que se espera de cada trabajador para que estos puedan hacer buenos aportes sin temor a equivocarse

5. Compromiso del equipo: Habla de que la gerencia debe resolver cualquier conflicto que exista en el equipo de trabajo para garantizar que el personal se sienta orgulloso y quiera pertenecer a la empresa y que además pueda interactuar y trabajar en cohesión por la meta propuesta, esta última dimensión es para esta investigación una de las más relevante e interesante, ya que habla de los equipos de trabajo y cómo influye su comportamiento en el desempeño, habla de la correlación personal, donde es interesante analizar cuál es la conducta sujeto-sujeto y cómo influye el entorno en sus comportamientos.

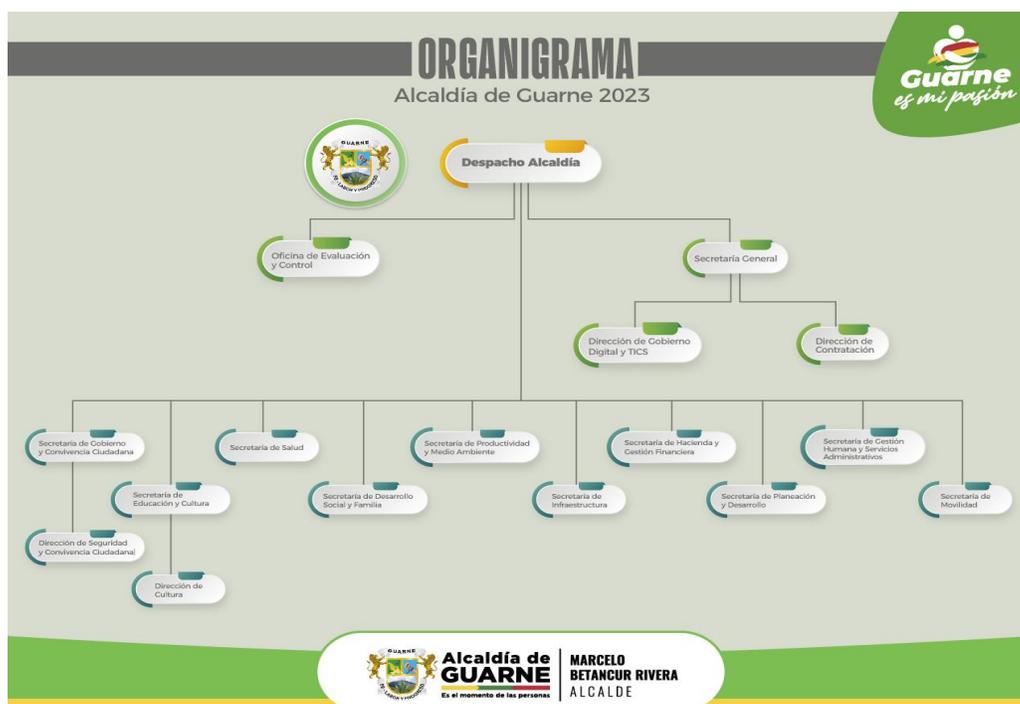
Para desarrollar la propuesta se inició conociendo el contexto de la organización la cual ha pasado por dos periodos legislativos 2016 - 2019 bajo el eslogan de !Tú Nos Inspiras! a cargo del alcalde electo Esneyder Quiceno Marin y el periodo actual de gobierno 2020-2023 que inicialmente se denominó !Es el momento de las personas! y luego evoluciono a !Guarne es mi pasión! bajo la gobernanza de Marcelo Betancur Rivera.

En el año 2019 se realizó reestructuración administrativa la cual ampliaba en 25 cargos la planta de cargos; fueron proveídos el 28 de diciembre de 2019 último año del periodo de gobierno de esa administración aumentando a 86 los empleos de planta, y un total de 211 contratistas.

De acuerdo con el concepto 381921 de la función pública las entidades podrán realizar reestructuraciones, reforma o modificación de planta de personal, cada vez que se requiera por necesidades del servicio o por razones de modernización de la Administración, siempre y cuando se fundamenten en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren, elaborados conforme a lo indicado, y con sujeción a la Constitución Política y la normativa que regula estos procesos de reestructuración, reforma o modificación de planta de personal. (Función Pública 2020)

En consideración con lo anterior para el año 2020 se realizó una nueva reestructuración según la resolución 2020000233 de 2 de junio de 2020 de la alcaldía de Guarne, por medio de la cual se compila actualiza y modifica el manual específico de funciones y competencias laborales para los empleos de la planta de personal vigente de la alcaldía de Guarne; la cual aumentó a 157 empleos de contratación directa distribuidos así 2 nuevas secretarías (secretaría General y Secretaría de Movilidad), 3 direcciones (dirección de contratación, dirección de gobierno digital y Tics, dirección de cultura) y allí se repartieron los cargos de acuerdo con el estudio técnico elaborado por la universidad de Antioquia requerido para llevar a cabo la reestructuración y, este organigrama aún se mantiene vigente tal como se muestra en el siguiente imagen.

Ilustración 1 Organigrama Alcaldía de Guarne



Fuente: <https://www.guarne-antioquia.gov.co/>

Para este periodo de gobierno aumentó sustancialmente la contratación a través de prestación de servicios generando más de 360 contratos de servicios profesionales y de apoyo a la gestión este personal de apoyo tiene variadas características, algunos de ellos muy dedicados a su labor y hasta subordinados por sus supervisores de contratos, otros que conocen muy su modalidad contractual y se desempeñan de manera acorde a su objeto de contratos sin cumplir horarios pero si entregando sus actividades de manera coherente y brindado una atención al cliente acorde a la cultura organizacional de la entidad y otra porción de ellos con muy bajo compromiso y responsabilidad por las actividades asignadas que no conocen el andamiaje de la entidad, como encaminar sus compromisos a la ejecución de los proyectos planes y programas que dan cumplimiento al plan de desarrollo.

Los roles asignados y los perfiles imaginarios de los funcionarios y contratistas provocan que la cultura organizacional se vea desdibujada, que el clima organizacional se deteriore dado que los contratistas quieren las garantías laborales de los funcionarios públicos; los servidores públicos añoran la libertad de tiempo y la baja responsabilidad que tienen los contratistas.

5.5 Diseño de la Encuesta:

Esta se tomó del estudio del clima organizacional del municipio de Guarne realizado en el año 2022 por la corporación ciudadanos con conciencia el cual tiene por objetivo “Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional entre los funcionarios del MUNICIPIO DE GUARNE como base de un programa encaminado al mejoramiento del Clima Laboral” la cual da cumplimiento a algunos de los requerimientos realizados por el Ministerio de Protección Social a través de la Resolución 2646 de 2008, específicamente desde el componente intralaboral.

La cual empleó el instrumento propuesto por la la OMS y la OPS: que busca medir las variables de: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación y cada una de estas presenta unas subvariables.

La población objeto de la encuesta son 105 funcionarios de todas las secretarías divididos así:

Tabla 1 áreas clima organizacional del municipio de guarne

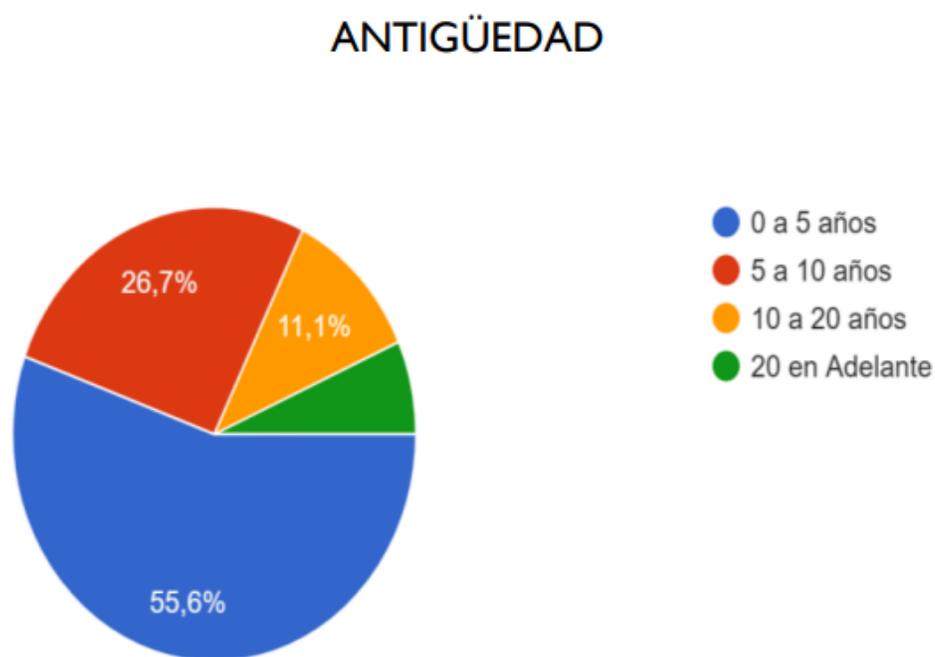
ÁREAS CLIMA ORGANIZACIONAL MUNICIPIO DE GUARNE		
NUMERO	AREAS	INTEGRANTES
1	SECRETARIA DE EDUCACION Y CULTURA	5
2	SECRETARIA DE MOVILIDAD	6
3	SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA	8
4	SECRETARIA DE SALUD	5
5	SECRETARIA DE PRODUCTIVIDAD Y MEDIO AMBIENTE	7
6	SECRETARIA DE PLANEACION Y DESARROLLO	17
7	SECRETARIA GENERAL	16
8	SECRETARIA DE GESTIÓN HUMANA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	9
9	SECRETARIA DE GOBIERNO	14
10	SECRETARIA DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA	6
11	SECRETARIA DE HACIENDA Y GESTIÓN FINANCIERA	11
12	DESPACHO DEL ALCALDE	1
	TOTAL	105

Fuente: estudio de clima organizacional alcaldía de guarne 2022

Análisis: del total disponible que son 157 funcionarios 105 participaron de la medición del clima laboral con un porcentaje de participación del 67% las razones de ausentismo obedecen a que algunos funcionarios estaban en su periodo de vacaciones al momento de la medición, otros en licencias o

permisos y algunos no quisieron asistir porque cree que los resultados arrojados en la medición no son tenidos en cuenta para la toma de decisiones para mejorar el clima laboral.

Ilustración 2: Grafico de nivel de antigüedad de los funcionarios de la alcaldía de Guarne



Fuente: estudio de clima organizacional alcaldía de guarne 2022

Análisis: el gráfico muestra que más del 55% de funcionarios son nuevos es decir tienen una permanencia inferior a los 5 años y entraron a través de las reestructuraciones administrativas realizadas en los últimos 5 años, de otro modo solo el 6.6% tiene una antigüedad superior a 20 años.

Tabla 2 Análisis de resultados por áreas

VARIABLE	SUBVARIABLE	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA	SECRETARÍA DE MOVILIDAD	SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA	SECRETARÍA DE SALUD	SECRETARÍA DE PRODUCTIVIDAD Y MEDIO AMBIENTE	SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA DE GESTIÓN HUMANA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SECRETARÍA DE GOBIERNO	SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA	SECRETARÍA DE HACIENDA Y GESTIÓN FINANCIERA
LIDERAZGO	Dirección	68	65	74	69	73	53	70	55	67	68	70
	Estímulo a la excelencia	64	82	79	75	83	58	72	58	75	84	74
	Estímulo Trabajo en equipo	69	81	90	83	82	65	79	59	77	82	73
	Solución de conflictos	56	66	76	73	69	53	59	59	61	74	69
	TOTAL VARIABLE	64	74	80	75	77	57	70	58	70	77	71
MOTIVACION	Realización personal	58	74	67	63	66	59	69	59	67	70	64
	Reconocimiento a aportes	55	47	60	46	65	60	59	53	61	67	60
	Responsabilidad	65	73	61	56	66	57	70	63	61	65	60
	Adecuadas condiciones de trabajo	56	50	71	65	69	57	63	48	66	70	52
TOTAL VARIABLE	58	61	65	58	66	58	65	56	64	68	59	
RECIPROCIDAD	Aplicación al trabajo	70	68	69	80	75	57	69	69	70	82	64
	Cuidado al patrimonio institucional	63	73	82	74	74	53	74	62	72	88	69
	Retribución	55	63	54	58	66	64	60	61	61	50	61
	Equidad	55	49	61	58	61	58	60	57	57	62	64
TOTAL VARIABLE	61	63	67	67	69	58	66	62	65	71	64	
PARTICIPACION	Compromiso con la productividad	54	42	77	60	56	50	56	44	55	68	52
	Compatibilidad de intereses	56	46	79	68	73	56	65	61	62	77	55
	Intercambio de información	48	29	69	65	60	43	54	51	46	61	56
	Involucración al cambio	54	41	71	59	62	46	53	53	52	74	56
TOTAL VARIABLE	53	40	74	63	63	49	57	52	54	70	55	
TOTAL CLIMA	59	59	71	66	69	56	65	57	63	71	62	

Fuente: estudio de clima organizacional alcaldía de guarne 2022

Análisis: según la tabla de resultados por áreas se puede observar que el 62% de los encuestados percibe el clima en nivel MEDIO – ALTO y con algunos aspectos por fortalecer, donde el liderazgo fue la mejor puntuada (68 %) y la de menor puntuación fue participación (56%).

Las áreas que mejor perciben el clima son SECRETARIA DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA; SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA.

Las áreas que perciben el clima más afectado son: SECRETARIA DE PLANEACION Y DESARROLLO, SECRETARIA DE GESTION HUMANA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.

Ilustración 3 Motivaciones para trabajar en la Alcaldía de Guarne

¿Cuáles son sus motivaciones para trabajar en la Alcaldía de Guarne?



Fuente: estudio de clima organizacional alcaldía de guarne 2022

Análisis: la principal motivación para trabajar en la entidad es la vocación de servicio con una participación del 40.9% mientras que menos del 2.5% no tienen ninguna motivación lo que indica que los funcionarios entienden que están al servicio de la comunidad para satisfacer sus necesidades.

Dentro de la medición del clima laboral e investigando de manera directa a los contratistas nunca se les mide el clima laboral o nivel de satisfacción frente a su realidad dentro de la entidad esto sustentado en que Los contratistas al no contar con la calidad de empleados públicos no podrán acceder a dichos programas.

Según el concepto concepto 4776 de 2005 Departamento Administrativo de la función pública no es procedente incluir dentro de los programas de bienestar de la entidad a las personas que prestan sus servicios personales bajo la modalidad de un contrato, dada su temporalidad y la independencia

laboral de éstos frente a la entidad.

Estas razones son las que generan varias problemáticas al momento de fortalecer la cultura organizacional dado que, el número de contratistas supera en un 200% a los funcionarios de planta, lo que quiere decir que la entidad está expuesta de manera constante a la fuga de conocimiento, debilitamiento permanente de la cultura organizacional y apropiación de la misión y visión.

Dentro de la entidad se percibe que los contratistas aprovechan su momento político para tener un contrato de prestación de servicios bien remunerado por los 4 años de periodo administrativo y en el mejor de los casos lograr una vinculación cuando se generan las reestructuraciones, lo que provoca cierta rivalidad e inequidad con los funcionarios de planta.

5.6 Priorización de los resultados:

En este punto se dará importancia a cada aspecto encontrado, para ello será necesario involucrar algunos actores de las instituciones que tengan voz y voto dentro de la misma y que puedan ayudar a encontrar el resultado por el cual se debe iniciar el plan de mejora, cabe mencionar que las encuestas sobre clima laboral están dirigidas a encontrar un grado de satisfacción pero no muestran el grado de importancia de los aspectos evaluados, por lo tanto cada institución deberá analizar los resultados y tomar decisiones separadas ya que para este punto la aplicación de un plan de acción se enfocará directamente en cada institución.

