



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 1

Neiva, 05 de julio 2018

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Karla Yadira Trujillo Ochoa, con C.C. No. 1.080.363.305 de Suaza (Huila)

Liliana Vega Morales, con C.C. No 1.069.738.653 de Fusagasugá (Cundinamarca),

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado **MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SUAZA HUILA**, presentado en el año 2018 como requisito para optar al título de **Especialista en Alta Gerencia**;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

Firma:



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Trujillo Ochoa	Karla Yadira
Vega Morales	Liliana

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Ramirez Plazas	Elias

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista Alta Gerencia

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización Alta Gerencia

CIUDAD: Neiva **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2018 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 178

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general___ Grabados___
Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___
Tablas o Cuadros _X_

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:



MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Clima	Climate	6. Causas	Cause
2. Organizacional	Organizational	7. Gratificante	Gratifyin
3. Medición	Measurement	8. Organización	Organization
4. Factores	Factors	9. Plan	Plan
5. Diagnostico	Diagnosis	10. Mejoramiento	Improvement

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

La presente investigación fue orientada a la realización de la medición del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Suaza Huila, a partir de esta medición se tomó como punto de partida los resultados obtenidos para la elaboración del respectivo plan de mejoramiento, con el objetivo de obtener una mejor percepción de los funcionarios sobre el clima organizacional de la Administración Municipal.

El análisis e interpretación de los resultados mostraron que la percepción del clima organizacional que tienen los funcionarios de la alcaldía municipal se puede considerar **BUENO**, según la escala cualitativa de clima organizacional utilizada, con un promedio general de 7.84 de 10. De las 25 variables evaluadas a través del instrumento de medición para este caso el cuestionario, el 96% se manifestaron de forma Bueno y el 4% se manifestó de forma Malo, siendo esta variable la de menor Puntaje y con la cual los funcionarios perciben que el clima organizacional no se manifiesta de forma plenamente gratificante, esta variable fue la de instalaciones y elementos de trabajo.

Este instrumento permitió al entrevistado manifestar o presentar las causas que a su juicio impiden que las dimensiones se manifiesten de forma deseable en la administración municipal y a la vez les permitió plantear las posibles soluciones que consideren necesarias para lograr que dicho factor se presente de una forma plenamente gratificante.



ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The present investigation was oriented to the measurement of the organizational climate of the Municipality of Suaza Huila, from this measurement was taken as a starting point the results obtained for the development of the respective improvement plan, with the objective of obtaining a better perception of the officials on the organizational climate of the Municipal Administration.

The analysis and interpretation of the results showed that the perception of the organizational climate that municipal officials have can be considered GOOD, according to the qualitative scale of organizational climate used, with a general average of 7.84 out of 10. Of the 25 variables evaluated through the instrument of measurement for this case the questionnaire, 96% were manifested in a good way and 4% expressed badly, this variable being the lowest Score and with which officials perceive that the organizational climate is not manifests in a fully gratifying way, this variable was that of facilities and work elements.

This instrument allowed the interviewee to state or present the causes that in his opinion prevent the dimensions from manifesting themselves in a desirable manner in the municipal administration and at the same time allowed them to propose the possible solutions they consider necessary to ensure that this factor is presented in a fully gratifying.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: **Elías Ramírez Plazas**

Firma:

**MEDICIÓN Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUAZA**

**KARLA YADIRA TRUJILLO OCHOA
LILIANA VEGA MORALES**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMIA
NEIVA HUILA
2018**

**MEDICIÓN Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUAZA**

KARLA YADIRA TRUJILLO OCHOA

LILIANA VEGA MORALES

**Trabajo presentado como requisito para optar el título de Especialista
En Alta Gerencia**

DIRECTOR DE TRABAJO DE TESIS

ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ Ph.D

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMIA

NEIVA HUILA

2018

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I	18
1. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	18
1.1 Descripción del problema.	18
1.2 Justificación	19
1.2.1 Interés profesional de los autores.....	19
1.2.2 Importancia para la Alcaldía Municipal de Suaza.....	19
1.2.3 Beneficio para los empleados de la Alcaldía Municipal de Suaza.....	20
1.2.4 Impacto para la sociedad.....	20
1.3 Amplitud del Problema y alcances de la investigación.	21
1.4 Preguntas de la investigación.	22
1.4.1 Pregunta principal.....	22
1.4.2 Preguntas secundarias	22
1.5 Hipótesis.....	22
1.6 Objetivos	22
1.6.1 Objetivo general	22
1.6.2 Objetivos específicos	22
CAPITULO II.....	23
2. MARCO CONCEPTUAL	23
2.1 Revisión de la literatura y estado del arte	23
2.1.1 Estudios relacionados con el Sector Publico.	24
2.2 Marco Teórico.	27
2.3 Marco Conceptual.....	28
2.4 Marco Contextual.....	31
2.5 Marco Legal.....	33
2.6 Matriz de análisis teórico.....	35
2.7 Síntesis del contexto teórico.....	49
3. METODOLOGÍA	50
3.1 Tipo de investigación.....	51
3.2 Estudio con Población y muestra	51

3.2.1	Población	51
3.2.2	Muestra	51
3.2.3	Muestreo	52
3.3	Técnica de Investigación	52
3.4	Validez de la información	52
3.4.1	Credibilidad y Validez Interna.	52
3.4.2	Transferibilidad de los resultados y Validez Externa	53
3.4.3	Fiabilidad y Fidelidad	53
3.4.4	Confirmación	53
3.4.5	Integridad	53
3.4.6	Coherencia.	53
3.5	Metodología a seguir para alcanzar cada objetivo específico.	54
3.5.1	Metodología para la Ubicación de la Variable en el continuo del clima organizacional en la alcaldía municipal de Suaza Huila	55
3.5.3	Metodología para la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima plenamente gratificante en la alcaldía municipal de Suaza.	55
3.5.4	Metodología para la elaboración del plan de acción con el propósito de alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.	55
3.6	Esquema general del proceso de la investigación	56
4.	RESULTADOS	57
4.1	Perfil General por Dimensión del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Suaza Huila	57
4.2	Resultados de la Medición por cada Variable.	60
4.2.2	Variable 2: Estructura Organizacional	64
4.2.3	Variable: participación	67
4.2.4	Variable instalaciones y elementos de trabajo.	70
4.2.5	Variable holismo y sinergia.	74
4.2.6	Variable Liderazgo	78
4.2.7	Variable Toma de decisiones.	81
4.2.8	Variable trabajo gratificante.	85
4.2.9	Variable desarrollo personal.	88
4.2.10	Variable Relaciones interpersonales.	92
4.2.11	Variable Buen servicio	96

4.2.12 Variable Solución de conflictos de intereses.	99
4.2.13 Variable Libertad De Expresión.	102
4.2.14 Variable Estabilidad Laboral.	105
4.2.15 Variable Reconocimiento.	108
4.2.16 Variable Salario.	112
4.2.17 Variable Normas y Reglamentos.	115
4.2.18 Variable Evaluación Del Desempeño.	118
4.2.19 Variable Comunicación y Retroalimentación.	121
4.2.20 Variable Selección e Inducción.	124
4.2.21 Variable Identidad e Imagen de la Organización.	127
4.2.22 Variable Celebraciones y Ceremonias.	130
4.2.23 Variable Grupos Informales y usos del tiempo libre.	133
4.2.24 Variable Valores.	136
4.2.25 Variable Subculturas.	139
5. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUAZA HUILA	142
5.1 Política general Estratégica de Desarrollo Humano:	142
5.2 Objetivo	143
5.3 Componentes del Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional	143
5.4 Desarrollo de las Estrategias	144
CONCLUSIONES	151
BIBLIOGRAFIA	152
ANEXO 1. Encuesta Medición del Clima Organizacional En La Alcaldía Municipal de Suaza Huila.	154

INDICE DE TABLA

LISTADO DE TABLAS	pág.
Tabla 2.6.1 Matriz de Análisis teórico	35
Tabla 3.5.1 Valoración del clima laboral, elaborado por las autoras	54
4.1 Valoración del clima laboral	57
Tabla 4.2 Perfil general por dimensión del Clima Organizacional Alcaldía Municipal de Suaza Huila.	57
Tabla 4.2.1 Proyecto Formal de la empresa o proyecto institucional	61
Tabla 4.2.2 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	61
Tabla 4.2.3 estructura organizacional	64
Tabla 4.2.4 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	65
Tabla 4.2.5 participación.	68
Tabla 4.2.6 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	68
Tabla 4.2.7 instalaciones y elementos de trabajo	71
Tabla 4.2.8 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	71
Tabla 4.2.9 Holismo y Sinergia.	74
Tabla 4.2.10 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	75
Tabla 4.2.11 liderazgo.	78
Tabla 4.2.12 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	78
Tabla 4.2.13 toma de decisiones	81
Tabla 4.2.14 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	81

Tabla 4.2.15 Trabajo Gratificante	85
Tabla 4.2.16 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	85
Tabla 4.2.17 Desarrollo personal	88
Tabla 4.2.18 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	88
Tabla 4.2.19 Relaciones Interpersonales	92
Tabla 4.2.20 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	92
Tabla 4.2.21 Buen servicio.	96
Tabla 4.2.22 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	96
Tabla 4.2.23 solución de conflictos de intereses.	99
Tabla 4.2.24 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	100
Tabla 4.2.25 solución de conflictos de intereses.	103
Tabla 4.2.26 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	103
Tabla 4.2.27 Estabilidad Laboral.	106
Tabla 4.2.28 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	106
Tabla 4.2.29 Reconocimiento.	109
Tabla 4.2.30 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	109
Tabla 4.2.31 Salario	112
Tabla 4.2.32 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	112
Tabla 4.2.33 Normas y Reglamentos	115

Tabla 4.2.34 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	115
Tabla 4.2.35 Evaluación del desempeño.	119
Tabla 4.2.36 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	119
Tabla 4.2.37 Comunicación y Retroalimentación.	121
Tabla 4.2.38 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	122
Tabla 4.2.39 Selección e Inducción.	124
Tabla 4.2.40 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	125
Tabla 4.2.41 Identidad e Imagen de la Organización.	127
Tabla 4.2.42 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	128
Tabla 4.2.43 Celebraciones y Ceremonias.	130
Tabla 4.2.44 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	131
Tabla 4.2.45 Grupos Informales y usos del tiempo libre.	133
Tabla 4.2.46 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	133
Tabla 4.2.47 Valores.	136
Tabla 4.2.48 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	136
Tabla 4.2.49 Subculturas	139
Tabla 4.2.50 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10	139
Tabla 5.3.1 Dimensión 1: Desarrollo Organizacional y estructural	144
Tabla 5.3.2 Dimensión 2: Medio ambiente físico	145