Los resultados se analizaron principalmente por secretarías dado que es desde allí donde se centra el desarrollo de las acciones propias del cumplimiento del plan de desarrollo, el informe preserva la identidad de cada participante y también dice de manera explícita que *“En las entrevistas realizadas se identificaron que en algunas de las secretarías el ambiente laboral está un poco pesado por las múltiples ocupaciones de los funcionarios y por la carga laboral de alguno, además se percibe que algunos líderes no escuchan de manera asertiva a los compañeros, por lo anterior permite que la comunicación no sea muy fluida o simplemente se dejen de decir las cosas para no generar malestar”*

6. CAPÍTULO III

6.1 Diseño Metodológico

El diseño es etnográfico porque busca conocer y describir el modo de interactuar de los funcionarios y contratistas del municipio de Guarne dentro de su entorno de trabajo lo que permitirá generar datos para analizarlos y convertirlos en información estructurada que permita concluir el impacto del cumplimiento de los objetivos institucionales de la entidad.

También se hace una investigación bibliográfica sobre los diferentes temas que guardan relación con el objeto de estudio de esta investigación.

6.2 Línea de investigación institucional

Línea 4 Gestión social, participación y Desarrollo comunitario

6.3 Eje temático:

Gerencia del talento humano

6.4 Enfoque de investigación y paradigma investigativo (cualitativo, cuantitativo)

La investigación es cualitativa y se pretende identificar la percepción que tienen los colaboradores de la Alcaldía de Guarne en relación al clima laboral y su interacción entre ellos, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

6.4.1.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información.

A través de la indagación se consultaron fuentes bibliográficas con teorías de autores que abordan diferentes temas relacionados con el entorno laboral desde variadas perspectivas, siendo de gran ayuda al momento de hacer un análisis de la necesidad puntual que se presentan a la hora de tomar como estudio las relaciones interpersonales y la influencia que tienen los diferentes tipos de contratación en el clima laboral.

Encuesta del clima laboral realizada por la alcaldía de Guarne la cual arrojó resultados concluyentes, Observación directa y conversaciones con personas claves de la organización.

6.5 Análisis y tratamiento de datos.

Los datos obtenidos son de fuentes directas como documentos propios de la entidad, conversaciones abiertas con funcionarios y contratistas en los cuales la identidad siempre se mantiene en reserva.

7. CAPÍTULO IV

7.1 Resultados y Discusiones

Después del desarrollo de esta propuesta se pretende brindar información para humanizar las relaciones entre los diferentes actores a pesar de sus diferencias en la modalidad de contratación, todo esto de manera armónica en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Con los hallazgos encontrados en esta investigación, se pretende entregar un documento que de claridad de los factores que afectan la relación entre contratistas y vinculados, todo esto con la intención de que el área de gestión humana tome acciones de mejora, enfatizando el compromiso de la dirección y coordinaciones de las instituciones objeto de estudio, ya que es de vital importancia que después de generar un insumo que pueda ayudar a mejorar el ambiente laboral, sea ajustada una mejora que pueda contribuir al aumento de la productividad y estabilidad emocional de los colaboradores.

Los resultados muestran que las dimensiones del clima organizacional afectan notoriamente la estructura de la alcaldía de Guarne, indiferentemente de su naturaleza; impactando socialmente la motivación del colaborador, identidad, liderazgo y comunicación, lo que originará en el capital humano la desarticulación con las metas y objetivos institucionales, además el deterioro de los recursos utilizados, asociados a la gestión estratégica.

Se observó que es de importancia no solo aplicar las estrategias establecidas por la entidad para medir el clima, sino también implementar las recomendaciones generadas desde allí y a partir del conocimiento y experiencia organizacional ejecutar las estrategias a seguir para mejorar esos aspectos que pueden crear un mal clima laboral, mostrando los elementos esenciales que podría tener una organización para obtener un clima laboral adecuado en cualquier naturaleza de su vinculación.

8. Conclusiones y/o recomendaciones

- Luego de consultar la bibliografía relacionada con el objeto de estudio se evidencio que no existen investigaciones específicas de acuerdo con el objeto de estudio de este trabajo que vinculen contratista y funcionarios.
- La modalidad de contratación por prestación de servicios corresponde a una mayoría porcentual en relación a la contratación directa de las instituciones objeto de estudio, lo que implica que aportan la mayor fuerza laboral y, por tanto, su bienestar en el entorno de trabajo es de vital importancia.
- Se evidencio que la gestión de conocimiento y la fuga de conocimiento no tiene unos controles claros establecidos.
- Es necesario realizar inducciones y reinducciones de forma más periódica de modo tal que los colaboradores estén alineados al cumplimiento de los objetivos.

9. Bibliografía

- Alcaldía de Guarne. (2018). *Misión, visión, funciones y deberes*. Recuperado el 13 de October de 2023, de Misión, visión, funciones y deberes: <https://www.guarne-antioquia.gov.co/publicaciones/40/mision-vision-funciones-y-deberes/>
- Alejandro Cruz, J. O. (2019). Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2017. pág. 160.
- Bridgman, t., Cummings, S., & Ballard, J. (2018). Digital Media Inequalities: Policies Against Divides, Distrust and Discrimination: Inequality in the media and the “Maslow pyramid” of journalistic needs in Central and Eastern Europe. University of Gothenburg. *ournalistic needs in Central and Eastern Europe. University of Gothenburg*, 113-126. Obtenido de ResearchGate Logo: https://www.researchgate.net/publication/324535823_Who_Built_Maslow's_Pyramid_A_History_of_the_Creation_of_Management_Studies'_Most_Famous_Symbol_and_Its_Implications_for_Management_Education
- Camargo, J. P. (2022). Ruta de gestión de la felicidad para el sector público en Colombia, desde la normativa nacional del DAFP y su aplicación en las entidades de la rama ejecutiva de la Nación. [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/1>.
- Castro-Casas, J. (2022). El contrato de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión en la legislación colombiana y su incidencia como mecanismo de vinculación en la administración pública. Universidad Católica de Colombia. *Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia - RIUCaC*, 28. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/0361a3d7-c278-4427-a516-8c3d3112b732/content>
- Ceballos, J. y. (2019). Análisis del contrato prestación de servicios en el sector público en Colombia [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio

- Institucional.https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7503/2/2019_analisis_contrato_prestacio.
- Cerron, T. y. (2015). Factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la empresa desarrollo con ingeniería contratistas generales S.A (tesis licenciatura). universidad nacional del centro de Perú, huancayo.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones (9 ed.). The McGraw-Hill .
- Crespo, Fondevila, j., & Marques, J. (2022). EMPLOYER BRANDING AND VALUE PROPOSITION TO THE EMPLOYEE REGARDING ETHICAL CODES: A CASE STUDY. *Innovar vol.32 no.83*.
doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v32n83.99886>
- Díaz Vasquez, M. (2019). (2019). Gestión de estrategias innovadoras para optimizar el clima organizacional, basado en la teoría de Rensis Likert, caso escuela profesional de educación, nivel primario de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" Lambayeque, año 2.
- Estrada, y. &. (2010). El bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo. TUR Y DES, VOL 8.
- Funcion Publica. (06 de agosto de 2020). Concepto 381921 de 2020 Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogota D.C, Colombia. Recuperado el 13 de 10 de 2023, de Concepto 381921 de 2020 Departamento Administrativo de la Función Pública:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=149358>
- Gómez, C. (2019). El contrato de prestación de servicios en el estatuto general de contratación de la administración pública: un tipo contractual de compleja celebración. universitas.
ley 1960. (s.f.).
- Nneji N, a. O. (2021). organizational Culture and Organizational Performance
https://www.researchgate.net/publication/356105838_Organizational_Culture_and_Organizati

- onal_Performance_A_Review_of_Literature. *Revista Internacional de Avances en Ingeniería y Gestión (IJAEM)*, 361-372. doi:0.35629/5252-0301361372
- Orjuela Salcedo, M. F. (6 de mayo de 2021). El clima laboral y su relación con la felicidad organizacional. *Lumaires*, pág. 10. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.11839/8482>
- Ozyuksel. (2022). Financial Stress Relationship with Work Life and Financial Well-Being. *European scientific journal*. doi:<https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n6p87>
- Ramos M, D. C. (2012). El clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.
- Restrepo, F. &. (2013). Percepciones del entorno laboral de los profesores universitarios en un contexto de reorganización flexible del trabajo. *Cuadernos de Administración*, 55-63.
- Rincón Bonilla, D. C. (2022). Primacía de la realidad en el contrato de prestación de servicios en la Administración Pública. 4 a 5. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/24200/Articulo%20Primaci%cc%81a%20de%20la%20realidad%20en%20el%20contrato%20de%20prestacio%cc%81n%20de%20servicios%20en%20la%20Administracio%cc%8>
- Rincón Ramírez, Y. (2022). Desafíos de la Universidad Nacional de Colombia frente a los administrativos vinculados por orden de prestación de servicios. Universidad Nacional de Colombia. *repositorio institucional unal biblioteca digital*, 48 a 49. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/81978>
- Rodrigo, F. (2023). *Felicidad organizacional: cuando el camino son las personas*. Santiago: RIL editores. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4wnfEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=Felicidad+organizacional:+C%C3%B3mo+construir+felicidad+en+el+trabajo.+Santiago,+Chile:+Ediciones+B+Chile.&ots=f0EKjppj7h&sig=QHYgZaX_2FOtGZhSYcZDX2eYGQw#v=onepage&q&f=false

- Ruiz R, J. (2013). EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: UN VALOR PERSONAL Y EMPRESARIAL EN EL MARKETING INTERNO. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 67 - 86.
- Sanin, A. L. (2016). Los efectos del tipo de contrato laboral sobre la felicidad en el trabajo, el optimismo y el pesimismo laborales. *Interam. Psicol. Ocup.*, 9-21.
- STANKEVIČIENĖ A, V. T. (2021). THE MEDIATING EFFECT OF WORK-LIFE BALANCE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK CULTURE AND EMPLOYEE WELL-BEING. *Journal of Business Economics and Management*. Obtenido de <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.14729>
- unal, U. N. (2021). *Caracterización de usuarios y partes interesadas*. Bogota. Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/http://www.planeacion.bogota.unal.edu.co/docs/gestion_calidad/CARTILLA_Componente_5_Caracterizacion_de_usuarios_y_partes_interesadas.pdf
- Vesga, J. J. (2007).). El contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo. *Perspectivas en Psicología*, 79-99.
- Villarreal Lucero, Y. N. (20 de 04 de 2022). *universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrión*. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/6133>
- Wesiak, D, B. p. (2020). Well-Being in Life and Well-Being at Work: Which Comes First? Evidence From a Longitudinal Study| <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00103>. *frontoers*, 57-69.

10. Anexos

ALCALDÍA DE GUARNE

PERÍODO EVALUACION	DIA	MES	AÑO	AL	DIA	MES	AÑO	Total Días	FECHA DE EVALUACIÓN	DIA	MES	AÑO
		18	10		2022		31			01	2023	103

I. IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO

Tipo de Documento	Número de identificación	Primer apellido	Segundo apellido
C.C.			
Primer nombre		Otros nombres	Nivel jerárquico
			Profesional

Dependencia o área a la que pertenece el evaluado

SECRETARIA DE GESTION HUMANA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Denominación del empleo

Código

Grado

PROFESIONAL UNIVERSITARIO

219

02

Propósito del empleo

EJECUTAR LAS ACCIONES DE PLANEACION , IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTO DE LA GESTION DE BIENES INMUEBLES , DE ACUERDO CON LA NORMATIVA Y LOS LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES EN ARAS DE CONTRIBUIR AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE GUARNE.

II. IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR

Tipo de Documento	Número de identificación	Primer apellido	Segundo apellido
C.C.			
Primer nombre		Otros nombres	Nivel jerárquico
			Directivo

Área o Dependencia a la que pertenece el evaluador

SECRETARIA DE GESTION HUMANA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Denominación del empleo

Código

Grado

SECRETARIO DE DESPACHO

020

02

Motivo cambio de evaluador

III. IDENTIFICACIÓN EVALUADOR (En caso de constituir Comisión Evaluadora)

Tipo de Documento	Número de identificación	Primer apellido	Segundo apellido
Primer nombre		Otros nombres	Nivel jerárquico

Área o Dependencia a la que pertenece el evaluador

Denominación del empleo

Código

Grado

IV. EVALUACIÓN DE COMPROMISOS FUNCIONALES - 85%

COMPROMISOS FUNCIONALES	Peso %	Evaluación (1-100)	RESULTADO
COORDINAR LA ADQUISICION, CONSTRUCCION, CONSERVACION, MEJORAS, RESTAURACION Y ADMINISTRACION DE LOS INMUEBLES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE GUARNE, NECESARIOS PARA LA OPERACION INSTITUCIONAL, CONFORME A LOS LINEAMIENTOS IMPARTIDOS	25	95.0	23.75
DISEÑAR E IMPLEMENTAR EL PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS BIENES INMUEBLES PARA GARANTIZAR EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO Y UNA APROPIADA PRESTACION DEL SERVICIO EN LA ENTIDAD.	25	95.0	23.75
GARANTIZAR LA ACTUALIZACION DE LA INFORMACION EN LOS SISTEMAS, APLICATIVOS U OTROS MEDIOS TECNOLOGICOS DE SU COMPETENCIA, ASI COMO LA GENERACION DE INFORMES REQUERIDOS DE ACUERDO CON LOS ESTANDARES DE SEGURIDAD Y PRIVACIDAD DE LA INFORMACION EN CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS INSTITUCIONALES VIGENTES.	25	95.0	23.75
PARTICIPAR EN LAS FASES PRECONTRACTUAL, CONTRACTUAL Y POST-CONTRACTUAL DE LOS PROCESOS DE SELECCION DESDE EL AMBITO DE SU COMPETENCIA, Y EJERCER LA SUPERVISION DE LOS CONTRATOS QUE LE SEAN ASIGNADOS, CONFORME A LAS NORMAS LEGALES Y PROCEDIMIENTOS VIGENTES	25	95.0	23.75
		TOTAL	95.0
		EVALUACIÓN TOTAL COMPROMISOS FUNCIONALES -85%	80.75

V. EVALUACIÓN DE COMPROMISOS COMPORTAMENTALES - 15%

No.	COMPETENCIAS
-----	--------------

ALCALDÍA DE GUARNE

PERÍODO EVALUACION	DIA	MES	AÑO	AL	DIA	MES	AÑO	Total Días	FECHA DE EVALUACIÓN	DIA	MES	AÑO
		18	10		2022		31			01	2023	103

I. IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO

Tipo de Documento	Número de identificación	Primer apellido	Segundo apellido
C.C.			
Primer nombre		Otros nombres	Nivel jerárquico

1	COMPETENCIA	Orientación a resultados - Decreto 815		
	CONDUCTAS ASOCIADAS			
	CONDUCTAS ASOCIADAS			EVALUACIÓN
	· Evalúa de forma regular el grado de consecución de los objetivos			FRECUENTEMENTE
	· Aporta elementos para la consecución de resultados enmarcando sus productos y / o servicios dentro de las normas que rigen a la entidad			SIEMPRE
	· Gestiona recursos para mejorar la productividad y toma medidas necesarias para minimizar los riesgos			FRECUENTEMENTE
	· Cumple con oportunidad las funciones de acuerdo con los estándares, objetivos y tiempos establecidos por la entidad			SIEMPRE
	· Se fija metas y obtiene los resultados institucionales esperados			SIEMPRE
	· Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados esperados			SIEMPRE
	· Adopta medidas para minimizar riesgos			FRECUENTEMENTE
	· Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos			SIEMPRE
	· Trabaja con base en objetivos claramente establecidos y realistas			SIEMPRE
	· Asume la responsabilidad por sus resultados			SIEMPRE
	1. ¿Estas conductas han aportado al logro de los compromisos laborales acordados?			SI
	2. ¿Estas conductas le han permitido al empleado aportar más de lo que tenía estipulado en los compromisos laborales?			NO
Explicación pregunta No				
NIVEL DE DESARROLLO		ALTO	RESULTADO NUMERICO	
			11	

2	COMPETENCIA	Compromiso con la organización -Decreto 815		
	CONDUCTAS ASOCIADAS			
	CONDUCTAS ASOCIADAS			EVALUACIÓN
	· Toma la iniciativa de colaborar con sus compañeros y con otras áreas cuando se requiere, sin descuidar sus tareas			SIEMPRE
	· Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones			SIEMPRE
	· Apoya a la organización en situaciones difíciles			SIEMPRE
	· Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades			SIEMPRE
	· Promueve el cumplimiento de las metas de la organización y respeta sus normas			SIEMPRE
	1. ¿Estas conductas han aportado al logro de los compromisos laborales acordados?			SI
	2. ¿Estas conductas le han permitido al empleado aportar más de lo que tenía estipulado en los compromisos laborales?			SI
	Explicación pregunta No		la funcionaria muestra sentido de pertenencia por la organización en sus acciones y participa de manera voluntaria en los diferentes comités o grupos de la administración municipal.	
	NIVEL DE DESARROLLO		MUY ALTO	RESULTADO NUMERICO
				15

3	COMPETENCIA	Trabajo en equipo -Decreto 815		
	CONDUCTAS ASOCIADAS			
	CONDUCTAS ASOCIADAS			EVALUACIÓN
	• Integra a los nuevos miembros y facilita su proceso de reconocimiento y apropiación de las actividades a cargo del equipo			SIEMPRE
	• Establece una comunicación directa con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad			SIEMPRE
	• Planifica las propias acciones teniendo en cuenta su repercusión en la consecución de los objetivos grupales			SIEMPRE
	• Asume su responsabilidad como miembro de un equipo de trabajo y se enfoca en contribuir con el compromiso y la motivación de sus miembros			SIEMPRE
	• Respeto la diversidad de criterios y opiniones de los miembros del equipo			SIEMPRE
	• Cumple los compromisos que adquiere con el equipo			FRECUENTEMENTE
	1. ¿Estas conductas han aportado al logro de los compromisos laborales acordados?			SI
	2. ¿Estas conductas le han permitido al empleado aportar más de lo que tenía estipulado en los compromisos laborales?			SI
	Explicación pregunta No		la funcionaria posee habilidades de trabajo en equipo las cuales pone en pro del equipo para el cumplimiento de los objetivos	
	NIVEL DE DESARROLLO		MUY ALTO	RESULTADO NUMERICO
				15

ALCALDÍA DE GUARNE

PERÍODO EVALUACION	DIA	MES	AÑO	AL	DIA	MES	AÑO	Total Días	FECHA DE EVALUACIÓN	DIA	MES	AÑO
	18	10	2022		31	01	2023			103	17	02

I. IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO

Tipo de Documento	Número de identificación	Primer apellido	Segundo apellido
C.C.			
Primer nombre		Otros nombres	Nivel jerárquico
			Profesional

4	COMPETENCIA	Aprendizaje continuo - Decreto 815		
	CONDUCTAS ASOCIADAS			
	CONDUCTAS ASOCIADAS			EVALUACIÓN
	· Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo, y aprende de sus colegas habilidades diferenciales, que le permiten nivelar sus conocimientos en flujos informales de interaprendizaje			FRECUENTEMENTE
	· Gestiona sus propias fuentes de información confiable y/o participa de espacios informativos y de capacitación			SIEMPRE
	· Mantiene sus competencias actualizadas en función de los cambios que exige la administración pública en la prestación de un óptimo servicio			SIEMPRE
	1. ¿Estas conductas han aportado al logro de los compromisos laborales acordados?			SI
	2. ¿Estas conductas le han permitido al empleado aportar más de lo que tenía estipulado en los compromisos laborales?			SI
	Explicación	pregunta	No	SI se evidencia dado el grado de responsabilidad en el cumplimiento de las actividades asignadas y en el resultado obtenido. la funcionaria se formó como auditora interna.
	NIVEL DE DESARROLLO		MUY ALTO	RESULTADO NUMERICO

 EVALUACIÓN TOTAL COMPROMISOS COMPORTAMENTALES - 15% **14**
VI. RESULTADO CONSOLIDADO EVALUACIÓN PARCIAL EVENTUAL

	PESO	CALIFICACIÓN
1. TOTAL COMPROMISOS FUNCIONALES	85%	80.75
2. TOTAL COMPROMISOS COMPORTAMENTALES	15%	14
EVALUACIÓN TOTAL EVALUACIÓN PARCIAL EVENTUAL		94.75

MOTIVO EVALUACIÓN	Lapso entra la última evaluación y el final del periodo
-------------------	---



SISTEMA DE VALORACION SERVIDORES VINCULADOS BAJO NOMBRAMIENTO PROVISIONALIDAD FORMATO 3 EVALAUCION 1 SEMESTRE

Código: GTH-FR-22

Versión: 07

Página: 1 de 1

Vigencia: 08/06/2023

Nota: La valoración efectuada a través de este sistema no otorga derechos de carrera administrativa

EVALUADO	Nombre Completo	0	EVALUADOR	Nombre Completo	0
	Documento de Identidad	0		Documento de Identidad	0
	del Empleo	0		Denominación del Empleo	0
	Dependencia o Área Funcional	0		Funcional	0

Período valorado de manera parcial	DÍA		MES		AÑO		al	DÍA		MES		AÑO:
---	------------	--	------------	--	------------	--	-----------	------------	--	------------	--	-------------

VALORACIÓN PARCIAL EVENTUAL

Compromisos Laborales y comportamentales Pactados	Observaciones de los Evaluadores	Porcentaje de Cumplimiento
Confiabilidad Técnica		Cumple 1
Disciplina		Cumple 1
Responsabilidad		Cumple 1
Describir competencia laboral 1		Bueno 90
Describir competencia laboral 2		Bueno 90
Describir competencia laboral 3		Excelente 100

	Acumudo	Promedio
Total compromisos comportamentales	3.0	1.00
Total compromisos laborales	280.0	93.33
TOTAL		93.33

CALIFICACION
15.0%
79.3%
94.3%

CALIFICACION EXCELENTE



INFORME DE INTERVENTORÍA Y/O SUPERVISIÓN

Código: AJC-FR-13

Versión: 05

Página 1 de 2

Vigencia: 30/01/2020

Fecha:

INFORMACIÓN GENERAL DEL CONTRATO

CONTRATO	SUMINISTRO	OBRA	CONVENIO	SERVICIOS
Contrato número:			Registro Presupuestal	
Objeto del contrato:				
Contratista:				
Nit:				
Periodo de Pago:				

REDACCIÓN DEL INFORME

VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS Y/O ACTIVIDADES CONTEMPLADAS EN EL CONTRATO

Estado de avance de la actividad / Compromiso (%)	
Observación	
Evaluación al proveedor o contratista	Argumentar las respuestas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento al objeto del contrato o convenio: ▪ Calidad de las especificaciones del bien o servicio: ▪ Cumplimiento de la entrega: ▪ Atención y cumplimiento a los requerimientos entregados al contratista:

Balance General del Contrato		Pagos realizados al contratista		
Concepto	Valor	Concepto (Anticipo, actas, pagos) Compromiso de pago	Fecha	Valor
Valor inicial del contrato				
Valor Adiciones				
Valor Total del Contrato				
Valor pagado				
Valor causado que no se ha pagado				
Valor total ejecutado				
Valor saldo por ejecutar				

SI ES EL ÚLTIMO INFORME DE SUPERVISIÓN Y/O INTERVENTORÍA DILIGENCIAR EL SIGUIENTE CUADRO:

	INFORME DE INTERVENTORÍA Y/O SUPERVISIÓN	Código: AJC-FR-13
		Versión: 05
		Página 2 de 2
		Vigencia: 30/01/2020

CERTIFICADO DE RECIBO A SATISFACCIÓN: Según los informes presentados por la supervisión y/o Interventoría y de acuerdo con el seguimiento a los trabajos realizados, estos se ejecutaron de acuerdo con las normas y especificaciones técnicas y dentro del plazo contractual. De acuerdo a lo anterior se certifica que **SI** **ó NO** se recibe a satisfacción el cumplimiento del objeto contractual, en caso de que la respuesta sea negativa argumentarla.

REEVALUACION DEL CONTRATISTA

Criterios de Calificación	Puntaje
Excelente: Servicio que superó las expectativas de contratación.	100
Bueno: Servicio que cumplió con los requisitos de contratación.	80
Aceptable: Servicio que presentó fallas menores pero que no afectaron la calidad del mismo y la prestación del servicio por parte de la Administración Municipal.	60
Regular: Servicio que presentó fallas mayores y solucionables oportunamente por el contratista para la prestación de los servicios de la Administración Municipal.	30
Malo: Servicio que presentó fallas mayores y no solucionables por el contratista.	0

Aspecto a Evaluar	Calificación
a. Cumplimiento del Objeto del Contrato: Es recibir a entera satisfacción los servicios contratados.	
b. Calidad del Servicio: Es la evaluación de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales indispensables para la prestación óptima del servicio.	
c. Cumplimiento de las Obligaciones Contractuales: Es la realización de los deberes y funciones propias del objeto contractual. (Tareas, Responsabilidades, Trabajos, Relaciones Interpersonales, entre otros).	
Promedio	
Observaciones:	

Para constancia se firma en la Alcaldía del Municipio de Guarne a los ____ (xx) días del mes de _____ del año 2020.

Nombre:

INTERVENTOR Y/O SUPERVISOR



ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL

MUNICIPIO DE GUARNE

Noviembre

2022



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS GENERALES

DEFINICIÓN DE VARIABLES

METODOLOGÍA

POBLACIÓN

RESULTADOS

RESULTADOS GENERALES

RESULTADOS POR AREAS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES



INTRODUCCIÓN

El estudio de clima organizacional permite identificar aspectos que se pueden convertir en factores de riesgos desde el punto de vista psicosocial intralaboral, por tanto brinda elementos para organizar planes de intervención que se orienten a fortalecer la calidad al interior de las organizaciones, así como a prevenir los riesgos identificados y con ello la disminución de fenómenos como el ausentismo, la accidentalidad y la sintomatología asociada a situaciones conflictivas.

Es por ello que el Ministerio de Protección Social en la Resolución 2646 de 2008, a través de la cual reglamenta la obligatoriedad que tienen los funcionarios en materia de riesgo psicosocial, establece la importancia de que éstos identifiquen cuál es la percepción que tienen los funcionarios de sus condiciones de trabajo, lo cual posibilita identificar condiciones de riesgo que al ser intervenidas propenden por la prevención del riesgo psicosocial intralaboral y sus efectos en la salud, desempeño y satisfacción de los funcionarios.

Con el estudio de clima organizacional del MUNICIPIO DE GUARNE se pretendía precisar la percepción que los funcionarios tienen frente a variables como el Liderazgo, la Motivación, la Reciprocidad y la Participación, con el fin de proponer un plan de intervención psicosocial según los resultados obtenidos, buscando el mejoramiento continuo de los funcionarios y su calidad en el desempeño laboral.



I. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional entre los funcionarios del MUNICIPIO DE GUARNE como base de un programa encaminado al mejoramiento del Clima Laboral y a dar cumplimiento a algunos de los requerimientos realizados por el Ministerio de Protección Social a través de la Resolución 2646 de 2008, específicamente desde el componente intralaboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar la percepción actual de los funcionarios frente a las variables: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.
- Proponer un plan de acción, orientado a fortalecer el clima organizacional y a disminuir factores de riesgo psicosocial que afectan directamente el clima en la Alcaldía.



2. DEFINICIÓN DE VARIABLES

I. LIDERAZGO:

Entendido como la influencia ejercida por ciertas personas sobre otras en la búsqueda de objetivos organizacionales previamente determinados, especialmente los secretarios de despacho o directores con relación al personal a su cargo.

Dentro de esta área encontramos las siguientes subvariables:

- **Dirección:** Orientación, direccionamiento de las actividades. Conducir el trabajo de las personas y estimular la creatividad para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar, previamente definidas en cada área laboral.
- **Estímulo de la excelencia:** Promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad, buscando constantemente mejorar los resultados. Se promueve donde los secretarios buscan constantemente el desarrollo de las personas desde lo personal y lo profesional, fortaleciéndolo para un óptimo desempeño.
- **Estímulo del trabajo en equipo:** Busca el logro de los objetivos comunes, complementación de conocimientos y experiencias diferentes puestas a disposición y beneficio de los objetivos de la Alcaldía y del grupo como tal.
- **Solución de conflictos:** Lograr superar los conflictos por síntesis de diferencias, donde se lleve un proceso adecuado en la solución resolución de los mismos, entendiéndolos como potencial para provocar cambios constructivos al interior de la Alcaldía.



2. MOTIVACIÓN:

Definida como el conjunto de reacciones y actitudes propias de cada persona, que se manifiestan ante un estímulo interno o externo. La motivación obedece en gran medida a la escala de necesidades que impulsa a un individuo a actuar de una u otra manera ante determinadas situaciones, por tanto, se hace necesario que el funcionario se sienta satisfecho en su Alcaldía para que pueda prestar un servicio con calidad.

Esta variable incluye las siguientes subvariables:

- **Realización personal:** hace referencia a la realización integral del ser humano, la cual está íntimamente relacionada con las oportunidades que se le presentan, aplicación de habilidades, autonomía y libertad de expresión y la satisfacción de las necesidades hasta llegar a la autorrealización.
- **Reconocimiento de Aportes:** Es el reconocimiento que la Alcaldía hace de cada uno de sus funcionarios, lo cual lleva a que éstos se sientan importantes dentro del ambiente organizacional por la valoración de sus labores dentro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- **Responsabilidad:** Capacidad de las personas de responder por sus deberes y consecuencias de sus actos.
- **Adecuación de las condiciones de trabajo:** Condiciones ambientales, físicas y psicosociales en las que cada persona realiza su labor al interior de una Alcaldía, así como la calidad y cantidad de insumos necesarios para dicho fin.



3. RECIPROCIDAD:

Entendida como la relación de dar y recibir mutuamente entre el funcionario y la Alcaldía, es decir la satisfacción mutua, la cual va más allá del contrato laboral, pues es un proceso en el que los dos se vuelven parte el uno del otro.

Esta variable contempla las siguientes subvariables:

- **Aplicación al trabajo:** Identificación del funcionario con su trabajo y con la Alcaldía de acuerdo a su profesión o estudios, experiencia, competencias y habilidades.
- **Cuidado del patrimonio institucional:** Cuidado que los funcionarios tienen de sus muebles, instalaciones, equipos y recursos.
- **Retribución:** Contribución de la Alcaldía para que los funcionarios logren su realización personal y profesional. Incluye remuneración, programas de integración, reconocimiento público de la labor, estabilidad laboral, actividades enmarcadas en el plan de capacitaciones y el plan de bienestar laboral, tales como incentivos pecuniarios y no pecuniarios, club de pre pensionados, tiquetera de bienestar, entre otros.
- **Equidad:** Igualdad de condiciones de trabajo para todos los funcionarios.



4. PARTICIPACIÓN:

Se entiende como la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro del objetivo, es decir la corresponsabilidad individual en la acción grupal dentro de los marcos de referencia de la Alcaldía. Se debe entender como la posibilidad de “hacer parte de...” y “tomar parte en...”.

Esta variable incluye las siguientes subvariables:

- **Compromiso con la productividad:** Óptima eficiencia y eficacia en los servicios prestados, donde cada uno de los funcionarios asume con calidad las labores asignadas.
- **Compatibilidad de intereses:** Compatibilidad entre los intereses de la Alcaldía y los intereses del funcionario.
- **Intercambio de información:** Se refiere a los procesos de comunicación al interior de la Alcaldía, lo que incluye la asertividad en la misma, calidad, rapidez y claridad en el flujo de información, entre otras.
- **Involucración en el cambio:** Participación de los funcionarios en las decisiones de cambio que se viven en la Alcaldía.