Tabla 5.3.3 Dimensión 3: Estilo de Dirección	146
Tabla 5.3.4. Dimensión 4: Relaciones y Comunicaciones	147
Tabla 5.3.5. Dimensión 5: Gestión del Desarrollo Personal	148
Tabla 5.3.7. Dimensión 7: Normatividad.	149
Tabla 5.3.5. Dimensión 6: Identidad e imagen Institucional.	150

INDICE DE GRAFICAS

LISTADO DE GRAFICAS	Pág.
Grafica 4.1 ubicación clima organizacional de la alcaldía municipal de suaza.	58
Grafica 4. 2 valoración general del clima organizacional de acuerdo a su Calificación	59
Grafica 4.3 Perfil general del clima organizacional de la alcaldía municipal De Suaza Huila.	60
Grafica 4.2.1 proyecto formal de la empresa o proyecto institucional	61
Grafica 4.2.2 identificación de las causas proyecto formal de la empresa.	62
Grafica 4.2.3 estructura organizacional	65
Grafica 4.2.4 identificación de las causas estructura organizacional	66
Grafica 4.2.5 participación	68
Grafica 4.2.6 identificación de las causas participación.	69
Grafica 4.2.7 Instalaciones y elementos de trabajo.	71
Grafica 4.2.8 identificación de las causas instalaciones y elementos de trabajo.	72
Grafica 4.2.9 Holismo y Sinergia	75
Grafica 4.2.10 identificación de las causas holismo y sinergia.	76
Grafica 4.2.11 liderazgo.	78
Grafica 4.2.12 identificación de las causas liderazgo.	79
Grafica 4.2.13 Toma de decisiones.	82
Gráfica 4.2.14 identificación de las causas toma de decisiones	83
Gráfica 4.2.15 Trabajo Gratificante	85
Gráfica 4.2.16 identificación de causas Trabajo Gratificante.	86
Gráfica 4.2.17 Desarrollo personal	89
Gráfica 4.2.18 Identificación de las causas Desarrollo personal	90
Gráfica 4.2.19 Relaciones Interpersonales.	93
Gráfica 4.2.20 Identificación de las causas Relaciones Interpersonales.	94

Gráfica 4.2.21 Buen servicio.	98
Gráfica 4.2.22 Identificación de las causas Buen servicio	99
Gráfica 4.2.23 Solución de conflictos de intereses.	100
Gráfica 4.2.24 Identificación de las causas solución de conflictos de intereses	101
Gráfica 4.2.25 Libertad De Expresión.	103
Gráfica 4.2.26 Identificación de las causas por la no libertad de expresión	104
Gráfica 4.2.27 Estabilidad Laboral.	106
Gráfica 4.2.28 Identificación de las causas por la Estabilidad Laboral	107
Gráfica 4.2.29 Reconocimiento.	109
Gráfica 4.2.30 Identificación de las causas por el no Reconocimiento	110
Gráfica 4.2.31 Salario.	112
Gráfica 4.2.32 Identificación de las causas de Salario	113
Gráfica 4.2.33 Normas y Reglamentos.	115
Gráfica 4.2.34 Identificación de las causas Normas y Reglamentos	117
Gráfica 4.2.35 Evaluación del desempeño.	119
Gráfica 4.2.36 Identificación de las causas Evaluación del Desempeño	120
Gráfica 4.2.37 Comunicación y Retroalimentación.	122
Gráfica 4.2.38 Identificación de las causas Comunicación y Retroalimentación	123
Gráfica 4.2.39 Selección e Inducción.	125
Gráfica 4.2.40 Identificación de las causas Selección e Inducción.	126
Gráfica 4.2.41 Identidad e Imagen de la Organización.	128
Gráfica 4.2.42 Identificación de las causas Identidad e Imagen de la Organización.	129
Gráfica 4.2.43 Celebraciones y Ceremonias.	131
Gráfica 4.2.44 Identificación de las causas Celebraciones y Ceremonias.	132
Gráfica 4.2.45 Grupos Informales y usos del tiempo libre.	134
Gráfica 4.2.46 Identificación de las causas Grupos Informales y usos del tiempo libre.	135
Gráfica 4.2.47 Valores.	137
Gráfica 4.2.48 Identificación de las causas Valores	138

Gráfica 4.2.49 Subculturas.	140
Gráfica 4.2.50 Identificación de las causas Subculturas	141

INDICE DE FIGURAS

LISTADO DE FIGURAS	pág.
Figura 1. Mapa del Municipio de Suaza	31
Figura 2. Organigrama personal de la alcaldía municipal.	32
Figura 3. Esquema 1 General del Proceso de Investigación	56
Figura 4. Esquema 2 General del Proceso de Investigación	56

INDICE DE ANEXOS

LISTADO DE FIGURAS

pág.

ANEXO 1. Encuesta Medición del Clima Organizacional En La Alcaldía
Municipal de Suaza Huila. 1

154

RESUMEN

La presente investigación fue orientada a la realización de la medición del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Suaza Huila, a partir de esta medición se tomó como punto de partida los resultados obtenidos para la elaboración del respectivo plan de mejoramiento, con el objetivo de obtener una mejor percepción de los funcionarios sobre el clima organizacional de la Administración Municipal.

Esta investigación es de tipo descriptiva, por lo que se buscó identificar las principales características, las formas de conducta de los funcionarios, sus diferentes comportamientos, utilizando un método deductivo, tomando como base el primer interrogante de esta investigación que es la comprobación de si la alcaldía municipal de Suaza Huila puede obtener un clima organizacional plenamente gratificante, el periodo de investigación se realizara durante el mes de Abril del año 2018, la muestra que se seleccionó para la aplicación del instrumento de medición fue de 25 funcionarios, debido a la dificultad de reunir todo el personal de la administración, por el motivo que algunos contratistas como los de transporte (operarios de maquinaria amarilla) y operarios de la planta de sacrificio permanecen su mayor parte de trabajo fuera de las instalaciones de la alcaldía municipal, en total la alcaldía cuenta con 12 funcionarios de planta, 2 pasantes Sena y 84 contratistas por prestación de servicios.

Para la medición del clima organizacional se utilizó el instrumento de clima organizacional, modelo desarrollado inicialmente por el profesor Hernán Álvarez Londoño en 1995 de la Universidad del Valle “Hacia un Clima organizacional plenamente gratificante”, dicho modelo fue actualizado y adoptado por el Profesor Álvaro Zapata Domínguez Phd. y la profesora Mónica García Solarte M.B.A. en el año 2008, García (2009) define que en este modelo el principal objetivo es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Es a partir de este instrumento adoptado por los docentes anteriormente mencionados que se realizará la investigación de la medición del clima organizacional y la realización del plan de mejoramiento para la Alcaldía Municipal de Suaza. Los factores determinantes planteados en el modelo son 25 entre los que se encuentran los siguientes: proyecto formal de empresa o proyecto institucional, estructura organizacional, participación, instalaciones y elementos de trabajo, holismo y sinergia, liderazgo, toma de decisiones, trabajo gratificante, desarrollo personal, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos de intereses, libertad de expresión, estabilidad laboral, reconocimiento, salario, normas y reglamentos, evaluación del desempeño, comunicación y retroalimentación, selección e inducción, identidad e imagen de la organización, celebraciones y ceremonias, grupos informales y uso del tiempo libre, valores y subculturas.

El análisis e interpretación de los resultados mostraron que la percepción del clima organizacional que tienen los funcionarios de la alcaldía municipal se puede considerar BUENO, según la escala cualitativa de clima organizacional utilizada, Ver la tabla 4.2, con un promedio general de 7.84 de 10. De las 25 variables evaluadas a través del instrumento de medición para este caso el cuestionario, el 96% se manifestaron de forma Bueno y el 4% se manifestó de forma Malo, siendo esta variable la de menor Puntaje y con la cual los funcionarios

perciben que el clima organizacional no se manifiesta de forma plenamente gratificante, esta variable fue la de instalaciones y elementos de trabajo.

Este instrumento permitió al entrevistado manifestar o presentar las causas que a su juicio impiden que las dimensiones se manifiesten de forma deseable en la administración municipal y a la vez les permitió plantear las posibles soluciones que consideren necesarias para lograr que dicho factor se presente de una forma plenamente gratificante.

CAPITULO I

1. FORMULACION DEL PROBLEMA

Resumen

En el presente capítulo se presentará cada uno de los ítems determinantes para la investigación, en la descripción del problema se puede apreciar la necesidad de obtener para la alcaldía municipal de Suaza Huila un clima organizacional plenamente gratificante y la necesidad de realizar la medición y el plan de mejoramiento del clima organizacional en esta organización, es a partir de la situación actual del clima organizacional de la Alcaldía municipal que surge el gran interrogante donde se establece si en realidad puede la alcaldía municipal de Suaza obtener un clima organizacional plenamente gratificante, es así como este interrogante permitirá conocer las percepciones de los funcionarios frente a la situación actual del clima organizacional y así proponer estrategias que permitan mejorarlo, es de aquí de donde se deriva el objetivo principal y los objetivos específicos de la presente investigación.

1.1 Descripción del problema.

Actualmente muchas empresas entre las que se encuentra La Alcaldía municipal de Suaza Huila, desconocen la importancia del clima organizacional y la necesidad constante en la implementación de las mejores prácticas que permitan el mejoramiento de este. Toda institución forma parte de una colectividad con su propio sistema de reglas, gobierno, costumbres, cultura, ética y moral, que están constantemente involucradas en una interacción con influencias mutuas.

La organización es una mezcla de las tensiones, presiones y preocupaciones sociales. La sociedad está presente y representada dentro de la organización y estas a su vez están representadas en el individuo, es por esto que la medición del clima organizacional en la Alcaldía municipal de Suaza Huila se debe medir teniendo en cuenta la gran responsabilidad por parte de la empresa u organización para mantener un clima adecuado, y también el compromiso de las personas con características individuales. Comprendiendo que el comportamiento humano es un factor importante a considerar en el estudio del Clima Organizacional, ya que en éste intervienen las emociones de cada individuo dentro de la empresa.

Un ambiente favorable permitirá un compromiso estable del recursos humanos con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este, como contribuir directamente al incremento de productividad, por consiguiente, es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado el aprendizaje y moral de los empleados así como la innovación, mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. Solo los individuos comprometidos con la organización pueden ofrecer sus potenciales creativos, sus valores para resolver problemas, alcanzar objetivos y metas propuestas.

Conviene también destacar que el cargo o puesto de una persona es más que las actividades diarias. Los cargos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de

desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

Finalmente la Alcaldía municipal de Suaza Huila, con este estudio pretende determinar cuál es el estado actual del clima organizacional en esta institución y cuál es la percepción de los funcionarios frente a este tema, cuáles son las soluciones que conducen a alcanzar un clima organizacional plenamente y cuáles serían los aspectos tanto internos como externos más relevantes a tener en cuenta para el desarrollo de las acciones y programas que se deben implementar al momento de formular el plan de mejoramiento.