3. METODOLOGÍA

A continuación se describe el proceso realizado para el estudio de clima organizacional realizado el MUNICIPIO DE GUARNE .

- Definición del instrumento, el cual es propuesto por la OMS y la OPS.
- Presentación de la propuesta a la Alcaldía y definición de áreas a intervenir.
- Establecimiento del cronograma de trabajo.
- Citación de los funcionarios para que no queden las oficinas sin atención.
- Actividad de integración grupal y aplicación de instrumento (encuestas OMG).
- Tabulación y análisis de encuestas.
- Aplicación de instrumento (formulario drive)
- Visitas a los puestos de trabajo
- Elaboración de informe final con plan de acción.
- Socialización de los resultados.
- Entrega de informe final.



4. POBLACIÓN: 105 Personas de todas las áreas.

5. Se aplicaron encuestas.

ÁREAS CLIMA ORGANIZACIONAL MUNICIPIO DE GUARNE		
NUMERO	AREAS	INTEGRANTES
1	SECRETARIA DE EDUCACION Y CULTURA	5
2	SECRETARIA DE MOVILIDAD	6
3	SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA	8
4	SECRETARIA DE SALUD	5
5	SECRETARIA DE PRODUCTIVIDAD Y MEDIO AMBIENTE	7
6	SECRETARIA DE PLANEACION Y DESARROLLO	17
7	SECRETARIA GENERAL	16
8	SECRETARIA DE GESTIÓN HUMANA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	9
9	SECRETARIA DE GOBIERNO	14
10	SECRETARIA DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA	6
11	SECRETARIA DE HACIENDA Y GESTIÓN FINANCIERA	11
12	DESPACHO DEL ALCALDE	1
	TOTAL	105

6. PUNTAJES:

PUNTAJE	INTERPRETACIÓN
0-40%	BAJO
41-60%	MEDIO
61-75%	MEDIO ALTO
76% ...	ALTO



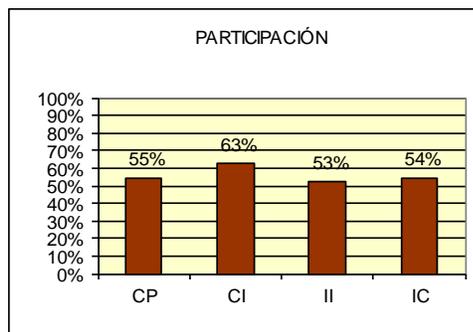
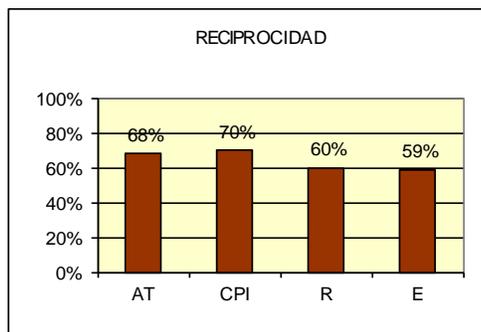
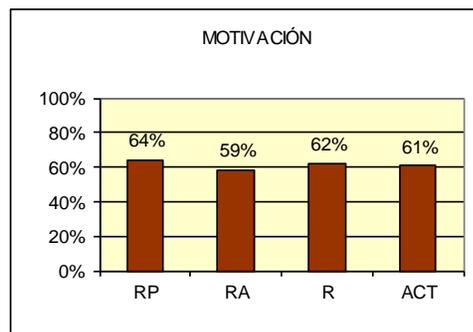
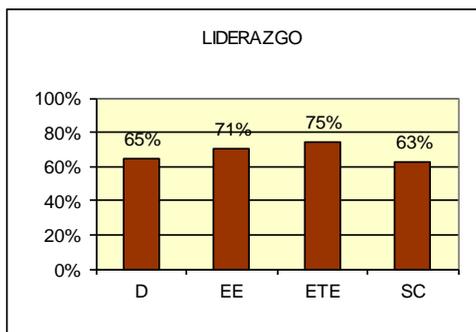
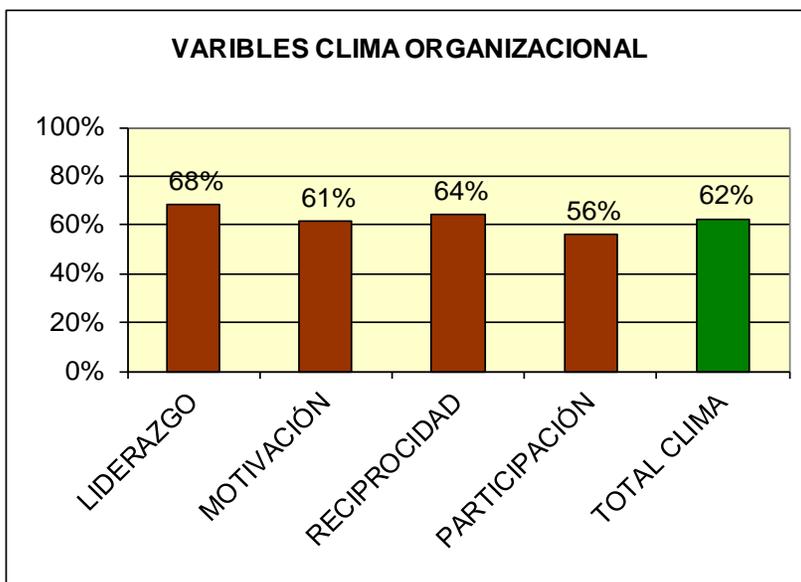
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS (ENCUESTA OMG)



MENU

MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

MUNICIPIO DE GUARNE 44880



Instrumento para el análisis del clima organizacional
Organización Panamericana de la Salud - Organización Mundial de la Salud



ANÁLISIS GENERAL

El estudio se realizó con 105 personas Pertencientes al MUNICIPIO DE GUARNE. Al revisar los resultados del estudio de clima organizacional realizado, se encontró que el puntaje obtenido en las variables contempladas estuvo por encima del 55 %, quedando con un total del 62%, es decir un clima MEDIO - ALTO, indicador de que el clima se percibe de manera positiva en la mayoría de los funcionarios, muy por encima ya que el puntaje Medio termina en 60% y el total es 62% con algunos aspectos por fortalecer, donde el liderazgo fue la mejor puntuada (68 %) y la de menor puntuación fue participación(56%).

RESULTADOS GENERALES POR VARIABLE Y SUBVARIABLE:

LIDERAZGO:

Esta variable fue evaluada con un porcentaje del 68 %, es decir MEDIO ALTO, indicador de que la mayoría del personal percibe y reconoce un buen liderazgo por parte del equipo directivo y sus jefes.

En lo relacionado con el **Estilo de dirección**, la subvariable puntuó el 65%, porcentaje MEDIO ALTO, indica que la mayoría del personal está a gusto con los procedimientos actuales, normas y políticas de los directivos, así como con las estrategias utilizadas para el manejo del personal y el liderazgo en los procesos.

La subvariable **Estimulo hacia la excelencia** estuvo con un porcentaje del 71%, es decir un puntaje MEDIO ALTO, indica que la mayoría del personal, perciben que los directivos buscan el mejoramiento continuo y lo transmiten a los funcionarios.



Estimulo al trabajo en equipo en las diferentes áreas o puestos de trabajo, cuenta con un porcentaje del 75% MEDIO- ALTO, con tendencia a ALTO, indicativo que la mayoría de los funcionarios perciben que las personas aportan para trabajar en equipo, es decir que los funcionarios sienten que en las áreas se trabajan por el logro de objetivos comunes. Siendo la subvariable más alta en esta variable.

En cuanto al **Manejo de conflictos**, la subvariable puntuó 63% MEDIO- ALTO indicativo que la mayoría de los funcionarios conocen las políticas existentes para el manejo de conflictos o que los jefes y funcionarios las cumplen en el momento de presentarse éstos.

Al ser la subvariable más baja en esta variable, debe trabajarse más.

MOTIVACIÓN:

Esta variable fue evaluada con un 61%, MEDIO- ALTO, este indicador muestra que gran parte del personal percibe que hay estímulos para trabajar en la Alcaldía, es decir que se perciben estrategias de retención y motivación.

En cuanto a la subvariable de **Realización Personal**, la subvariable puntuó 64% MEDIO ALTO, equivalente a que la mayoría del personal siente que la Alcaldía y lo que realiza dentro de la misma ha contribuido a su realización personal y profesional, lo que da cuenta, que el personal valora y reconoce el aporte de esta en sus proyectos de vida. Siendo la subvariable más alta en esta variable.

En lo relacionado con los **Reconocimientos a sus aportes**, la puntuación fue del 59% MEDIO, indicador de que la mitad de los funcionarios perciben y reconoce que lo que aporta a la Alcaldía, es reconocido y valorado al interior de la misma, ya sea por parte de los líderes o de sus mismos compañeros, lo cual hace que se sientan importantes dentro del ambiente organizacional, pero la otra mitad no lo percibe igual.



En **Responsabilidad** la puntuación fue de 62% MEDIO ALTO, lo cual indica más de la mitad de los funcionarios perciben que son responsables, y se empoderan de las actividades que se realizan al interior de la Alcaldía, lo que puede generar sobrecargas laborales y sentimientos de insatisfacción al interior de los equipos de trabajo.

En cuanto a la subvariable de **Adecuadas condiciones de trabajo** se obtuvo una puntuación de 61 %, MEDIO- ALTO indica que más de la mitad de los funcionarios perciben que de los funcionarios cuentan con las instalaciones, equipos, elementos, insumos y condiciones de seguridad necesarios para su trabajo. **Al ser la subvariable más baja en esta variable, debe trabajarse más.**

RECIPROCIDAD:

Esta variable fue evaluada con un 64% MEDIO- ALTO, lo que indica, la mayoría de los funcionarios, perciben que el personal va caminando hacia el mismo lado de la Alcaldía y que los intereses de esta son compatibles con los propios.

En la subvariable **Aplicación al Trabajo**, puntuada con 68% MEDIO- ALTO, indica que la mayoría del personal percibe que lo realizado al interior de la Alcaldía está directamente relacionado con su profesión o experiencia laboral.

En cuanto al **Cuidado del patrimonio institucional**, puntuada con 70% MEDIO- ALTO indica que, la mayoría de los funcionarios, perciben que se cuidan los insumos, materiales e instalaciones de la Alcaldía. Siendo la subvariable más alta en esta variable.

En cuanto a la **Retribución**, puntúa, con un 60% MEDIO, indica que un poco más de la mitad del personal se siente bien retribuido por lo que hace, perciben que hay un buen salario, perciben que los retribuyen con las capacitaciones y con las oportunidades de



crecimiento y estrategias de reconocimiento, sin embargo, casi el 40% de la población no lo percibe de esta manera.

En lo relacionado con la **Equidad**, la subvariable puntuó 59% MEDIO, lo cual indica que un poco más de la mitad del personal percibe que las normas, políticas, sanciones y reconocimientos son para todos y el manejo de personal se puede estar haciendo de manera equitativa, pero la otra mitad percibe inequidad. **Al ser la subvariable más baja en esta variable, debe trabajarse más.**

PARTICIPACIÓN:

Esta variable fue evaluada con un puntaje de 56% MEDIO, indica que la mitad del personal percibe que son tenidos en cuenta por los directivos para los diferentes procesos que se manejan dentro de la Alcaldía y que se les informa oportunamente sobre los diferentes procesos, pero la otra mitad percibe no percibe lo mismo. **Siendo la variable mas baja de todas las evaluadas.**

La subvariable **Compromiso con la producción** puntuó 55% MEDIO indica que la mitad del personal percibe y reconocen que hay compromiso en el personal, es decir, que se trabaja con miras a lograr los objetivos institucionales y del grupo de trabajo. sin embargo, la otra mitad no lo percibe de la misma forma.

La **Compatibilidad de intereses** puntuó 63% MEDIO - ALTO, es indicador de que la mayoría de los funcionarios perciben que hay compatibilidad y equilibrio entre las políticas de la organización y los intereses individuales de quienes allí laboran. Siendo la subvariable más alta en esta variable.



En **comunicación o intercambio de información**, con un puntaje de 53% MEDIO indica que la mitad del personal percibe que hay buenos canales de información y que hay personas que son asertivas cuando tienen que expresar algo a los compañeros o usuarios. Sin embargo, la otra mitad no lo percibe de la misma forma; es la subvariable más baja entre las subvariables evaluadas y podrían mejorarse algunos aspectos.

En cuanto a **Involucración al cambio** se obtuvo una puntuación del 54% MEDIO indica que la mitad del personal percibe que es tenido en cuenta cuando hay procesos nuevos o cambios al interior de la Alcaldía o que se les informa oportunamente las actividades programadas o novedades. Sin embargo, la otra mitad no lo percibe de la misma forma.

- En conclusión, el clima de MUNICIPIO DE GUARNE es percibido de manera positiva por su personal, sin embargo, amerita una revisión e intervención de las subvariables menor puntuadas para disminuir los riesgos psicosociales que se relacionan de manera directa con estas.
- En el MUNICIPIO DE GUARNE las subvariables mejor puntuadas fueron: Estimulo al trabajo en equipo, Estimulo a la excelencia, todas por encima de 70%.
- Las subvariables menores puntuadas debajo de 60%. fueron: Intercambio de información, Involucración al cambio, Compromiso con la producción, Reconocimiento a los aportes, Equidad.



6.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS POR ÁREAS



VARIABLE	SUBVARIABLE	SECRETARIA DE EDUCACION Y CULTURA	SECRETARIA DE MOVILIDAD	SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA	SECRETARIA DE SALUD	SECRETARIA DE PRODUCTIVIDAD Y MEDIO AMBIENTE	SECRETARIA DE PLANEACION Y DESARROLLO	SECRETARIA GENERAL	SECRETARIA DE GESTION HUMANA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SECRETARIA DE GOBIERNO	SECRETARIA DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA	SECRETARIA DE HACIENDA Y GESTION FINANCIERA
LIDERAZGO	Dirección	68	65	74	69	73	53	70	55	67	68	70
	Estímulo a la excelencia	64	82	79	75	83	58	72	58	75	84	74
	Estimulo Trabajo en equipo	69	81	90	83	82	65	79	59	77	82	73
	Solución de conflictos	56	66	76	73	69	53	59	59	61	74	69
TOTAL VARIABLE		64	74	80	75	77	57	70	58	70	77	71
MOTIVACION	Realización personal	58	74	67	63	66	59	69	59	67	70	64
	Reconocimiento a aportes	55	47	60	46	65	60	59	53	61	67	60
	Responsabilidad	65	73	61	56	66	57	70	63	61	65	60
	Adecuadas condiciones de trabajo	56	50	71	65	69	57	63	48	66	70	52
TOTAL VARIABLE		58	61	65	58	66	58	65	56	64	68	59
RECIPROCIDAD	Aplicación al trabajo	70	68	69	80	75	57	69	69	70	82	64
	Cuidado al patrimonio institucional	63	73	82	74	74	53	74	62	72	88	69
	Retribución	55	63	54	58	66	64	60	61	61	50	61
	Equidad	55	49	61	58	61	58	60	57	57	62	64
TOTAL VARIABLE		61	63	67	67	69	58	66	62	65	71	64
PARTICIPACION	Compromiso con la productividad	54	42	77	60	56	50	56	44	55	68	52
	Compatibilidad de intereses	56	46	79	68	73	56	65	61	62	77	55
	Intercambio de información	48	29	69	65	60	43	54	51	46	61	56
	Involucración al cambio	54	41	71	59	62	46	53	53	52	74	56
TOTAL VARIABLE		53	40	74	63	63	49	57	52	54	70	55
TOTAL CLIMA		59	59	71	66	69	56	65	57	63	71	62



- Las áreas que mejor perciben el clima son SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA, SECRETARIA DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA.
- Las áreas que perciben el clima más afectado son: SECRETARIA DE PLANEACION Y DESARROLLO, SECRETARIA DE GESTION HUMANA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.
- En todas las dependencias las subvariables mejor puntuadas son: Estimulo Trabajo en equipo, Estímulo a la excelencia, cuidado al patrimonio institucional,
- En todas las dependencias las subvariables menores puntuadas son: Intercambio de información, reconocimiento a los aportes, equidad.