1.2 Justificación

1.2.1 Interés profesional de los autores

Académicamente son muy pocos los estudios realizados frente a la medición del clima organizacional para las entidades públicas del municipio de Suaza Huila, más aun en aquellas entidades que son el pilar del desarrollo social, económico, educativo y cultural de una región como lo es la Alcaldía Municipal de Suaza.

A partir de esta situación se hace necesario la realización de la medición del clima organizacional y el desarrollo de un plan de mejoramiento con el fin de abordar la problemática del comportamiento organizacional, debido que este tipo de temas no han sido tratado en profundidad y el cual contiene varios aspectos importante a la hora de explorar. Es así que este tipo de estudio va a presentar una importancia tanto social como cultural permitiendo reconocer una realidad poco explorada en el sector público.

De igual forma esta investigación permitirá crear nuevos análisis de la situación del clima organizacional en las entidades públicas del sector y las cuales permitirán relacionarse directamente con la dinámica del entorno estudiado; así mismo este proyecto abrirá el paso para nuevos estudios no solo a partir del campo de la administración sino de otros campos del conocimiento como la psicología organizacional y la salud ocupacional, centrándose en aspectos como la comunicación, las relaciones interpersonales, instalaciones en buen estado que permitan la ejecución de las actividades organizacionales y la solución de conflictos y finalmente esta investigación se presenta como un aporte a la generación de un nuevo conocimiento frente a la medición del clima organizacional, las variables medibles, las causas que afectan el clima organizacional y las soluciones para su mejoramiento.

1.2.2 Importancia para la Alcaldía Municipal de Suaza.

En la actualidad la mayoría de los entes territoriales buscan caracterizarse por un alto grado de competitividad y la excelencia en la prestación de sus servicios que ofrecen este tipo de organización como lo son las alcaldías municipales, para ello no se le puede restar la importancia al clima organizacional en el cual las personas participan, se relacionan y conviven gran parte de su jornada laboral. Es por tal motivo que la empresas se encuentran en una búsqueda constante de mejorar tanto en su nivel productivo como en el factor humano, con ello se busca la satisfacción y la motivación de cada uno de sus colaboradores en su ámbito laboral. Un buen ambiente laboral mejora la calidad del servicio y el sentido de pertenencia hacia la entidad.

Para la alcaldía Municipal de suaza se hace necesario realizar la medición y el plan de mejoramiento del clima organizacional en cada una de sus dependencias, debido a que este tipo de entidades es importante que cada uno de los funcionarios se comprometan con el propósito de obtener los mejores resultados en el desarrollo de sus actividades, los cuales se verán reflejados en el desarrollo social y cultural del Municipio de Suaza

En tal sentido, la medición que se logre obtener a partir de este estudio permitirá reconocer ciertamente en qué medida los factores a medir (variables) influyen en el comportamiento de los funcionarios y cuál es el plan de acción a seguir para el mejoramiento de estos mismos en la Alcaldía Municipal de Suaza, debido que existe una relación directa de estos factores frente a la imagen de la administración, los usuarios y la localidad en general, se podría decir que si dentro de la administración municipal existe un modelo claramente definido que trabaje en beneficio del clima laboral , este se verá reflejado en la atención de cada uno de los usuarios, la productividad, la eficacia, la motivación y la satisfacción de los funcionarios acercándose así la alcaldía municipal de Suaza a un clima laboral plenamente gratificante.

1.2.3 Beneficio para los empleados de la Alcaldía Municipal de Suaza

A partir del estudio que se realizara en la Alcaldía Municipal de Suaza frente a la medición del clima organizacional y la formulación de un plan de acción, permitirá conocer a fondo las percepciones de los funcionarios de la administración frente a la situación actual del clima organizacional, con base en lo anterior se podrá obtener un clima laboral plenamente gratificante lo cual permitirá aumentar el nivel de satisfacción de los funcionarios, mejorar sus condiciones frente a las locaciones y herramientas de trabajo, aumentar la motivación y el compromiso hacia los objetivos de la alcaldía municipal.

Otra razón por la cual se hace necesario la realización de la medición y el plan de mejoramiento del clima organizacional es el beneficio interno de la administración municipal, entre los cuales se puede destacar la participación, la motivación de los colaboradores y funcionarios, las mejoras en las instalaciones físicas, el trabajo en equipo, el liderazgo, lo cual llevara al cumplimiento de los objetivos, planes y programas plasmado dentro del plan de desarrollo de la alcaldía municipal.

Así mismo la importancia de este estudio se basa en la reciprocidad benéfica que tiene para los funcionarios la medición del clima organizacional y el plan de mejoramiento que les permitirá encontrar soluciones a corto o mediano plazo; encontrando en su labor una actividad gratificante, que no solo proporcione beneficio para la alcaldía sino también un beneficio personal para cada uno de los funcionarios.

1.2.4 Impacto para la sociedad.

La naturaleza de la alcaldía municipal de Suaza es el ser un ente territorial en donde una de sus principales funciones es velar por el desarrollo social y cultural del Municipio en todos los sectores, es así como la medición del clima organizacional permitirá conocer sus falencias frente al trabajo en equipo, liderazgo, motivación; factores de gran importancia para la comunidad en general.

Al obtener un clima laboral plenamente gratificante en la estructura interna de la alcaldía municipal este influirá directamente en el cumplimiento de las metas plasmadas en el plan de Desarrollo del Municipio, lo cual permitirá a su vez el desarrollo económico, social y cultural de la región.

1.3 Amplitud del Problema y alcances de la investigación.

Según Portafolio en su artículo “Mejoras en clima laboral aumenta productividad” (2007) Cada día las empresas tienen más en cuenta el ambiente de trabajo, para generar valor. La productividad laboral de las personas está en relación directa con su talento y capacidades naturales y con el ambiente organizacional.

Las empresas que se considera mejores para trabajar son aquellas que tienen bien establecidos su componente axiológico, reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y los equipos de liderazgo creíbles, prácticas que respondan a las expectativas de las personas, funciones con sentido para la gente y un grupo armónico para construir relaciones.

Entre los beneficios de generar ambientes de trabajo favorables están: reducción del ausentismo y disminución en la rotación, de 20 a 2 por ciento al año, de acuerdo con estudios de Great Place to Work, centro de investigación y medición del clima organizacional. Quiere decir que la fuerza laboral puede capitalizar mejor el conocimiento interno, lo cual asegura la sostenibilidad de planes y proyectos.

Teniendo en cuenta las justificaciones anteriores se hace necesario realizar Medición Y Plan De Mejoramiento Del Clima Organizacional De La Alcaldía Municipal De Suaza que permitan conocer a fondo las percepciones de los funcionarios de la administración frente a la situación actual del clima organizacional y así proponer estrategias que permitan una mejora en este aspecto para hacer de esta institución un lugar reconocido por su ambiente laboral.

La Alcaldía Municipal De Suaza Actualmente tienes vinculados a 12 funcionarios en la planta de personal y 64 funcionarios por contrato de prestación de servicios, desde el Alcalde municipal, Secretarios, Comisarios, profesionales universitarios, técnicos y auxiliares, a los que se pretende aplicar instrumento sobre el clima organizacional para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007) y así verificar su satisfacción laboral y medir el clima organizacional.

Esta investigación va a enfocar en la Medición Y Plan De Mejoramiento Del Clima Organizacional De La Alcaldía Municipal De Suaza. Su alcance se limita a encuestar una pequeña muestra que arroja como resultado un total de 47 de los 76 funcionarios en la Alcaldía, que tienen vínculo directo con la administración. Los resultados permitirán identificar el comportamiento y la percepción de cada una de las dimensiones que conforman el perfil de clima organizacional para generar un plan de acción de mejoramiento dependiendo dichos resultados.

La investigación se realizó durante los meses de febrero a mayo del presente año (2018).

1.4 Preguntas de la investigación.

1.4.1 Pregunta principal.

A partir de la situación frente al clima organizacional en la alcaldía municipal de suaza surge el siguiente interrogante ¿Puede la Alcaldía Municipal de Suaza obtener un clima organizacional plenamente gratificante?

1.4.2 Preguntas secundarias

- ¿Cuál es el estado actual del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Suaza según las percepciones de los funcionarios para poder realizar la medición del clima organizacional?
- ¿Cuáles son las causas que afectan el clima organizacional en la alcaldía municipal de Suaza?
- ¿Cuáles son las soluciones que conducen a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante en la Alcaldía Municipal de Suaza?
- ¿Cuáles serían los aspectos tanto internos como externos más relevantes a tener en cuenta para el desarrollo de las acciones y programas que se deben implementar al momento de formular el plan de mejoramiento del clima organizacional de la alcaldía municipal de suaza?

1.5 Hipótesis

Si el Municipio de Suaza tiene un clima plenamente gratificante se verá reflejado el mejoramiento del desempeño, la eficiencia, la eficacia y el cumplimiento de los programas contenidos dentro del plan de desarrollo de la actual vigencia.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Realizar la medición del clima organizacional e identificar los componentes de la misma para la formulación de un plan de acción que contenga las estrategias para obtener un clima organizacional plenamente gratificante en la Alcaldía Municipal de Suaza.

1.6.2 Objetivos específicos

- Medir y cuantificar la variable en el continuo del clima organizacional en la alcaldía municipal de Suaza.
- Identificar las causas que afectan el clima organizacional en la alcaldía municipal de Suaza.
- Identificar las soluciones conducentes identificadas por los funcionarios para alcanzar un clima plenamente gratificante en la alcaldía municipal de Suaza.
- Elaborar un plan de acción con el propósito de alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

CAPITULO II

2. MARCO CONCEPTUAL

Resumen

En este capítulo se realizó toda la revisión de la literatura acerca del clima organizacional, sus principales exponentes, los modelos utilizados para la realización de un diagnóstico del clima organizacional, los estudios realizados en diversas alcaldía en el país con el fin de analizar como es el comportamiento del clima organizacional en las entidades públicas; todas estas teorías q dieron las pautas para la realización de la presente investigación, en el marco contextual se podrá encontrar todo aquello relacionado con la actividad principal de la alcaldía municipal y todo lo relacionado con el Municipio de Suaza, el marco legal se especificaron las principales leyes y decretos relacionados con el clima organizacional en las entidades del estado y cómo influyen estas normas y procedimientos en las evaluaciones de desempeño para los funcionario públicos, dentro de la matriz de análisis teórico se especificaron los principales componentes, variables e indicadores asociados a cada objetivo específico de la presente investigación, y finalmente en la síntesis del contexto teórico se da la respuesta del porqué de la presente investigación.