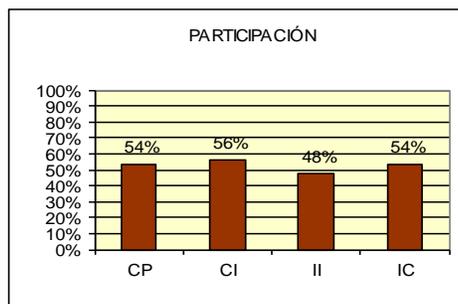
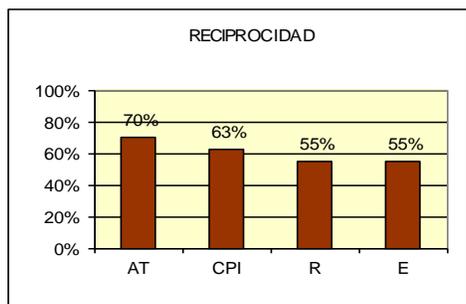
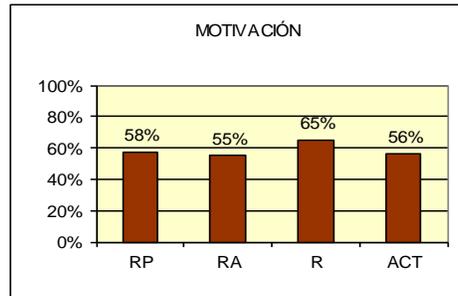
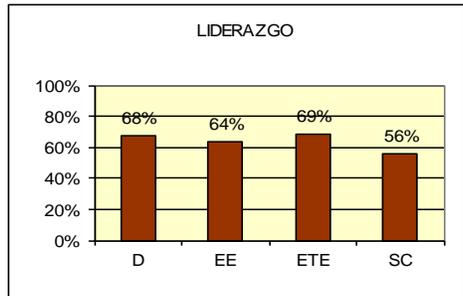
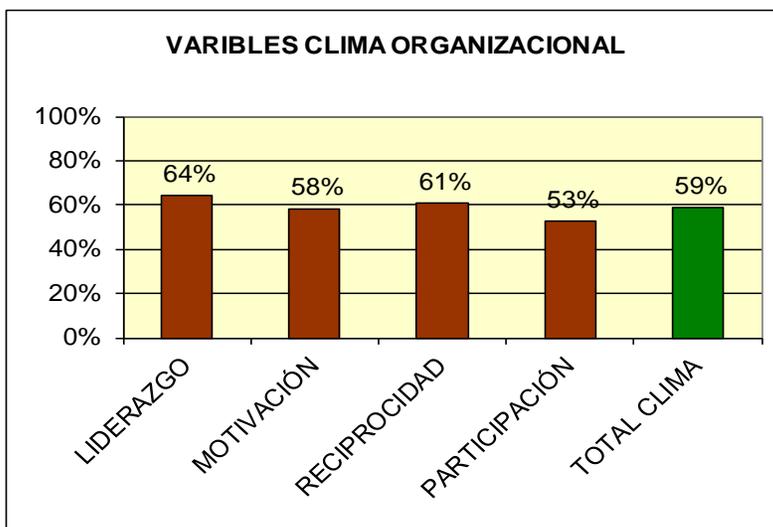
Veamos los resultados por áreas o secretarías:



6.2. SECRETARIA DE EDUCACION Y CULTURA



MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL SECRETARIA DE EDUCACION Y CULTURA 44880



Instrumento para el análisis del clima organizacional
Organización Panamericana de la Salud - Organización Mundial de la Salud



En la **SECRETARIA DE EDUCACIÓN Y CULTURA** el clima es percibido con un nivel MEDIO 59%.

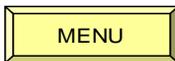
La variable mejor puntuada fue: **LIDERAZGO** 64%, la más baja fue **PARTICIPACIÓN** con 53%.

Las subvariables mejor puntuadas **POR ENCIMA DEL 70 %** se describen a continuación:

- De la variable **LIDERAZGO**: Ninguna.
- De la variable **MOTIVACION**: Ninguna
- De la variable **RECIPROCIDAD**: Aplicación al trabajo.
- De la variable **PARTICIPACION**: Ninguna
- Las variables menores evaluadas por debajo de 60% son: Intercambio de información, Involucración al cambio, compromiso con la productividad, Compatibilidad de intereses, Equidad, Retribución, Adecuadas condiciones de trabajo, Reconocimiento a aportes, Responsabilidad, Realización personal, Solución de conflictos.

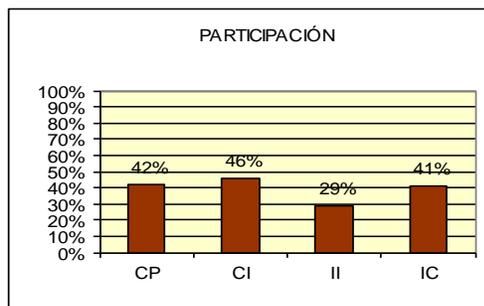
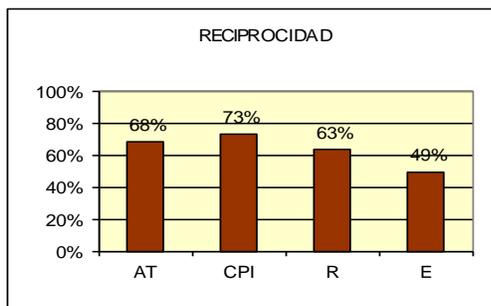
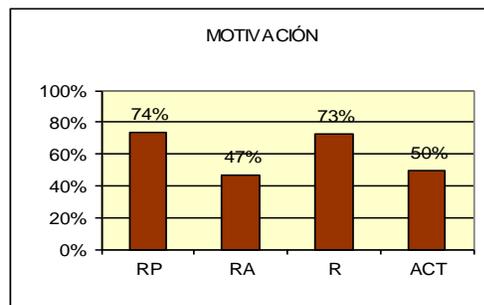
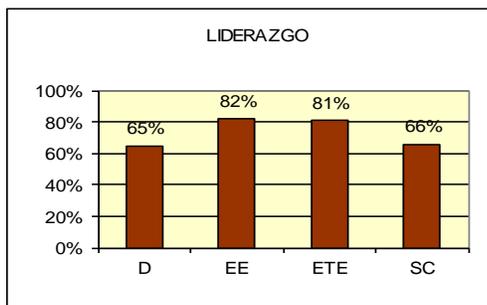
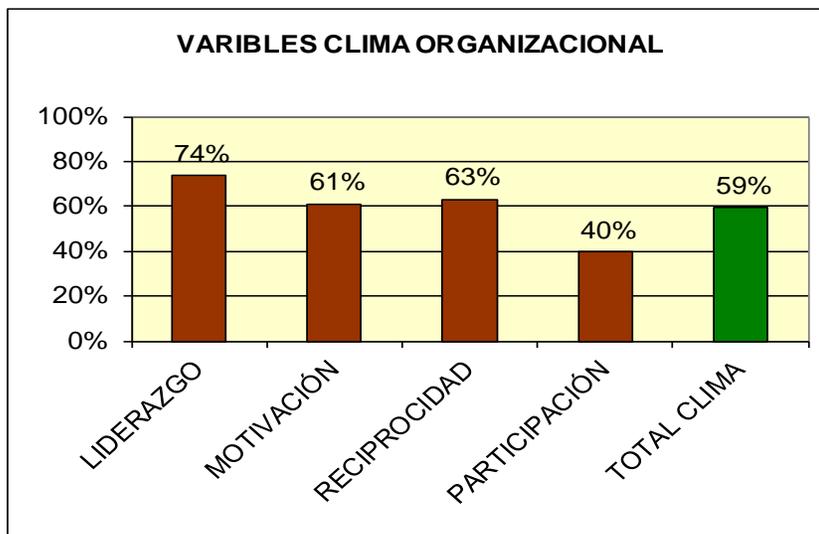


6.3. SECRETARIA DE MOVILIDAD



MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

SECRETARIA DE MOVILIDAD 44880



Instrumento para el análisis del clima organizacional
Organización Panamericana de la Salud - Organización Mundial de la Salud



En la **SECRETARIA DE MOVILIDAD** el clima es percibido con un nivel MEDIO correspondiente a un 59%.

la variable mejor puntuada fue: LIDERAZGO con un 74%, la más baja fue PARTICIACIÓN con un 40%

Las subvariables mejor puntuadas fueron: TODAS POR ENCIMA DEL 70% Se describen a continuación.

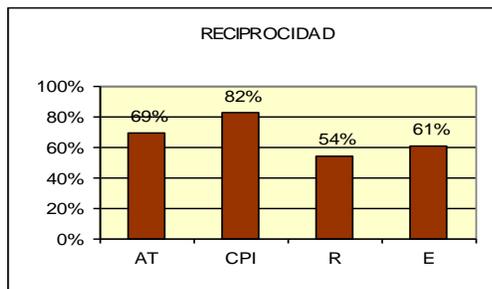
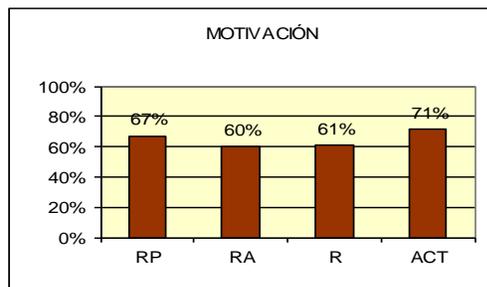
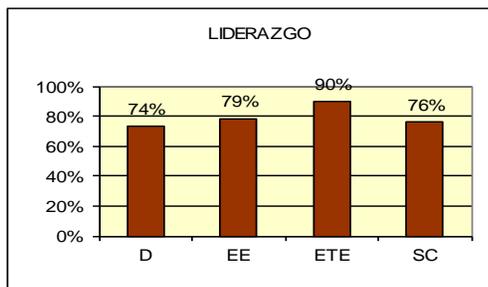
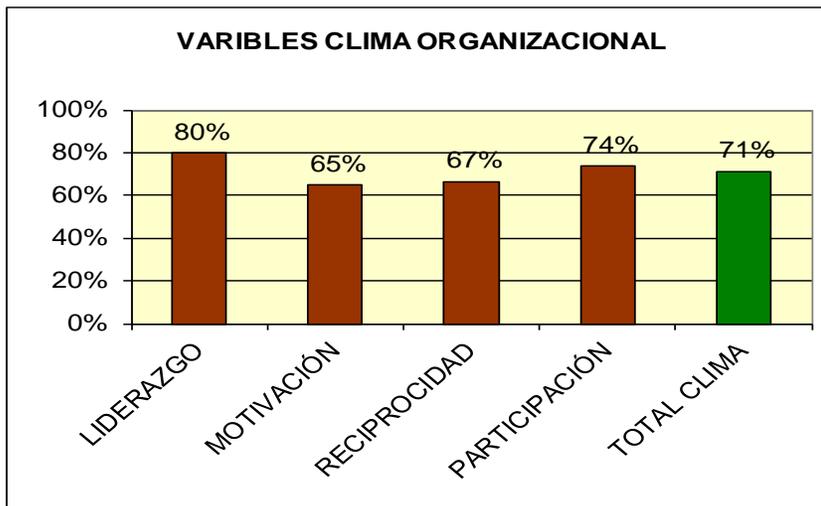
- De la variable LIDERAZGO: Estimulo a la excelencia, Estimulo al trabajo en equipo.
- De la variable MOTIVACION: Realización personal, Responsabilidad.
- De la variable RECIPROCIDAD: Cuidado patrimonio institucional.
- De la variable PARTICIPACION: Ninguna
- Las variables con menor puntaje por debajo de 60% son: Reconocimiento a los aportes, Equidad, Adecuadas condiciones de trabajo, Compromiso con la productividad, Compatibilidad de intereses, Intercambio de información, Involucración al cambio.



6.4 SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA



MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA 44885



Instrumento para el análisis del clima organizacional
Organización Panamericana de la Salud - Organización Mundial de la Salud



En la **SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA** el clima es percibido de manera positiva con un nivel MEDIO – ALTO correspondiente a un 71 %, siendo de las secretarías que mejor perciben el clima organizacional;

la variable mejor puntuada fue: LIDERAZGO con un 80%, la más baja fue MOTIVACIÓN con un 65%.

Las subvariables mejor puntuadas fueron: TODAS POR ENCIMA DEL 70% Se describen a continuación.

- De la variable LIDERAZGO: Dirección, Estimulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo, solución de conflictos.
- De la variable MOTIVACION: Adecuadas condiciones de trabajo.
- De la variable RECIPROCIDAD: Cuidado patrimonio institucional.
- De la variable PARTICIPACION: Compromiso con la productividad, Compatibilidad de intereses, Involucración al cambio.
- La variable menor evaluada por debajo de 60% fue: Retribución

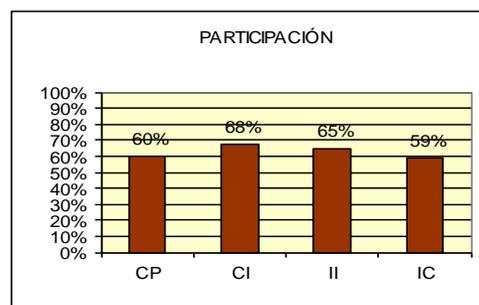
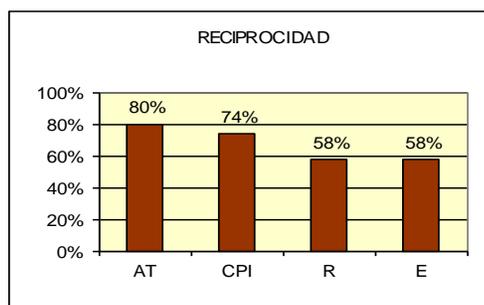
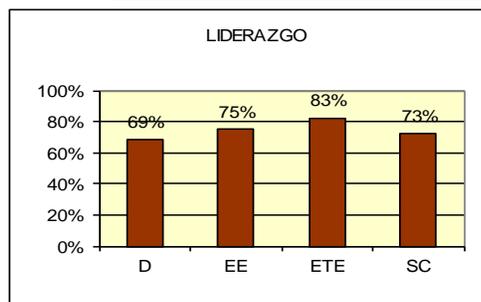
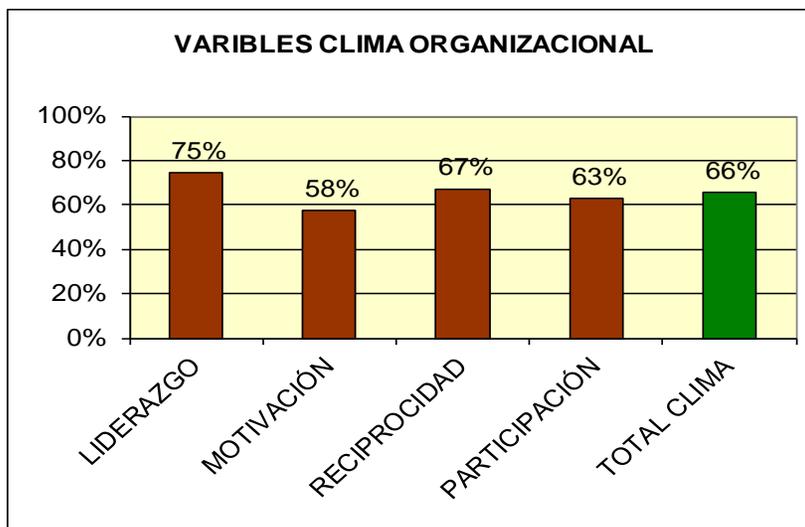


6.5 SECRETARIA DE SALUD



MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

SECRETARIA DE SALUD 44880



Instrumento para el análisis del clima organizacional
Organización Panamericana de la Salud - Organización Mundial de la Salud



En la **SECRETARIA DE SALUD** el clima es percibido de manera positiva con un nivel MEDIO – ALTO correspondiente a un 66 %.

la variable mejor puntuada fue: LIDERAZGO con un 75%, la más baja fue MOTIVACIÓN con un 58%

Las subvariables mejor puntuadas fueron: TODAS POR ENCIMA DEL 70% Se describen a continuación.

- De la variable LIDERAZGO: Estimulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo, solución de conflictos.
- De la variable MOTIVACION: Ninguna.
- De la variable RECIPROCIDAD: Aplicación al trabajo, Cuidado al patrimonio institucional
- De la variable PARTICIPACION: Ninguna
- Las variables con menor puntaje por debajo de 60% son: Reconocimiento a aportes, Responsabilidad, Retribución, Equidad, Involucración al cambio

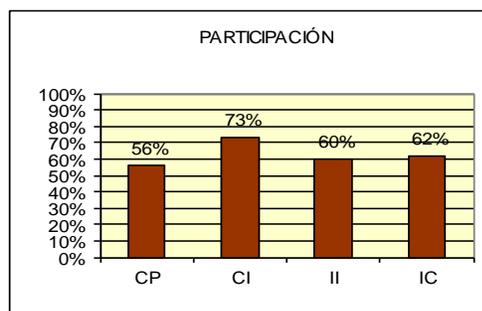
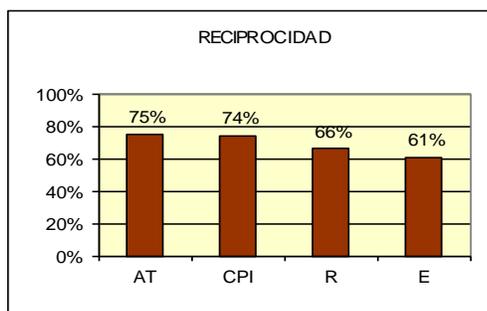
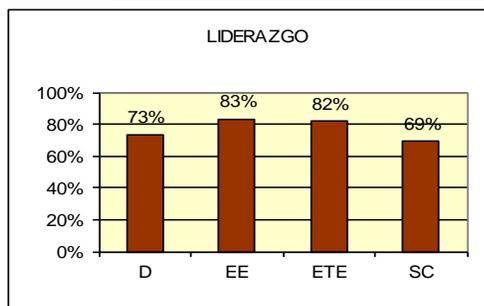
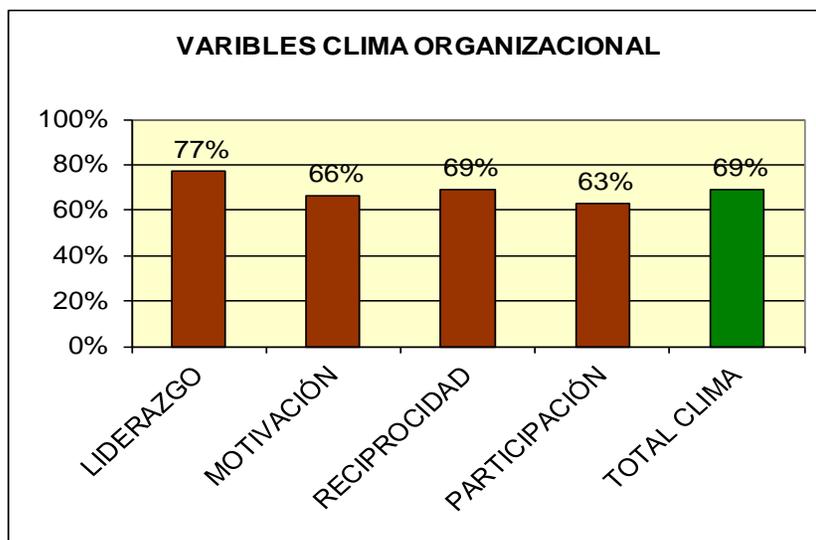


6.6 SECRETARIA DE PRODUCTIVIDAD Y MEDIO AMBIENTE



MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

SECRETARIA DE PRODUCTIVIDAD Y MEDIO AMBIENTE 44875



Instrumento para el análisis del clima organizacional
Organización Panamericana de la Salud - Organización Mundial de la Salud



En la **SECRETARIA DE PRODUCTIVIDAD Y MEDIO AMBIENTE** el clima es percibido de manera positiva con un nivel MEDIO – ALTO correspondiente a un 69% la variable mejor puntuada fue: LIDERAZGO con un 77%, la más baja fue participación con un 63%.

Las subvariables mejor puntuadas fueron: TODAS POR ENCIMA DEL 70% Se describen a continuación.

- De la variable LIDERAZGO: Dirección, Estimulo a la excelencia, Estímulo al trabajo en equipo,
- De la variable MOTIVACION: Ninguna.
- De la variable RECIPROCIDAD: Aplicación al trabajo, Cuidado al patrimonio institucional
- De la variable PARTICIPACION: Compatibilidad de intereses
- La variable menor evaluada por debajo de 60% es: Compromiso con la productividad

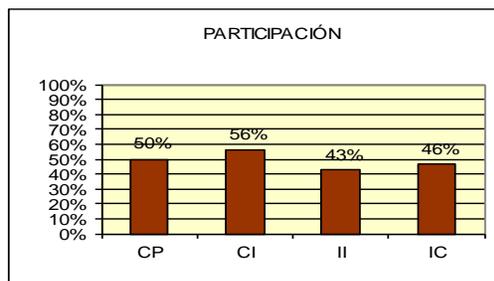
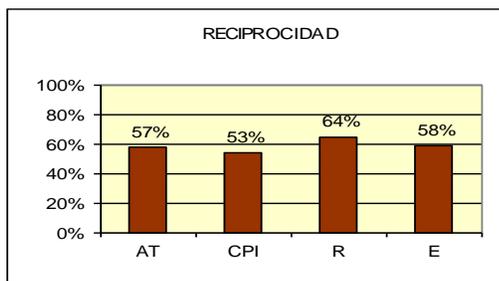
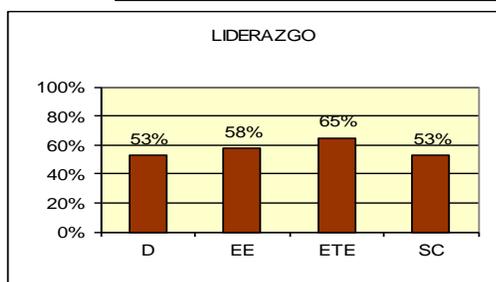
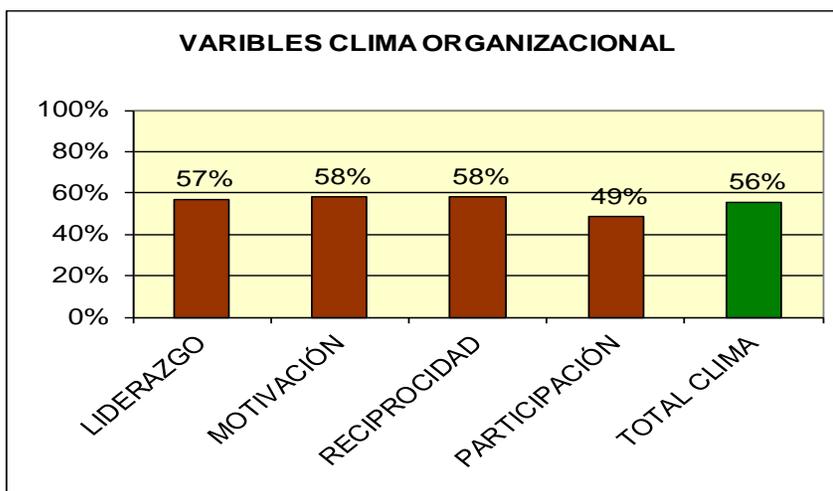


6.7 SECRETARIA DE PLANEACION Y DESARROLLO

MENU

MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

SECRETARIA DE PLANEACION Y DESARROLLO 44885



Instrumento para el análisis del clima organizacional
Organización Panamericana de la Salud - Organización Mundial de la Salud



En la **SECRETARIA DE PLANEACION Y DESARROLLO** el clima es percibido de manera positiva con un nivel MEDIO correspondiente a un 56%

Las variables mejor puntuadas fueron: MOTIVACIÓN y RECIPROCIDAD con un 58%, la más baja fue PARTICIPACIÓN con un 49%.

Las subvariables mejor puntuadas fueron: con una puntuación del 65% Se describen a continuación.

- De la variable LIDERAZGO: Estímulo al trabajo en equipo,
- De la variable MOTIVACION: Ninguna.
- De la variable RECIPROCIDAD: Ninguna
- De la variable PARTICIPACION: Ninguna

- Las variables con menor puntaje por debajo de 60% son: Dirección, Estímulo a la excelencia, Solución de conflictos, Realización personal, Responsabilidad, Adecuadas condiciones de trabajo, Aplicación al trabajo, Cuidado al patrimonio institucional, Equidad, Compromiso con la productividad, Compatibilidad de intereses, Intercambio de información, Involucración al cambio.

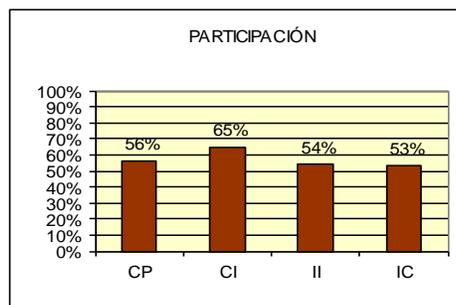
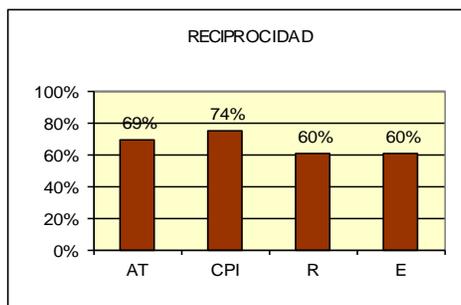
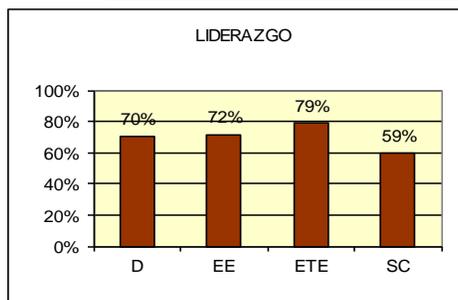
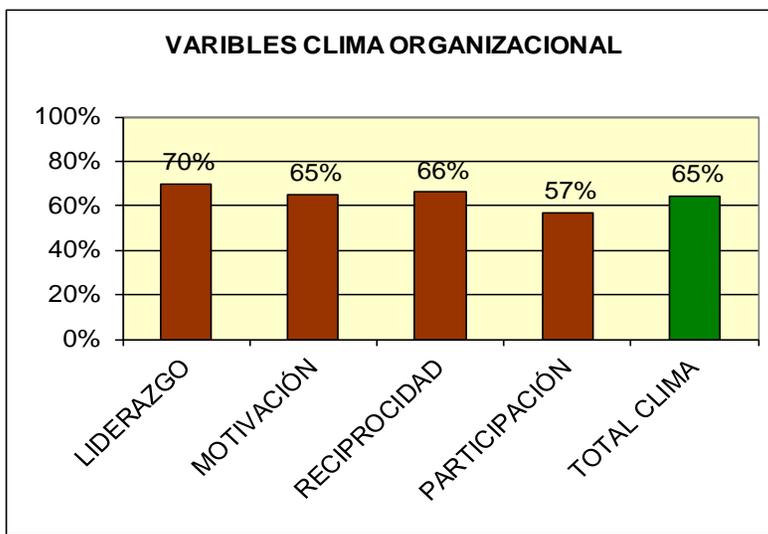


6.8 SECRETARIA GENERAL



MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

SECRETARIA GENERAL 44885



Instrumento para el análisis del clima organizacional
Organización Panamericana de la Salud - Organización Mundial de la Salud



En la **SECRETARIA GENERAL** el clima es percibido de manera positiva con un nivel MEDIO- ALTO correspondiente a un 65%.

la variable mejor puntuada fue: LIDERAZGO con un 70%, la más baja fue PARTICIPACIÓN con un 57%.

Las subvariables mejor puntuadas fueron: con una puntuación del 70% Se describen a continuación.

- De la variable LIDERAZGO: Dirección, Estímulo a la excelencia, Estimulo Trabajo en equipo
- De la variable MOTIVACION: Responsabilidad.
- De la variable RECIPROCIDAD: Cuidado al patrimonio institucional.
- De la variable PARTICIPACION: Ninguna

- Las variables con menor puntaje evaluadas por debajo de 60% son: Solución de conflictos, Reconocimiento a aportes, Compromiso con la productividad, Intercambio de información, Involucración al cambio.

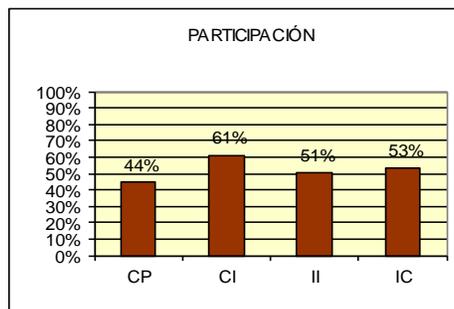
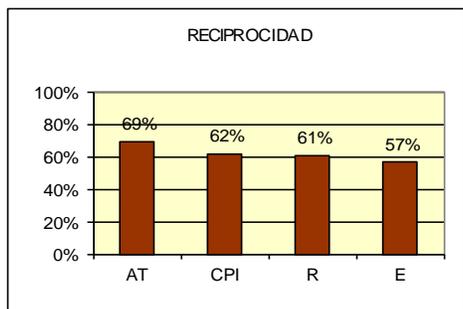
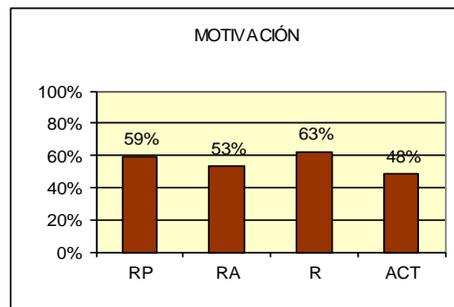
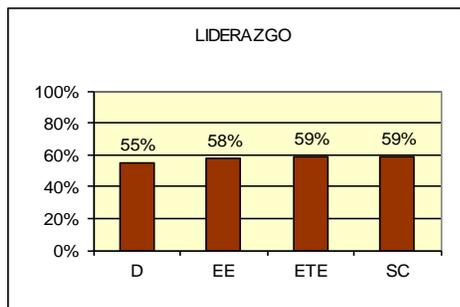
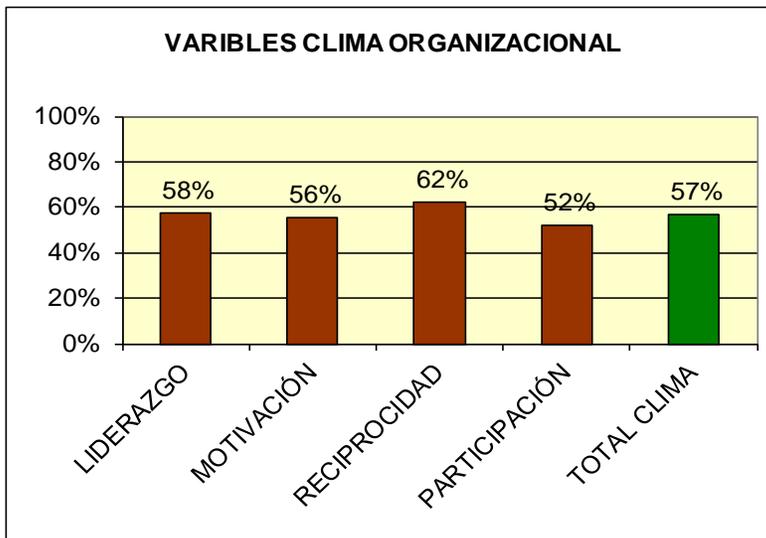


6.9 SECRETARIA DE GESTION HUMANA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

MENU

MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

SECRE GESTION HUMANA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
44880



Instrumento para el análisis del clima organizacional
Organización Panamericana de la Salud - Organización Mundial de la Salud



En la **SECRETARIA DE GESTION HUMANA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS** el clima obtuvo un nivel MEDIO correspondiente a un 57%.

la variable mejor puntuada fue: RECIPROCIDAD con un 62%, la más baja fue PARTICIPACIÓN con un 52%.