2.1 Revisión de la literatura y estado del arte

Para entender la a importancia del clima organizacional para las empresas tanto públicas como privadas se debe tener una claridad en cada uno de los conceptos básicos del tema, sus principales características, su medición y como este influye en la generación de un clima organizacional plenamente gratificante y la relación que existe entre la motivación de los empleados y la eficiencia y productividad de la empresa. Debido a lo anterior surge el interés de indagar, conocer y observar cómo está funcionando la empresa en uno de sus principales factores como lo es el factor humano y obtener toda la información acerca con el objetivo de definir claramente las estrategias y un plan de acción que permita el mejoramiento del clima organizacional.

Por tal motivo se cuenta con la revisión de diversos estudios de clima organizacional en el sector público y privado relacionado con el clima organizacional con el objetivo de obtener mayor información tanto en sus conceptos como en sus aplicaciones que permitirán obtener una mayor claridad en la investigación.

Para la medición del clima Organizacional se han utilizado diversos modelos de medición que permiten definir claramente el estado de la organización frente a la percepción de sus empleados, para Likert (1986) propone una técnica denomina P.O (perfil organizacional) para verificar en cuál de los tipos de sistema opera una organización. Esta técnica sirvió de barómetro para indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumenta o a disminuir. (Cardozo, 2012)

Likert citado por García (2009) desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el

comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

Otro autor importante que indaga en la medición del clima organizacional, Fernando Toro Alvares, según Toro (2001), citado por Gómez (2004) las encuestas más importantes reportadas en la literatura técnica que buscan identificar variables o conceptos claves del clima se encuentran: a) inventario de clima psicológico de Gavin y Howe, b) índice de clima organizacional de Stern, c) cuestionario de clima organizacional de James y Sells, d) encuesta de calidad de empleo de Kahn, e) cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman, f) escala de ambientes de trabajo de Moos, g) cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DQ) de Halpin y Crofts, h) escala del ambiente universitario de Pace, i) cuestionario de salud organizacional de Milles y j) cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional (CKL Ltda.) de Kettering. Algunos de estos instrumentos se diseñaron para la investigación de ambientes educativos que asumen y definen variables distintas.

Igualmente García (2009) referencia un modelo de Medición en el cual Méndez (2006) afirma que en el año 1997 el profesor de la universidad de los Andes, Jhon Sudarsky, desarrollo en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Tuvo también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

Para esta investigación se tendrá como base el instrumento adoptado para el Diagnóstico del Clima organizacional por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata, este modelo tiene como objetivo según García (2009) es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

De la misma manera García (2009) afirma que el objetivo de esta medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia.

2.1.1 Estudios relacionados con el Sector Público.

Para el caso de esta investigación, se busca también encontrar estudios realizados en el sector público, que permitan analizar las diferentes metodologías aplicadas, los resultados obtenidos en cada una de ellas y el impacto que se ha obtenido en las entidades públicas a la hora de medir el Clima Organizacional. Rivera, Velázquez y Reyes (2014) afirman que para el sector público el clima organizacional se define como esa percepción que el empleado o funcionario tiene de que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y que están gozando del

sentimiento de la labor cumplida, de igual manera se refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los interpreta el sistema informal, a partir de lo anterior se puede deducir que el sector público la definición del clima organizacional se expresa de una manera más amplia y extensa, debido que se tiene en cuenta todo aquello que rodea al factor humano en la organización de índole pública, y todo en base en los valores, principios y normatividad que conllevan a una relación más rígida entre los funcionarios pertenecientes a este sector, debido a que todo lo relacionado con la gestión del talento humano esta normalizado.

Al investigar sobre estudios de medición de clima organizacional y formulación de plan de mejoramientos en el sector público, se evidencia que son muy pocos los trabajos realizados en la Región del Huila, pero sin embargo a nivel Nacional si se han hechos varias investigaciones acerca de este tema que han permitido llegar hasta este tipo de organizaciones con el propósito de indagar y conocer las percepciones de los funcionarios públicos frente al clima laboral en las entidades del estado.

Una de las investigaciones realizadas en este tipo de organización fue elaborada en la Alcaldía Municipal de Popayán, específicamente en la Secretaria de Hacienda Municipal realizada en el año 2012, el principal objetivo del autor era diagnosticar el Clima Organizacional de la secretaria de hacienda de la alcaldía de Popayán e identificar los factores que inciden positiva y negativamente, la percepción de los funcionarios y a partir de ellos realizar un plan de mejoramiento, esta investigación propuso un acercamiento metodológico con el fin de perfilar el panorama del clima organizacional en dicha dependencia, a partir de la utilización de herramientas cuantitativas como lo son las encuestas que ayudarían a recolectar datos interesantes para el análisis de traumatismos, conflictos y percepciones negativas de los funcionarios pertenecientes a la secretaria de Hacienda. La muestra para dicha investigación fue el 100% de la población, teniendo en cuenta que los funcionarios de la dependencia de estudio en su totalidad eran 43; la encuesta aplicada constaba de cuarenta (40) preguntas, entregadas personalmente a los funcionarios, su aplicación consto de 12 días desde el 1 de octubre hasta el 12 del mismo mes.

La elaboración del cuestionario fue de autoría propia tomando como base algunos factores establecidos por el profesor Hernán Álvarez (1993) y George y Stinger Robert (1968), a partir de la utilización de la herramienta se logró obtener resultados como la importancia de observar en futuros estudios el comportamiento de una dependencia frente a otra, la comparación del clima organizacional de dos o más dependencias y el impacto que conlleva el clima organizacional frente al Público externo. Esta investigación tuvo consecuencia la implementación de un plan de mejoramiento el fin de proporcionar cambios actitudinales que facilitarían una mejora en el clima organizacional de la secretaria de hacienda de Popayán, el cual permitiría a su vez la creación de oportunidades y espacios para cada funcionario en donde se refleja la percepción de los compañeros de trabajo y de la administración, la incrementación de la motivación en los funcionarios de la dependencia y sobre todo a la construcción de una nueva imagen de dicha dependencia ante el usuario externo. (Collazos, 2012)

En el trabajo de grado consultado, los autores realizaron la medición del clima organizacional a los funcionarios públicos de la Alcaldía de Medellín Antioquia durante la vigencia 2013,

dicha investigación se realizó con base en un programa encaminado al mejoramiento del clima laboral; se realizó de tipo cuantitativo en un nivel descriptivo, lo cual les permitió conocer las características actuales de las variables que conforman el clima organizacional en dicha alcaldía; esta investigación tuvo como objeto conocer las características del ambiente organizacional que se presentan en la administración municipal.

El instrumento utilizado para esta medición del Clima Laboral, fue una encuesta diseñada por la Organización Mundial de La Salud (OMS), la cual mide 16 dimensiones del clima laboral agrupadas en 4 variables que abarcaron el funcionamiento de la entidad en su totalidad, este instrumento contaba con un formato de respuestas (siempre, casi siempre, casi nunca y nunca), en total fueron 80 preguntas las consignadas en el cuestionario. Esta evaluación fue aplicada mediante la realización de 1750 encuestas al personal de todas las diferentes dependencias de la Administración Municipal del Medellín, se trabajó con 1750 personas las cuales equivalían al 46.1% de la población total, la muestra total eran de 2119 servidores públicos, los resultados arrojados en esta investigación fueron los siguientes: se obtuvo un puntaje en las variables contempladas por encima del 50%, quedando con un total del 57% en nivel medio, por lo cual se obtuvo que la mayoría del personal percibía un clima organizacional regular, con aspectos importantes a mejorar como la participación y la reciprocidad, sin embargo la variable Liderazgo fue la mejor puntuada a nivel general.

Para lo cual se debe considerar que a partir de esta investigación la alcaldía de Medellín debió considerar que la mayor motivación para sus funcionarios es en el momento en que se es tomado en cuenta su punto de vista y recibe la oportunidad de liberar la creatividad, la autoformación en sus ambientes laborales, pero todo esto es posible si los canales de comunicación son claros y las relaciones interpersonales son abiertas, respetuosas y amistosas. (Grimaldos, 2014)

En el 2016 se realizó otra investigación para la Alcaldía Municipal de Palestina departamento de Caldas, este trabajo de grado tuvo como objetivo la medición y evaluación del clima organizacional de la alcaldía de Palestina con el propósito de identificar las posibles mejoras en el mismo y a su vez generar una mayor satisfacción en los funcionarios de dicha entidad, su investigación fue de naturaleza descriptiva para así mismo presentar propuestas para el mejoramiento de la satisfacción de los funcionarios de esta entidad.

La investigación se realizó a través de la formulación de una encuesta que consta de ochenta (80) preguntas, las cuales fueron aplicadas a todos los funcionarios de la Alcaldía Municipal, las cuales permitieron identificar cada una de las falencias, esta encuesta fue adoptada bajo el test de Reddin para la medición del Clima Organizacional, para el análisis de la información se tabularon los datos mediante un Excel creando bases de datos, se utilizaron graficas con escala de colores para evidenciar el estado del clima organizacional se tuvieron en cuenta los siguientes rangos, entre 0% y 30% rojo, 30% y 60% naranja, 60% y 80% amarillo y entre 80% y 100% verde.

De acuerdo a lo anterior el análisis de estos resultados dio como consecuencia la realización de un plan de mejoramiento con el fin de mejorar las falencias encontradas en la aplicación de la encuesta, principalmente en la generación de espacios en donde los empleados puedan

presentar sus inquietudes o sugerencias y que estas fuesen tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones, suministrar periódicamente o reparar los implementos necesarios para la realización de sus labores diarias, entre otras que permitirían llegar a un clima organizacional grato para la Alcaldía de Palestina. (Ramírez, 2016)

2.2 Marco Teórico.

Después de la revisión y análisis de las diferentes definiciones se puede establecer que una de las más completas para definir Clima Organizacional es “conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado (Ciampa, 1990).

Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, y generalmente los altos directivos deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención tratando de lograr la mayor motivación posible.

Según el análisis efectuado en el la Universidad de la Sabana ORTEGA, Sheryla, PERDOMO Jessica. “Factores que influyen en el Clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización” (2007) Págs.1-26 las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos de la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización. Si las características psicológicas en los trabajadores, como las cualidades, percepciones, personalidad, valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicional el clima de los mismos trabajadores (Davis y Newstron 1999)

Según Gómez y Cols (2001), para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques: a) como un factor organizacional puramente objetivo; b) desde un punto de vista puramente subjetivo; y c) desde un enfoque o esquema integrador.

El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre

una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc.

Mayor Ravines (2009) señala que conocer y comprender la forma cómo los servidores públicos de una organización perciben su realidad laboral significa identificar áreas de bienestar o malestar y conflicto, y constituye un mecanismo esencial para implementar acciones e intervenciones necesarias, para mejorar el ambiente laboral en el desempeño de sus funciones, de manera que se realice un cambio planificado de la conducta laboral, que conduzca a un mayor bienestar en el ambiente laboral y a una mayor productividad en los programas estratégicos. Por otro lado, desarrollar y ejecutar programas, proyectos y obras públicas o servicio públicos ya no es lo único importante.

Si bien es cierto, el principal objetivo de los consumidores o usuarios es satisfacer las necesidades públicas, pero existe de parte de los clientes/ciudadanos una creciente preocupación con respecto a la transparencia e información de la gestión y rendimiento de las organizaciones, y el impacto que ésta tendrá en el desarrollo de las sociedades y el avance en la tecnología de la información, entre otros, que han generado consumidores y público usuario muy exigentes, que demandan cada vez más servicios de calidad. (p. 51)

También señala que Las organizaciones, públicas, deben considerar que la opinión externa, conformada por los consumidores potenciales las percibe de manera positiva o negativa, según su incidencia en la imagen y las perspectivas del país. Por consiguiente, para la opinión pública, el crecimiento y desarrollo del país, no sólo depende del gobierno general, sino también del quehacer de los gobiernos subnacionales que generan una imagen corporativa, como producto o servicio, que influye en la imagen del país (p. 52) por lo anterior se puede concluir que en la realización el estudio o análisis Para la alcaldía Municipal de en cada una de sus dependencias es importante porque no solo porque mejoraría la calidad de del ambiente dentro de las instalaciones, si no que tendría un efecto positivo en los grupos de interés externos, como factor importante del crecimiento y desarrollo de una región.

2.3 Marco Conceptual

Clima organizacional: García (2009) define el clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (procesos y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones de comportamiento de los empleados, tanto positivamente como negativamente, y por tanto modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

Comportamientos: Según Sutton y Fall (1995), citado por Gómez (2004) el comportamiento se compone del aspecto individual (actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje), grupo e intergrupo (estructura, procesos, cohesión, normas y papeles), motivación (motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo), y liderazgo (poder, políticas, influencia y estilo).

Motivación: López (2005) define la motivación dentro del ámbito laboral, claramente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de los objetivos esperados , por tal motivo en el ámbito laboral es

importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfecho.

Participación: es entendida como la contribución de los diferentes individuos o personas y grupos formales e informales al logro de los objetivos organizacionales, es decir es la corresponsabilidad individual en la acción grupal de los marcos de referencia de la organización.

Liderazgo: es entendido como el proceso de influir y apoyar a los miembros de un grupo de trabajo o equipo con el fin de que su trabajo se realice de una manera entusiasta en favor del cumplimiento de los objetivos organizacionales, es un factor determinante y decisivo que ayuda a que las personas o grupos logren identificar sus metas y objetivos, para que estos se cumplan se hace necesario la motivación y la asistencia en el cumplimiento de cada una de las metas establecidas.

Relaciones interpersonales: las relaciones interpersonales hacen referencia al conjunto de contactos físicos, motivacionales entre los individuos o personas ya sean percibidas de una manera positiva o negativas, creadas a fin de trabajar en equipo con el propósito del cumplimiento de las metas establecidas, para el caso de las empresas se pueden definir como la manera en que se manifiesta la relación jefe- empleado y la relación existente entre los mismos individuos de la organización.

Holismo y Sinergia: El holismo se presenta cuando los integrante de una organización empleados y jefes buscan integrarse de la mejor forma y como un todo, con el propósito de alcanzar la misión, visión, metas y objetivos de la misma, por otra parte la sinergia hace referencia a la asociación de los diferentes organismos de la empresa, con el objetivo de obtener los mejores resultados con la suma elemental de todas las partes.

Toma de decisiones: el proceso de toma de decisiones en una organización se hace necesario describir primeramente que es una decisión y cómo influyen estas decisiones en el ejercicio de las empresas privadas o públicas. El concepto de decisión se puede definir como una elección de una alternativa entre varias disponibles, es decir se puede definir el término de decidir como la identificación y la solución de los problemas que se presentan en una organización. Estas decisiones se pueden tomar de varias maneras ya sea por unanimidad, consenso o acuerdo, la unanimidad se logra en el momento en que todos los integrantes del grupo o empresa están de acuerdo. El consenso se construye entre todos, en donde cada integrante presenta su punto de vista y este es escuchado por los demás integrantes, cada punto de vista es analizado, buscando así el acuerdo entre todos. La votación ya es la última instancia cuando no se ha logrado la unanimidad ni el consenso, y se someten a la votación para poder tomar la decisión.

Instalaciones y elementos de trabajo: las instalaciones y elementos de trabajo se refieren al lugar en donde se desempeñan las actividades diarias de la organización y los diferentes elemento que se requieren para que el ejercicio de estas actividades se realicen eficientemente; se entiende que si el ambiente físico en el cual se desenvuelve las actividades

diarias de la organización es agradable, seguro, funcional, cuenta con las condiciones óptimas para desarrollar las tareas y actividades y cuenta con los elementos y comodidades necesarias para que los integrantes de la organización se sientan a gusto, mejor será el clima organizacional de la empresa.

Trabajo gratificante: la organización o empresa deberá procurar la persona correcta en el puesto correcto, es decir tratar de ubicar a las personas en el cargo en donde se sientan plenamente desarrolladas sus habilidades, destrezas y conocimientos, siempre y cuando estas personas estén capacitadas para el cargo, de esta forma las personas desempeñarán sus funciones con mayor interés, encontrando la posibilidad de la realización personal y profesional, disfrutando así de las labores diarias que realizan en el área de trabajo en donde se desempeñen, lo cual permitirá la creatividad y la productividad en cada uno de los empleados de la organización, lo cual permitirá un mejor clima organizacional.

Comunicación y retroalimentación: la comunicación es una de las herramientas más importantes dentro de una organización ya que permite dar a conocer los diferentes puntos de vistas, opiniones, sugerencias que se den dentro del lugar del trabajo, haciendo de este un espacio cómodo y agradable a la hora de ejercer las actividades, la retroalimentación permite valorar las fortalezas y reducir las debilidades, considerar los aspectos positivos y negativos en cada uno de los integrantes de la organización a fin de buscar mejoras en las actividades y permitir una mejor comunicación.

Celebraciones y ceremonias: las celebraciones y ceremonias dentro de una organización se entienden como todas aquellas actividades encaminadas al bienestar social, tales como las cenas navideñas, aniversario de la organización, día de la mujer, día de la madre, día del padre, san pedritos institucionales, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros; teniendo en cuenta que cada una de estas actividades son organizadas y planeadas directamente por la empresa u organización en pro del bienestar de los empleados.

Grupos informales: los grupos informales son aquellos realizados por la voluntad de los empleados de la organización por su propia iniciativa para el libre esparcimiento, absolviendo de toda responsabilidad a la empresa u organización, estos grupos generalmente se dan en todas las organizaciones y realizan actividades como reuniones fuera de la empresa, celebraciones de cumpleaños, partidos amistosos entre otros.

Reconocimiento: el reconocimiento hace referencia a la identificación y distinción de que se hace a una persona o empleado perteneciente a la organización por la realización de un excelente trabajo, o que gracias a la elaboración de una de sus tareas la empresa logro una de las metas más ambiciosas, este tipo de reconocimientos incentivan a las personas a hacer énfasis en cada una de sus habilidades que les permitirán alcanzar sus objetivos tanto individuales como grupales en pro de la organización.

Valores: son los principios, normas o ideas fundamentales que fundamentan la conductas o el pensamiento de los integrantes de una organización, los cuales buscan que todos los integrantes de la organización, actúen con ética y vivan sus labores diarias con armonía.

2.4 Marco Contextual.

El Municipio de Suaza se encuentra situado al suroriente del Departamento del Huila, en la región central del Valle del río Suaza. Posee una superficie total de 336 km², se encuentra bordeado en la margen occidental por la serranía de la Ceja, en la oriental por las estribaciones de la Cordillera Oriental o corredor transamazónico. Su altitud es de 990 m.s.n.m. en el casco urbano y su Localización geodésica es 1° 59' latitud norte y 75° 48' longitud oeste. Hace parte de la sub-región centro, que gira alrededor de la ciudad de Garzón y se complementa con los municipios de Agrado, Altamira, Gigante, Guadalupe y Tarqui. La Sub-región Centro cuenta con 7 municipios, 317 veredas y 24 centros poblados, de los cuales pertenecen al municipio de Suaza 42 veredas, 2 centros poblados, 14 Barrios.

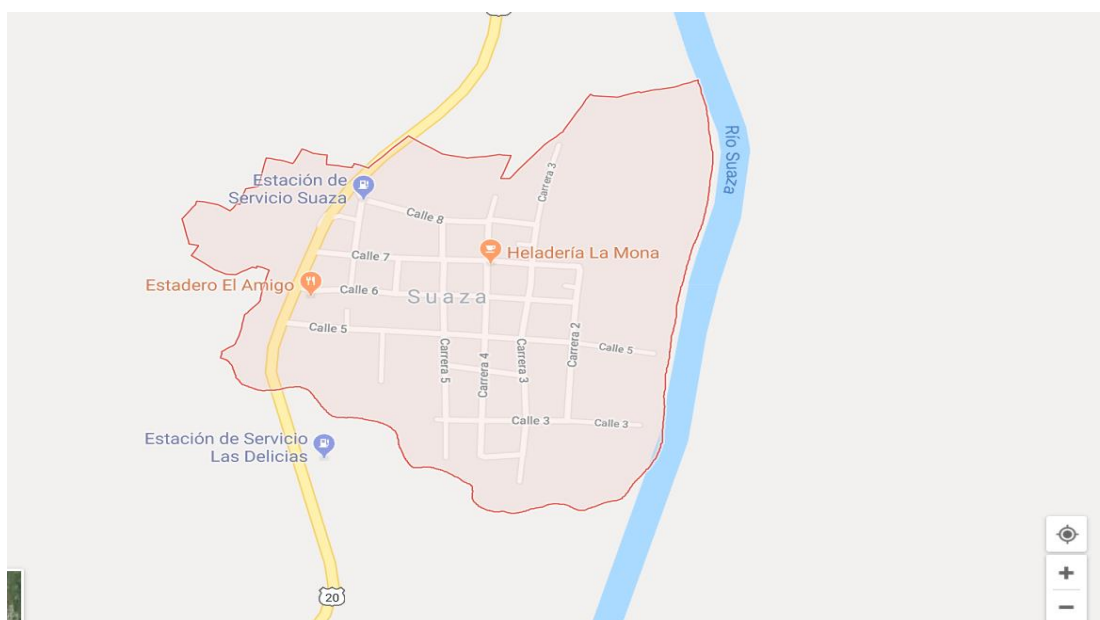


Figura 1. Mapa Municipio de Suaza Huila. Recuperado de <https://www.google.com.ar/maps/place/Suaza,+Huila/>

La topografía del Municipio está conformada típicamente por interandinos y por las cumbres de la cordillera Oriental o corredor Transamazónico, lo que hace que se presente gran variedad en el relieve y en la topografía.