Las subvariables mejor puntuadas fueron: con una puntuación del 69 % Se describen a continuación.

- De la variable LIDERAZGO: Ninguna.
- De la variable MOTIVACION: Ninguna.
- De la variable RECIPROCIDAD: Aplicación al trabajo.
- De la variable PARTICIPACION: Ninguna

- Las variables con menor puntaje evaluadas por debajo de 60% son: Dirección, Estímulo a la excelencia, Estimulo Trabajo en equipo, Solución de conflictos, Realización personal, Reconocimiento a aportes, Adecuadas condiciones de trabajo, Equidad, Compromiso con la productividad, Intercambio de información, Involucración al cambio.

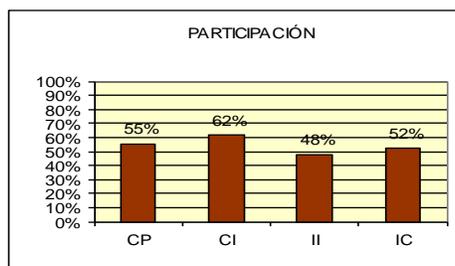
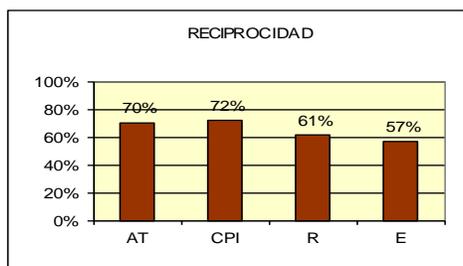
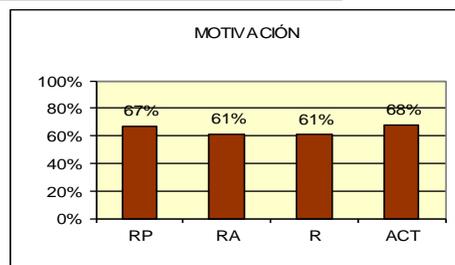
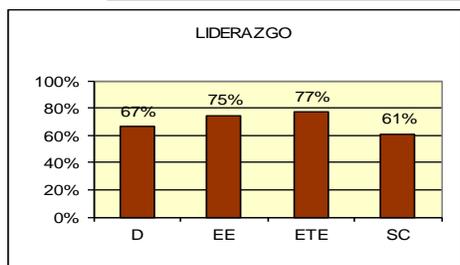
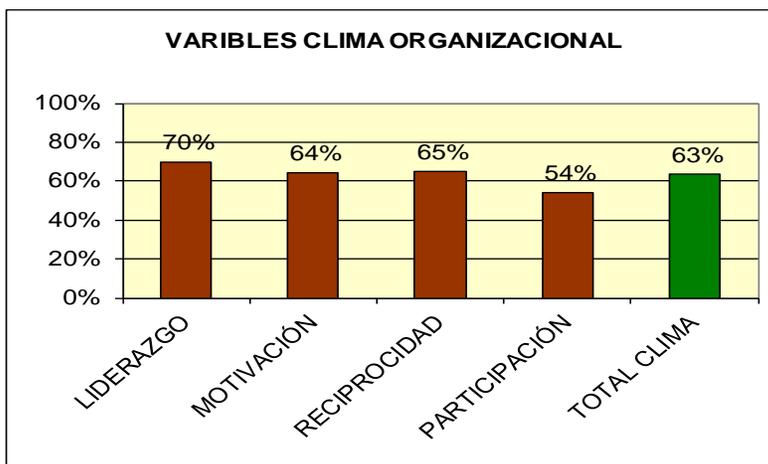


6.10. SECRETARIA DE GOBIERNO



MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

SECRETARIA DE GOBIERNO 44885



Instrumento para el análisis del clima organizacional
Organización Panamericana de la Salud - Organización Mundial de la Salud



En la **SECRETARIA DE GOBIERNO** el clima obtuvo un nivel MEDIO- ALTO correspondiente a un 63%.

La variable mejor puntuada fue: LIDERAZGO con un 70% la más baja fue PARTICIPACIÓN con un 54%.

Las subvariables mejor puntuadas fueron: con una puntuación del 70 % Se describen a continuación.

- De la variable LIDERAZGO: Estímulo a la excelencia, Estimulo Trabajo en equipo.
- De la variable MOTIVACION: Ninguna.
- De la variable RECIPROCIDAD: Aplicación al trabajo, Cuidado al patrimonio institucional.
- De la variable PARTICIPACION: Ninguna.

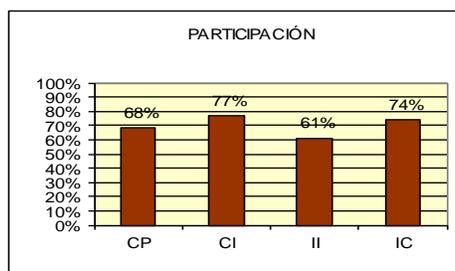
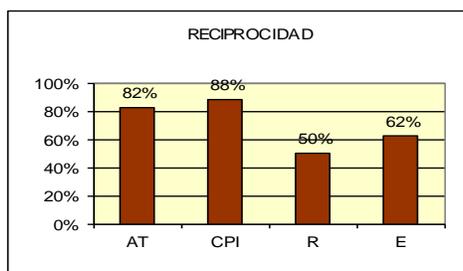
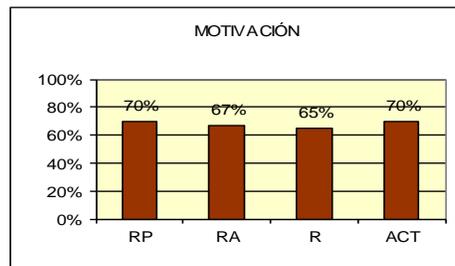
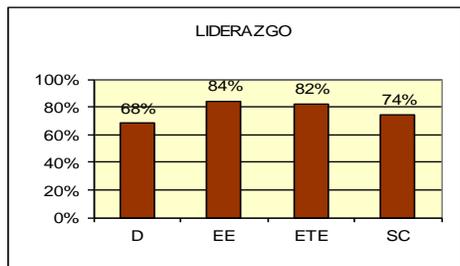
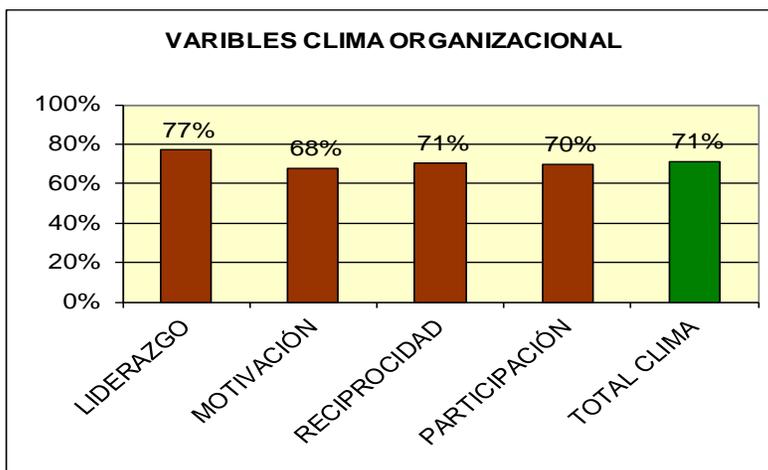
- Las variables con menor puntaje por debajo de 60% son: Equidad, Compromiso con la productividad, Intercambio de información, Involucración al cambio.



6.11. SECRETARIA DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA



MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL SECRETARIA DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA 44880



Instrumento para el análisis del clima organizacional
Organización Panamericana de la Salud - Organización Mundial de la Salud



En la **SECRETARIA DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA** el clima obtuvo un nivel **MEDIO-ALTO** correspondiente a un 71%.

La variable mejor puntuada fue: **LIDERAZGO** con un 77% la más baja fue **MOTIVACIÓN** con un 68%.

Las subvariables mejor puntuadas fueron: con una puntuación del 70 % Se describen a continuación.

- De la variable **LIDERAZGO**: Estímulo a la excelencia, Estimulo Trabajo en equipo, Solución de conflictos.
- De la variable **MOTIVACION**: Realización personal, Adecuadas condiciones de trabajo.
- De la variable **RECIPROCIDAD**: Aplicación al trabajo, Cuidado al patrimonio institucional.
- De la variable **PARTICIPACION**: Compatibilidad de intereses, Involucración al cambio.

- Las variables con menor puntaje por debajo de 60% son: Retribución

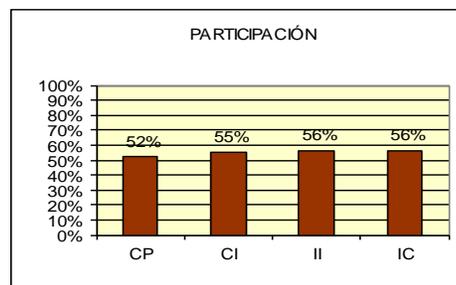
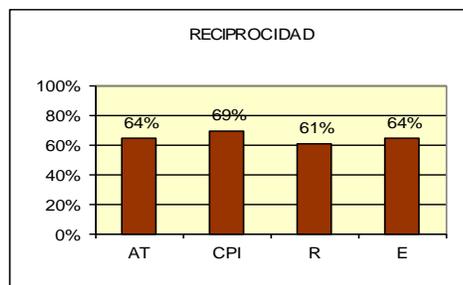
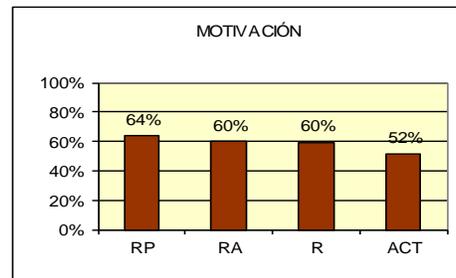
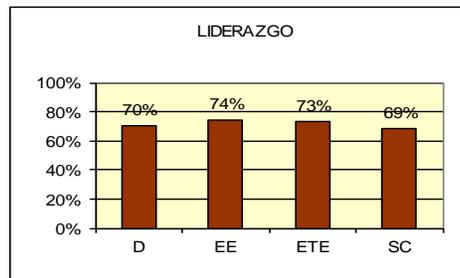
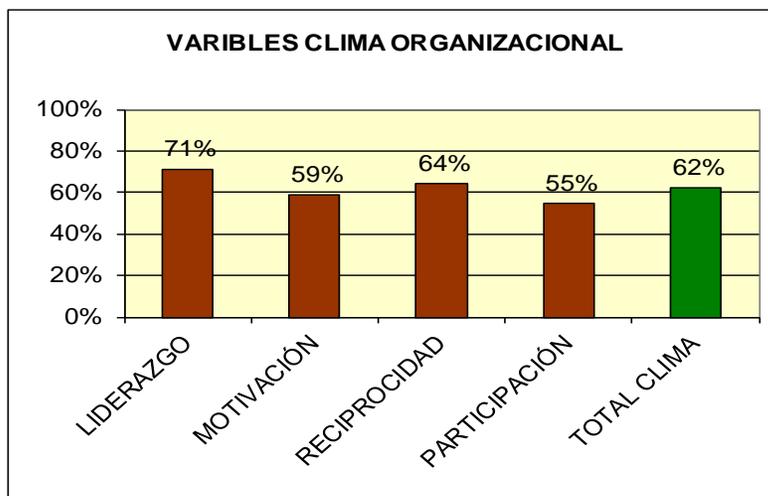


6.12 SECRETARIA DE HACIENDA Y GESTION FINANCIERA



MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

SECRETARIA DE HACIENDA Y GESTION FINANCIERA 44885



Instrumento para el análisis del clima organizacional
Organización Panamericana de la Salud - Organización Mundial de la Salud



En la **SECRETARIA DE HACIENDA Y GESTION FINANCIERA** el clima obtuvo un nivel MEDIO- ALTO correspondiente a un 62%.

La variable mejor puntuada fue: LIDERAZGO con un 71% la más baja fue PARTICIPACIÓN con un 55%.

Las subvariables mejor puntuadas fueron: con una puntuación del 70 % Se describen a continuación.

- De la variable LIDERAZGO: Dirección, Estímulo a la excelencia, Estimulo Trabajo en equipo.
- De la variable MOTIVACION: Ninguna.
- De la variable RECIPROCIDAD: Ninguna.
- De la variable PARTICIPACION: Ninguna.

- Las variables con menor puntaje por debajo de 60% son: Adecuadas condiciones de trabajo, Compromiso con la productividad, Compatibilidad de intereses, Intercambio de información, Involucración al cambio.

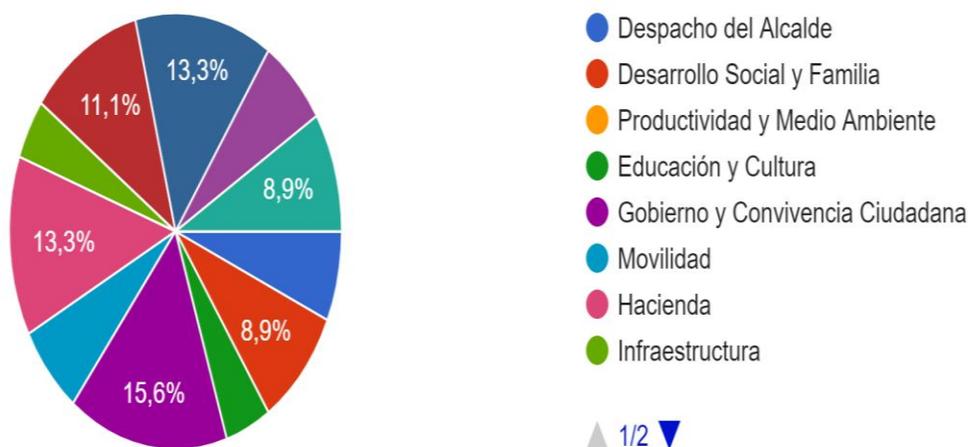


6.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS (FORMULARIO)

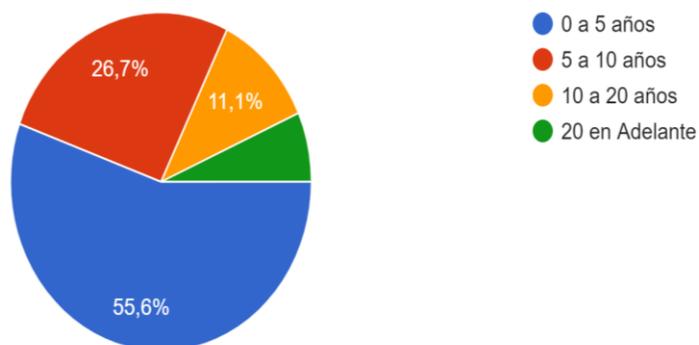


Durante la actividad de participación y algunas entrevistas, los funcionarios manifestaron interés por saber cómo se encontraban los secretarios de despacho y sus equipos de trabajo en las variables evaluadas, por lo anterior se realizó un formulario con preguntas cerradas sobre lo mencionado con los siguientes resultados:

SECRETARÍA A LA QUE PERTENECE

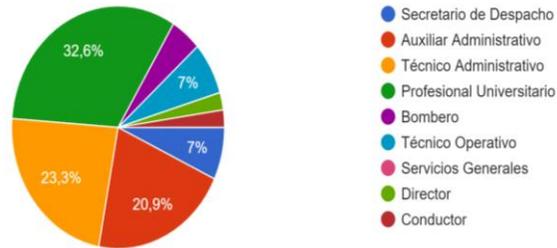


ANTIGÜEDAD





CARGO ACTUAL



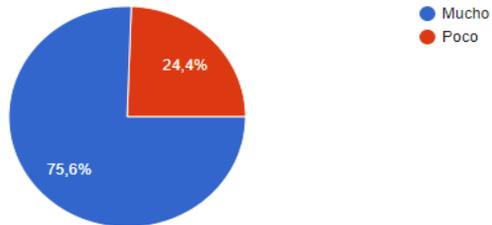
La planta de personal cuenta con 11 secretarías de despacho donde cada una de ellas tiene coordinadores o directores, también cargos de profesional universitario, técnicos o directores como tal, adicionalmente se cuentan con auxiliares administrativos y otros cargos específicos relacionados a continuación:

CARGO	CANTIDAD
Alcalde	1
Almacenista General	1
Agente de Transito	4
Auxiliar administrativo	34
Auxiliar de servicios generales	3
Bombero	5
Comisario de familia	2
Conductor	1
Director técnico	3
Inspector de policía	4
Inspector de tránsito y transporte	1
Jefe oficina	1
Profesional universitario	36
Secretario de despacho	11
Secretaria ejecutiva el despacho del alcalde	1
Técnico administrativo	23
Técnico operativo	12
Tesorero general	1

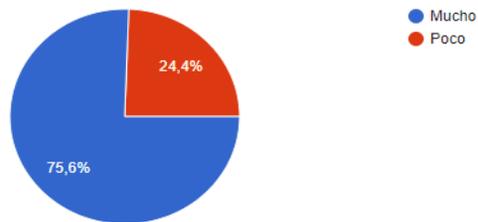


Considera que El **Secretari@ De Despacho** se preocupa por los siguientes aspectos:

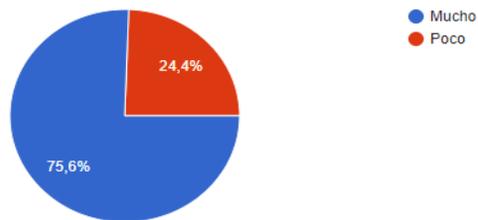
MOTIVACIÓN



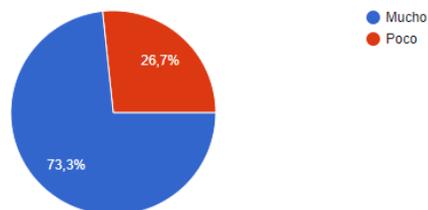
LIDERAZGO



PARTICIPACIÓN



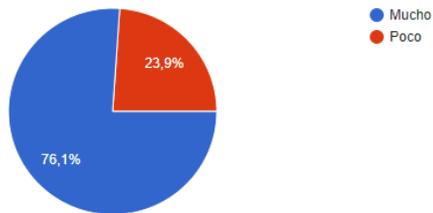
RECIPROCIDAD



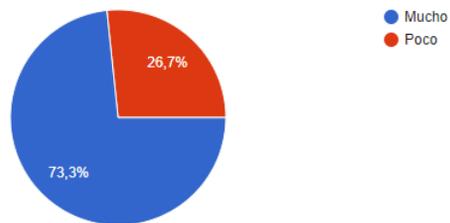


Considera que su **equipo de trabajo** se preocupa por los siguientes aspectos:

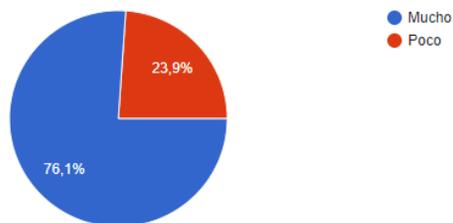
MOTIVACIÓN



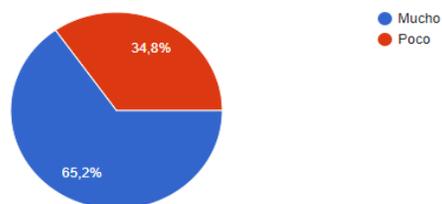
LIDERAZGO



PARTICIPACIÓN



RECIPROCIDAD





¿Cuáles son sus motivaciones para trabajar en la Alcaldía de Guarne?



En el encuentro presencial se implementaron dos estrategias acordes a la medición, el taller focalizado en el manejo de emociones a nivel laboral fue la primera una actividad para romper el hielo y socializar un poco con los funcionarios; se utilizó un peluche con cara triste y feliz, este fue el instrumento que tuvo una mayor acogida, pues fue utilizado por todos los participantes, antes de diligenciar la encuesta física, a cada uno se le preguntaba como veían a una personas en común entregándole el peluche y ellos acomodaban la cara triste o feliz según su percepción y decían una sola palabra sin repetir las mencionadas, es decir sinónimos de feliz o triste, (deprimida, rechazada, estresada, colapsada, aburrida, o alegre, entusiasta, acompañada, comprometida, satisfecha), uno de los participantes manifestó ni el uno ni el otro, esta última respuesta permitió la apertura al diálogo, donde los funcionarios manifestaban en términos generales cómo se encuentran en sus espacios laborales y que tanto tiempo pasan en la Alcaldía y el otro fue aplicar del instrumento de medición.

Concluyendo la actividad con varios interrogantes sobre nuestro comportamiento y la de los jefes, también de la comunicación con los demás compañeros, manifestando que al interior de los equipos hay ayuda para los demás, pero se necesitan más espacios de participación fuera de la oficina, teniendo presente que los funcionarios públicos son el recurso más importante para la Administración Municipal.



En las entrevistas realizadas se identificaron que en algunas de las secretarías el ambiente laboral está un poco pesado por las múltiples ocupaciones de los funcionarios y por la carga laboral de alguno, además se percibe que algunos líderes no escuchan de manera asertiva a los compañeros, por lo anterior permite que la comunicación no sea muy fluida o simplemente se dejen de decir las cosas para no generar malestar.

Es importante destacar, que la implementación de acciones de mejora que impacten el Clima de la organización implica cambios y transformaciones tanto individuales como grupales, cambios en costumbres que parecían arraigadas y en conductas específicas que requieren ser transformadas para avanzar a mejoras colectivas. Por lo anterior se presentará el plan de intervención como una herramienta que se construyó, basado en las percepciones y opiniones de las personas de las secretarías quienes propusieron algunas acciones que impactarían a su criterio positivamente el clima.

Se sugiere que para fortalecer la estrategia y ejecutar las actividades programadas se realice un seguimiento a los comités primarios, cada cuánto se realizan, en qué lugar, como se hace la verificación de los temas pendientes por cumplir, como se encuentran cada uno de los participantes o compañeros de trabajo de manera que se fortalezca el ambiente laboral y que contribuyan a formalizar un poco más los roles y a adquirir mayor compromiso y sentido de pertenencia con cada uno de los procesos.

La actividad realizada en el formulario evidencia la aceptación y el clima que tienen las secretarías con sus equipos de trabajo, es de aclarar que la participación fue poca en el formulario, manifestando las múltiples ocupaciones laborales en el tiempo actual a la medición, otros manifestaron que si lo diligenciaran podrían tener futuras represarías, los comentarios surgieron al momento de la socialización de los resultados donde asistieron pocos funcionarios, es de aclarar que se les envió la socialización a todos los correos.

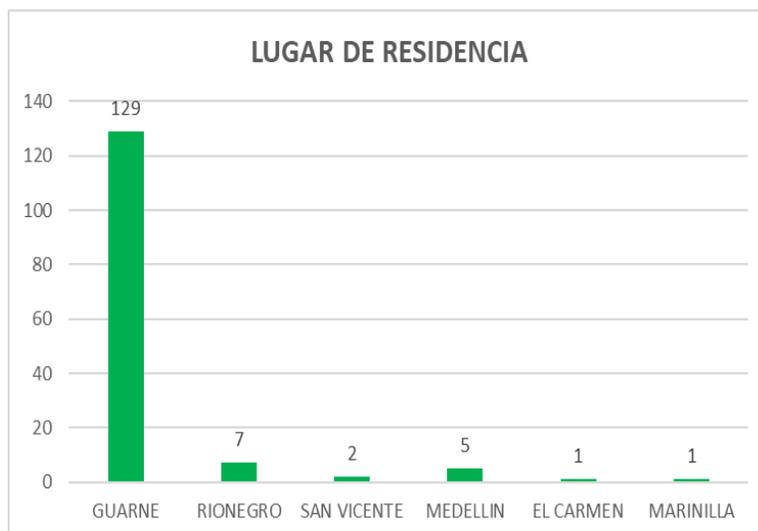
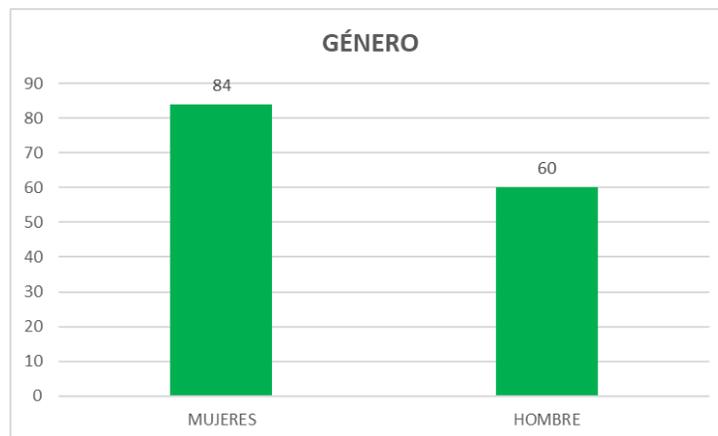
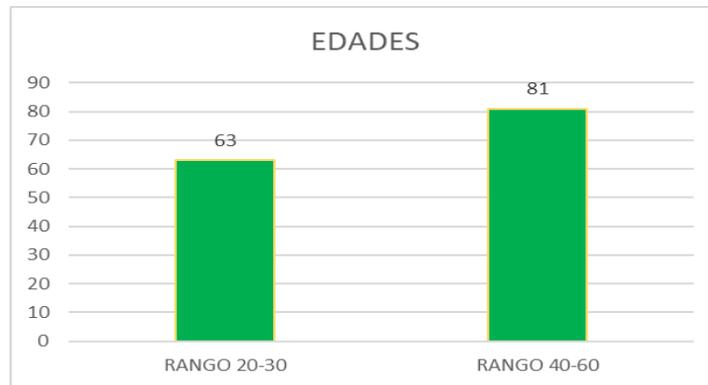


También se evidenció que en algunas secretarías el espacio físico es muy reducido y no hay condiciones óptimas para prestar los servicios, secretarías como Gestión Humana y Servicios Administrativos están saturadas, otros manifestaban que la iluminación, escritorios y demás equipo de oficina no están acorde con los requisitos de seguridad y salud en el trabajo, en el tema de equipos de cómputo no se tiene una provisión, por lo anterior algunos de los funcionarios recién nombrados no cuentan con lo necesario para desempeñar su labor y fuera de eso provisionalmente acomodan una oficina sin las conexiones ni el espacio suficiente.

Finalmente, cabe destacar que durante el estudio las personas manifiestan su satisfacción con la estrategia para la medición del clima organizacional, expresan su orgullo por el buen clima que han logrado cultivar y esperan mantener en alguna de las secretarías; otros dicen convencidos que el desempeño de sus labores se haría más agradable si se buscan estrategias con los secretarios que permitan “cambiar de aire”, salir de la rutina de trabajo y oxigenarse para empezar de nuevo con buenas energías para que funcione adecuadamente y se cumplan los objetivos propuestos beneficiando a cada secretaría y contribuyendo a mantener el buen clima organizacional en la Alcaldía, resaltando la importancia de participación, compromiso y apoyo constante.



6.3 GRÁFICAS DE CARACTERIZACIÓN





I. CONCLUSIONES GENERALES



CONCLUSIONES

- El estudio se realizó de manera general y por secretarías, participaron 11 secretarías y el despacho del señor Alcalde.
- El personal se mostró receptivo durante el proceso y con muchas expectativas, manifestando que la responsabilidad es compartida.
- En términos generales el clima organizacional del MUNICIPIO DE GUARNE fue evaluado de manera positiva con 62% equivalente en la tabla de puntajes a un clima MEDIO - ALTO, es decir que se percibe un buen clima organizacional, pero con necesidad de intervención de las subvariables de menor puntuación, ya que el puntaje esta muy por el margen de cumplimiento.
- De las cuatro áreas críticas evaluadas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, la mejor evaluada fue Liderazgo mientras que las de menor puntuación fue participación.
- Del área de liderazgo la subvariable mejor evaluada fue estímulo al trabajo en equipo, La de menor puntuación fue: Solución de conflictos.
- Del área de motivación la subvariable mejor evaluada fue: Realización personal la de menor puntuación fue adecuadas condiciones de trabajo.
- Del área de reciprocidad la subvariable mejor evaluada fue: cuidado al patrimonio institucional y la de menor puntuación fue equidad.



- Del área de participación la subvariable mejor evaluada fue: compatibilidad de intereses y la subvariable de menor puntuación fue: e intercambio de información.
- Las subvariables mejor puntuadas en la Alcaldía fueron: fue estímulo al trabajo en equipo, estímulo a la excelencia, cuidado del patrimonio institucional.
- Las subvariables menores puntuadas en la Alcaldía fueron: Intercambio de información, Involucración al cambio, Compromiso con la productividad, equidad, reconocimiento de los aportes.
- En conclusión, el clima organizacional de la Alcaldía amerita intervención en las subvariables más bajas con el fin de disminuir el riesgo psicosocial asociado al clima organizacional.



8. RECOMENDACIONES GENERALES



RECOMENDACIONES GENERALES

- Según los resultados el plan de intervención debe ir orientado a fortalecer: Intercambio de información, Involucración al cambio, Compromiso con la productividad, equidad, reconocimiento de los aportes.

VARIABLE	RECOMENDACIONES
INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none">○ Se sugiere realizar este estudio y su plan de acción en el primer semestre del periodo para tener los resultados y la trazabilidad de los cambios.○ Realizar fortalecimiento en la comunicación por medio de diferentes campañas o estrategias.○ Fortalecimiento para los líderes en comunicación efectiva.○ Se sugiere hacer la revisión de las estrategias de comunicación organizacionales y su correspondiente fortalecimiento en caso de ser necesario.
INVOLUCRACIÓN AL CAMBIO	<ul style="list-style-type: none">○ Se sugiere hacer el fortalecimiento de grupos primarios.○ Involucrar al personal en los cambios que se generan en la Administración.



COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none">○ Realizar campaña frente a las competencias de los Servidores Públicos con énfasis en compromiso organizacional.
EQUIDAD	<ul style="list-style-type: none">○ Los líderes deben hacer un acompañamiento mayor y más equitativa en materia de beneficios, compromiso y trato al personal, que permita tener confianza al expresar lo que sienten.
RECONOCIMIENTO DE APORTES / RETRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none">○ Fortalecer los planes de bienestar laboral e incentivos.○ Reforzar la socialización de los planes de bienestar con el personal.○ Capacitar a los líderes en estrategias de reconocimiento y motivación para el personal.○ Revisar las cargas laborales y las promociones de los cargos.