Planeación Estratégica

Misión

“Como Entidad fundamental del Estado Colombiano, el Municipio de Suaza está comprometido con la población que la integra, a promover los derechos estipulados en la Constitución y las Leyes, como lo es el mejoramiento social, económico y cultural, la participación comunitaria, la prestación de servicios públicos, así como de demandar a los ciudadanos al cumplimiento de los deberes y obligaciones que tienen de cumplir con la Constitución y las Leyes”.

Visión

”Convertir el Valle del río Suaza en un territorio verde, amable y seguro, con un tejido empresarial local consistente, que ofrezca un espacio promisorio para que sus habitantes y visitantes lo vean como una alternativa posible para vivir y relacionarse; de esta manera lograr un Desarrollo Territorial que permita mejores oportunidades para que los ciudadanos en su conjunto creen su propio desarrollo”.

Funciones

Crear las condiciones para convertir en atenciones concretas, todas las necesidades esenciales de los habitantes del municipio, buscando fortalecer las relaciones de solidaridad, fomentando la cultura de la convivencia, buscando la consolidación de un hábitat que dignifique al ciudadano, y promoviendo el espíritu emprendedor y la capacidad de generar riqueza con el trabajo productivo”.

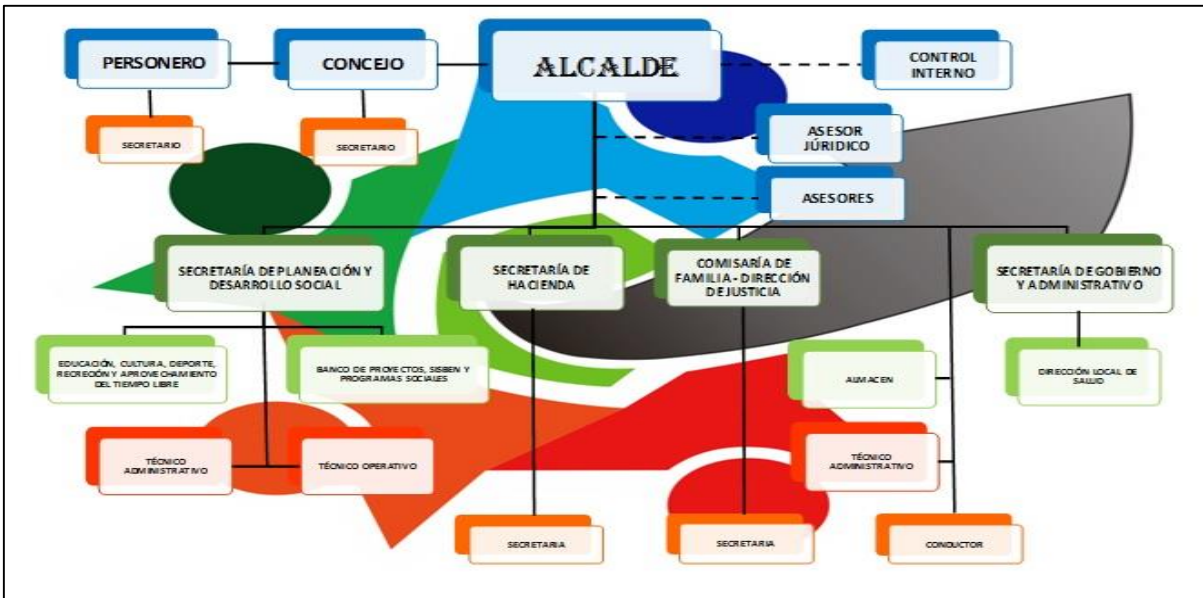


Figura 2. Organigrama personal de planta de la alcaldía municipal de Suaza recuperado de http://www.suazahuila.gov.co/quienes_somos

Toda entidad cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una Entidad es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un jefe inmediato.

Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

La alcaldía municipal de suaza para el logro de los propósitos comunes cuenta entre sus valores más relevantes se encuentran trabajo en equipo, honradez, justicia, transparencia generosidad, igualdad, respeto, liderazgo, responsabilidad, compromiso, entre otros.

2.5 Marco Legal

Para la implementación de la investigación acerca de la medición y desarrollo de un plan de mejoramiento del clima organizacional de la alcaldía Municipal de Suaza, se tiene en cuenta su misión, visión y valores de la institución como también la siguiente normatividad:

Constitución Política de Colombia

(Const., 1991, art 48) la Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la Ley.

Se garantiza a todos los habitantes el derecho irrenunciable a la Seguridad Social. El Estado, con la participación de los particulares, ampliará progresivamente la cobertura de la Seguridad Social que comprenderá la prestación de los servicios en la forma que determine la Ley.

La Seguridad Social podrá ser prestada por entidades públicas o privadas, de conformidad con la ley. No se podrán destinar ni utilizar los recursos de las instituciones de la Seguridad Social para fines diferentes a ella.

La ley definirá los medios para que los recursos destinados a pensiones mantengan su poder adquisitivo constante.

Decreto 1567 de 1998 por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

(Decreto 1567, 1998, art 2) *Sistema de Capacitación.* Créase el sistema nacional de capacitación, definido como el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios.

A su vez se dan a conocer los objetivos para la capacitación de los empleados del sector público (Decreto 1567, 1998, art 5) *Objetivos de la Capacitación.* Son objetivos de la capacitación.

- Contribuir al mejoramiento institucional fortaleciendo la capacidad de sus entidades y organismos.
- Promover el desarrollo integral del recurso humano y el financiamiento de una ética del servicio público.

- Elevar el nivel de compromiso de los empleados con respecto a las políticas, los planes, los programas, los proyectos y los objetivos del Estado y de sus respectivas entidades.
- Fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales.
- Facilitar la preparación pertinente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la carrera administrativa.

(Decreto 1567, 1998, art 13) *Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado.* Establécese el sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

De acuerdo a la **ley 909 2004** se definen los criterios de evaluación del desempeño como también se expiden las normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones, dentro de esta ley se encuentra la capacitación para el empleado público y los beneficios para las entidades en cuanto a la eficiencia en la ejecución de sus labores, (Ley 909, 2004, art 36) **Objetivos de la capacitación.** La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios. Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño. **Parágrafo.** Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.

Igualmente en el decreto 1227 de 2005 reglamenta y realiza modificaciones parciales a la ley 909 de 2004, y en su título IV define que para el sector público la evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gestión para la medición objetiva sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados, buscando valorar el mérito como principio fundamental.

Por ultimo en la revisión realizada dentro de las reglamentaciones internas de la alcaldía municipal de Suaza, no se encontró evidencia alguna de la existencia de Acuerdos Municipales y/o Decretos Municipales en donde se establezcan directrices, reglamentos o normas acerca del ambiente laboral interno de la administración Municipal.

2.6 Matriz de análisis teórico

Tabla 2.6.1 Matriz de Análisis Teórico

DIMENSIÓN 1. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL		
COMPONENTES	ELEMENTOS	PREGUNTAS
Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo actualizado y adoptado por el Profesor Álvaro Zapata Domínguez Phd. y la profesora Mónica García Solarte M.B.A 2008)	Relación simbiótica	¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Alcaldía Municipal, antes que sus intereses personales?
	Liderazgo	¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?
	Consenso	¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Alcaldía Municipal, antes que sus intereses personales?
	Trabajo gratificante	¿Está usted ubicado en la Alcaldía Municipal de Suaza en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?
	Desarrollo personal	La Alcaldía Municipal de Suaza estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?
	Relaciones interpersonales	¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Alcaldía Municipal de Suaza son realmente las mejores?
	Expresión informal positiva	¿Tiene usted en la Alcaldía Municipal de Suaza amplias posibilidades de expresarse libremente?
	Valoración	¿A las personas que se distinguen en la Alcaldía Municipal de Suaza, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?
	Agilidad	¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la Alcaldía Municipal, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?
	Retroalimentación	¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva

		retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?
	Imagen de la organización	¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?
Factores sociales determinantes del clima organizacional. (modelo actualizado y adoptado por el Profesor Álvaro Zapata Domínguez Phd. y la profesora Mónica García Solarte M.B.A 2008)	Claridad Organizacional	¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la Alcaldía Municipal de Suaza?
	Estructura Organizacional	¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?
	Participación	¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?
	Comportamiento Sistémico	¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales?
	Buen servicio	¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita (n) y oportunos?
	Solución de conflictos	¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?
	Evaluación del desempeño	¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?
	Selección del personal	¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la Alcaldía Municipal de Suaza, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?
	Inducción	¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la Alcaldía Municipal de Suaza, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?
Factores económicos determinantes del clima organizacional. (modelo actualizado y adoptado por el	Instalaciones	¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad,

Profesor Álvaro Zapata Domínguez Phd. y la profesora Mónica García Solarte M.B.A 2008)		lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?
	Elementos de trabajo	¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?
	Estabilidad laboral	¿Brinda la Alcaldía Municipal de Suaza la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?
	Salario	¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

DIMENSIÓN 2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DE NO SATISFACCIÓN

Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo actualizado y adoptado por el Profesor Álvaro Zapata Domínguez Phd. y la profesora Mónica García Solarte M.B.A 2008)	Relación simbiótica	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :</p> <p>a) No se conocen la misión y los objetivos. b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la Alcaldía Municipal, por lo tanto, no les preocupan. c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas. d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional. e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Alcaldía Municipal. f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo. g) La estructura organizacional no facilita la integración. h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. i) Otras causas Cuáles? _____</p>
	Liderazgo	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella (favor marcar con X la opción) :</p> <p>a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros. b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo. c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.</p>

		<p>d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.</p> <p>e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.</p> <p>f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.</p> <p>g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.</p> <p>h) Otras causas Cuáles? _____</p>
	<p>Consenso</p>	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :</p> <p>a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.</p> <p>b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.</p> <p>c) Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.</p> <p>d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.</p> <p>e) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.</p> <p>f) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.</p> <p>g) Para tomar decisiones aquí siempre votamos.</p> <p>h) Aquí nunca votamos.</p> <p>i) Otras causas Cuales? _____</p>
	<p>Trabajo gratificante</p>	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :</p> <p>a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.</p> <p>b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.</p> <p>c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.</p> <p>d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.</p> <p>e) He solicitado traslado al campo en el que</p>

		<p>más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.</p> <p>f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.</p> <p>f) Otras causas Cuales? _____</p>
	Desarrollo personal	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :</p> <p>a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.</p> <p>b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.</p> <p>c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.</p> <p>d) La Alcaldía Municipal Suaza carece de los recursos necesarios para ello.</p> <p>e) A la Alcaldía Municipal de Suaza tal mejoramiento no parece preocuparle.</p> <p>f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.</p> <p>g) Otras causas Cuales? _____</p>
	Relaciones interpersonales	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :</p> <p>a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.</p> <p>b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.</p> <p>c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.</p> <p>d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.</p> <p>e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.</p> <p>f) Falta más libertad de expresión.</p> <p>g) Las barreras sociales no lo permiten.</p> <p>h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.</p> <p>i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.</p> <p>j) Otras causas Cuales? _____</p>

	Expresión informal positiva	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :</p> <p>a) No tenemos suficiente libertad de expresión. b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos. d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias. e) En general, no se fomenta la libre expresión en la Alcaldía Municipal. f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores g) Mi jefe inmediato no la permite. h) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo. i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario. j) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia. k) Otras causas Cuales?</p>
	Valoración	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :</p> <p>a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la Alcaldía Municipal de Suaza. b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto. c) Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen. d) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos. e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas Dependencias que en otras. f) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse. g) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente. h) Otras causas Cuales? _____</p>
	Agilidad	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p>

		<p>a. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.</p> <p>b. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.</p> <p>c. La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc...</p> <p>d. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.</p> <p>e. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.</p> <p>f. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Retroalimentación	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :</p> <p>a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.</p> <p>b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.</p> <p>c) Siempre hay que pedir cita.</p> <p>d) Los jefes oyen pero no escuchan.</p> <p>e) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.</p> <p>f) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.</p> <p>g) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.</p> <p>h) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.</p> <p>I) Otras causas Cuáles? _____</p>
	Imagen de la organización	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :</p> <p>a) Lo único que a la Alcaldía Municipal le interesa parece ser el poder.</p> <p>b) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.</p> <p>c) Son frecuentes los conflictos de intereses,</p>

		<p>luchas por el poder y contradicciones. d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear e) Creo que la Alcaldía Municipal de Suaza no sabe exactamente para donde va. f) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen g) La Alcaldía Municipal de Suaza no se preocupa por la conservación del ecosistema h) Otras causas ¿Cuáles? _____</p>
<p>Factores sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo actualizado y adoptado por el Profesor Álvaro Zapata Domínguez Phd. y la profesora Mónica García Solarte M.B.A 2008)</p>	<p>Claridad Organizacional</p>	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :</p> <p>a) Lo único que a la Alcaldía Municipal le interesa parece ser el poder. b) No hay preocupación por el mejoramiento continuo. c) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones. d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear e) Creo que la Alcaldía Municipal de Suaza no sabe exactamente para donde va. f) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen g) La Alcaldía Municipal de Suaza no se preocupa por la conservación del ecosistema h) Otras causas ¿Cuáles? _____</p>
	<p>Estructura Organizacional</p>	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :</p> <p>a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración. b) En general, los intereses de las dependencias o secretarías de despacho priman sobre los de la Alcaldía Municipal. c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo. d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las dependencias. e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.) f) A las dependencias les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones. g) Otras causas ¿Cuáles? _____</p>

	Participación	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique q continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:</p> <p>a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.</p> <p>b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.</p> <p>c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.</p> <p>d. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.</p> <p>e. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Comportamiento Sistémico	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :</p> <p>a) No se conocen la misión y los objetivos.</p> <p>b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la Alcaldía Municipal, por lo tanto, no les preocupan.</p> <p>c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.</p> <p>d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.</p> <p>e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Alcaldía Municipal.</p> <p>f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.</p> <p>g) La estructura organizacional no facilita la integración.</p> <p>h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.</p> <p>I) Otras causas Cuáles? _____</p>
	Buen servicio	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.</p> <p>b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.</p>

		<p>c. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.</p> <p>d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.</p> <p>e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.</p> <p>f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	<p>Solución de conflictos</p>	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :</p> <p>a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.</p> <p>b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.</p> <p>c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.</p> <p>d) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.</p> <p>e) Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.</p> <p>f) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Alcaldía Municipal de Suaza, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.</p> <p>g) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.</p> <p>h) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.</p> <p>i) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.</p> <p>j) Otras causas Cuáles? _____</p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p>
	<p>Evaluación del desempeño</p>	<p>a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada</p> <p>b. Falta objetividad en la evaluación.</p> <p>c. La evaluación no se hace en el momento oportuno.</p> <p>d. La evaluación no es imparcial.</p>

		<p>e. Más que constructiva, la evaluación es represiva.</p> <p>f. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.</p> <p>g. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Selección del personal	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):</p> <p>a) La Alcaldía Municipal de Suaza no se preocupa por vincular a los mejores</p> <p>b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.</p> <p>b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar</p> <p>c) La calidad humana parece no importar mucho en la Alcaldía Municipal de Suaza.</p> <p>d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa</p> <p>e) Otras causas Cuáles? _____</p>
	Inducción	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):</p> <p>a) La Alcaldía Municipal de Suaza no se preocupa por vincular a los mejores</p> <p>b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.</p> <p>b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar</p> <p>c) La calidad humana parece no importar mucho en la Alcaldía Municipal de Suaza.</p> <p>d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa</p> <p>e) Otras causas Cuáles? _____</p>
Factores económicos determinantes del clima organizacional. (Modelo actualizado y adoptado por el Profesor Álvaro Zapata Domínguez Phd. y la profesora Mónica García Solarte M.B.A 2008)	Instalaciones	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :</p> <p>a) Las instalaciones son, en general,</p>

	<p>antiestéticas.</p> <p>b) Las instalaciones no son seguras.</p> <p>c) Las instalaciones no son funcionales.</p> <p>d) Hace demasiado frío.</p> <p>e) Hace demasiado calor.</p> <p>f) La iluminación es deficiente.</p> <p>g) Hay demasiado ruido.</p> <p>h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.</p> <p>i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria</p> <p>j) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.</p> <p>k) La mayoría de los elementos son excelentes.</p> <p>l) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.</p> <p>m) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.</p> <p>n) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos</p> <p>ñ) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.</p> <p>o) La situación económica de la Alcaldía Municipal de Suaza no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.</p> <p>p) Otras causas ¿Cuales? _____</p>
Elementos de trabajo	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :</p> <p>a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.</p> <p>b) Las instalaciones no son seguras.</p> <p>c) Las instalaciones no son funcionales.</p> <p>d) Hace demasiado frío.</p> <p>e) Hace demasiado calor.</p> <p>f) La iluminación es deficiente.</p> <p>g) Hay demasiado ruido.</p> <p>h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.</p> <p>i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria</p> <p>j) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.</p> <p>k) La mayoría de los elementos son excelentes.</p> <p>l) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.</p> <p>m) Los buenos elementos son escasos y hay</p>

		<p>que compartirlos entre varias personas. n) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos ñ) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades. o) La situación económica de la Alcaldía Municipal de Suaza no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos. p) Otras causas ¿Cuáles? _____</p>
	Estabilidad laboral	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):</p> <p>a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios b) La acumulación de cierto número de años en la Alcaldía Municipal de Suaza, es motivo de despido. c) Permanentemente hacen reestructuraciones. d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal). e) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc. f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales. g) Otras causas Cuales? _____</p>
	Salario	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :</p> <p>a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la Alcaldía Municipal de Suaza también lo hagan f) La situación económica de la Alcaldía Municipal no lo permite g) Otras causas Cuáles? _____</p>

DIMENSIÓN 3. IDENTIFICACIÓN DE LAS SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS

Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo actualizado y adoptado por el Profesor Álvaro Zapata Domínguez Phd. y la profesora Mónica García Solarte M.B.A 2008)	Relación simbiótica	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?
	Liderazgo	
	Consenso	
	Trabajo gratificante	
	Desarrollo personal	
	Relaciones interpersonales	
	Expresión informal positiva	
	Valoración	
	Agilidad	
	Retroalimentación	
	Imagen de la organización	
	Factores sociales determinantes del clima organizacional (Modelo actualizado y adoptado por el Profesor Álvaro Zapata Domínguez Phd. y la profesora Mónica García Solarte M.B.A 2008)	
Estructura Organizacional		
Participación		
Comportamiento Sistémico		
Buen servicio		
Solución de conflictos		
Evaluación del desempeño		
Selección del personal		
Factores económicos determinantes del clima organizacional. (Modelo actualizado y adoptado por el Profesor Álvaro Zapata Domínguez Phd. y la profesora Mónica García Solarte M.B.A 2008)	Inducción	
	Instalaciones	
	Elementos de trabajo	
	Estabilidad laboral	
	Salario	

DIMENSIÓN 4 : PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONL

Factores culturales determinantes del clima organizacional (Modelo actualizado y adoptado por el	Relación simbiótica	¿Cuáles son los objetivos, estrategias, programas, acciones y actividades, debidamente programadas y financiadas, que la
	Liderazgo	

Profesor Álvaro Zapata Domínguez Phd. y la profesora Mónica García Solarte M.B.A 2008)	Consenso	organización debe implementar para lograr un clima organizacional plenamente gratificante en la Alcaldía municipal de Suaza?
	Trabajo gratificante	
	Desarrollo personal	
	Relaciones interpersonales	
	Expresión informal positiva	
	Valoración	
	Agilidad	
	Retroalimentación	
	Imagen de la organización	
Factores sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Claridad Organizacional	
	Estructura Organizacional	
	Participación	
	Comportamiento Sistémico	
	Buen servicio	
	Solución de conflictos	
	Evaluación del desempeño	
	Selección del personal	
Inducción		
Factores económicos determinantes del clima organizacional.(Modelo actualizado y adoptado por el Profesor Álvaro Zapata Domínguez Phd. y la profesora Mónica García Solarte M.B.A 2008)	Instalaciones	
	Elementos de trabajo	
	Estabilidad laboral	
	Salario	

Tabla 2.6.1. Matriz del Marco teórico (Modelo actualizado y adoptado por el Profesor Álvaro Zapata Domínguez Phd. y la profesora Mónica García Solarte M.B.A 2008)

2.7 Síntesis del contexto teórico

Los métodos de análisis o las técnicas utilizadas para la medición del clima organizacional se encuentran con varios enfoques, de acuerdo a los tipos de dimensiones o elementos consignados en la matriz teórica, estas dimensiones pueden ser tanto objetivas como subjetivas en su estructura organizacional, todo ello a fin de obtener una visión clara y real del estado del Clima Organizacional dentro de la Alcaldía Municipal.

Para la medición del clima organizacional se puede deducir que existen tres momentos importantes en este proceso de investigación, el primero es la observación directa hacia el comportamiento de los funcionarios o empleados de la organización, consiste en observar detalladamente la forma de interactuar en el ambiente laboral, como se desarrollan el ejercicio de sus labores diarias y como son las relaciones interpersonales dentro de la misma organización.

El segundo momento es la realización de entrevistas directas hacia los funcionarios, conocer sus expectativas o percepciones acerca del clima organizacional, esta estrategia no es muy utilizada debido que al realizar este tipo de entrevistas algunos funcionarios se sienten cohibidos de dar a conocer la realidad de la empresa por temor a represarías por parte de las altas gerencias.

El tercer momento es la utilización de encuestas a todos los empleados o a una muestra significativa utilizando cuestionarios que puedan brindar toda una información completa a fin de obtener un diagnóstico claro y real de la situación actual del Clima Organizacional, por lo cual existen varios cuestionarios aplicados por autores que han incursionado en la medición del clima organizacional, es con la ayuda de estos cuestionarios nombrados en el marco teórico y revisión bibliográfica que se podrá llevar a cabo la medición del clima organizacional en la alcaldía Municipal. La mayoría de estos cuestionarios se basan en las percepciones y respuestas acerca de la realidad del clima organizacional los cuales se origina a partir de varios factores o variables; entre los cuestionarios más utilizados la mayor parte de ellos se distinguen por tener algunas dimensiones comunes como son las siguientes: el nivel de la autonomía individual que son aquellas vivencias de los empleados dentro de la organización, esta incluye tanto la responsabilidad del empleado, su independencia y las normas y procedimientos de la organización y la otra dimensión común es el grado en que los empleado perciben los objetivos, metas y procedimientos de tareas, como se establecen estos y como son comunicados a los empleados por parte de la alta gerencia de la organización.

3. METODOLOGÍA

RESUMEN

En el presente capítulo se evidenciará la metodología aplicada para la aplicación de la medición y realización del plan de mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Suaza Huila, el tipo de investigación es descriptiva con un método inductivo partiendo de la comprobación de si se puede en la Alcaldía Municipal puede obtener un clima organizacional plenamente gratificante, se tomara una muestra de 47 funcionarios de los 76 funcionarios que se encuentran vinculado a la administración Municipal, el instrumento a utilizar será el modelo desarrollado inicialmente por el profesor Hernán Álvarez Londoño en 1995 de la Universidad del Valle “Hacia un Clima organizacional plenamente gratificante”, dicho modelo fue actualizado y adoptado por el Profesor Álvaro Zapata Domínguez Phd. y la profesora Mónica García Solarte M.B.A. en el año 2008, García (2009) define que en este modelo el principal objetivo es identificar la percepción que tienen

los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

3.1 Tipo de investigación

El desarrollo de esta investigación cuyo objetivo es medir el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Suaza Huila se realizara con un tipo de investigación descriptiva, ya que se busca identificar las principales características, las formas de conducta de los funcionarios, sus comportamientos y las actitudes a la hora de trabajar en equipo, todas estas variable son características importantes del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Suaza Huila.

El método de investigación es inductivo, tomando como base que el primer interrogante de esta investigación es comprobar si la Alcaldía Municipal de Suaza Huila puede obtener un clima organizacional plenamente gratificante, con esto se buscara medir y diagnosticar el clima organizacional, conocer las percepciones de los funcionarios de la administración municipal respecto al clima organizacional, a partir de lo anterior este estudio está enmarcado dentro de este método de investigación el inductivo, ya que permitirá contextualizar la aplicación de un marco teórico y una matriz teórica en una situación particular, también esta investigación cuenta con un enfoque cuantitativo debido a la aplicación de un cuestionario estructurado que permitirá realizar análisis estadísticos y numéricos de los datos recolectados en la investigación.

3.2 Estudio con Población y muestra

3.2.1 Población

La población objeto de estudio de la presente investigación está conformada por los 76 funcionarios de la Alcaldía Municipal de Suaza, de los cuales 12 funcionarios son de planta y 64 contratistas por prestación de servicios.

3.2.2 Muestra

Se aplicara la encuesta a 47 funcionarios de la alcaldía, de los cuales se aplicara a los 12 funcionarios de planta y a 35 contratistas por prestación de servicios, la muestra equivale al 62% de la población total.

La muestra de la investigación se obtuvo a través de la formula estadística para población finita, utilizando un margen de error del 9%.

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

En donde:

n= Tamaño de muestra

Z= 95% Valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable (1.96)

P= Probabilidad de éxito (0.5)
Q= Probabilidad de fracaso (0.5)
N= Población (76)
E= Error maestro (0.09)

Tomando como base el tamaño de la población y que se quiere obtener los resultados más acercados a la realidad se plantea conformar una muestra de 47 funcionarios a los cuales se les aplicara el instrumento de medición.

3.2.3 Muestreo

El tipo de muestreo a utilizar para esta investigación es el muestreo aleatorio, se enviara el instrumento de medición por medio de correo electrónico con la herramienta de cuestionarios de Google a los correos de los funcionarios, se escogerán máximos cinco funcionarios por cada oficina de la Alcaldía Municipal de Suaza.

3.3 Técnica de Investigación.

Para la recolección de la información para la presente investigación se tendrán en cuenta las técnicas de investigación como lo son el análisis del contenido de documentos, la observación participante que fue realizada por una de las autoras de la investigación y la utilización del cuestionario estructurado, modelo desarrollado inicialmente por el profesor Hernán Álvarez Londoño en 1995 de la Universidad del Valle “Hacia un Clima organizacional plenamente gratificante”, dicho modelo fue actualizado y adoptado por el Profesor Álvaro Zapata Domínguez Phd. y la profesora Mónica García Solarte M.B.A. en el año 2008.

En la realización de la investigación se tendrá como fuente primaria la aplicación del cuestionario estructurado, para este caso se aplicará como instrumento de investigación la aplicación del cuestionario del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Suaza, que buscará evaluar la percepción de los funcionarios sobre el clima organizacional de la entidad.

Para esta investigación el análisis del contenido de documentos son todos aquellos artículos consultados acerca de las mediciones del clima organizacional, las tesis realizadas en las distintas alcaldías y entidades públicas a partir de los cuales se obtuvo la información para la creación del marco teórico de la presente investigación.

3.4 Validez de la información

La validez de la información en la medición del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Suaza Huila puede expresarse según el criterio de:

3.4.1 Credibilidad y Validez Interna.

Expresa que la credibilidad es el enlace entre la realidad captada por los informantes y lo que refiere el investigador, se adoptaron diferentes estrategias como:

- Combinación de varios métodos y fuentes de datos tales como la observación participante por parte de las investigadoras, la observación directa, encuestas y el análisis de documentos escritos.

- Otros investigadores (el director de la tesis Dr. Álvaro Zapata) leen y analizan los datos e interpretaciones de las personas que realizan el estudio.
- Aunque los informantes “claves” no participan en todas las etapas de la investigación para establecer la credibilidad del estudio, su opinión si es lo más importante y clave durante todo el proceso.

3.4.2 Transferibilidad de los resultados y Validez Externa

La Transferibilidad se presenta en la medición del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Suaza Huila con el propósito de que el proceso investigativo pueda ser replicado en otros contextos con el muestreo tomado y aplicado correctamente y un análisis riguroso de los datos obtenidos, ofrece descripciones detalladas sobre la situación estudiada, la información que aportan las investigadoras representa fidedignamente la situación analizada, en todas sus dimensiones. El grado de transferibilidad depende de la similitud entre contextos y referentes teóricos establecidos. Se describe detalladamente el contexto sociocultural y las características de las personas donde el fenómeno o evento fue estudiado.

3.4.3 Fiabilidad y Fidelidad

Para determinar que la investigación es fiable y fidedigna se realiza inicialmente una explicación minuciosa de la teoría que sustenta el estudio. Además, en dicha la investigación para la medición del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de suaza las investigadoras no tienen ningún compromiso con los que participan en el análisis. La muestra fue aleatoria se toma de la fuente principal de estudio. Finalmente, los mismos encuestados participantes del estudio dan las recomendaciones de acuerdo a los factores que consideran deben ser mejorados en la institución.

3.4.4 Confirmación

La confirmación se realiza desde que se inicia la aplicación de la encuesta, se observa directamente y se hace participe cuando se presentan dudas. (Triangulación), al realizar la Elaboración del cronograma para la investigación y la opinión de otros expertos (el director de la tesis Dr. Álvaro Zapata)

3.4.5 Integridad.

La investigación se realiza estableciendo las relaciones de confianza y se garantiza el anonimato.

3.4.6 Coherencia.

Contribuye al conocimiento de la realidad y aporte al conocimiento del saber administrativo en el ámbito de las ciencias del comportamiento humano y social, es producto:

- Del problema de investigación en sí y su comprensión ontológica por parte del investigador. Cuales principios fundadores están en juego en el fenómeno estudiado, también del tema o marco teórico y su proceso epistemológico, es decir, cuales criterios de validez asume el investigador para interpretar la realidad.
- De la recolección de los datos y su tratamiento metodológico realizado mediante la encuesta a 47 funcionarios de la administración el cual es coherente, y se deriva de la lógica del marco teórico.
- Del sello personal del autor, su identidad, que garantiza que la relación entre el objeto y el método del saber administrativo será manejada correctamente.

3.5 Metodología a seguir para alcanzar cada objetivo específico.

Para la realización de la investigación sobre la medición del clima organizacional de la alcaldía municipal de Suaza Huila se basara en la aplicación del instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima organizacional, como también con el objetivo de encontrar las soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, este instrumento fue elaborado inicialmente por el Profesor Hernán Álvarez Londoño, el cual permitía al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos de uno a 10, y adoptado y completado por el Profesor Álvaro Zapata Domínguez y la profesora Mónica García.

El formulario consta de 25 factores de diferente naturaleza, dentro de los cuales se determinan de una u otra forma el ambiente de trabajo y algunos elementos de la cultura organizacional el cual se encuentra en el anexo 1 de la presente investigación.

Para cada uno de los factores se diseñaron tres preguntas, la primer pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor, la segunda pregunta indica las posibles causas por las cuales el factor anteriormente preguntado no está en un nivel deseable o ideal para el funcionario, la tercera pregunta se establece de forma abierta, con el fin que el funcionario plantee las soluciones que el considere más viables y convenientes para alcanzar un clima laboral plenamente gratificante en la Alcaldía Municipal de Suaza.

El instrumento se enviara vía correo electrónico bajo las herramientas de Google Forms y Google Drive, las cuales nos permitirán cuantificar y graficar cada uno de los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario a los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Suaza.

La valoración del clima organizacional de acuerdo a la calificación obtenida será de la siguiente manera:

Tabla 3.5.1 *Valoración del clima laboral*

CALIFICACIÓN NÚMÉRICA	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA
10	Excelente
7,0-9,9	Bueno
0,0-6,9	Malo

Tabla 3.6.1 Valoración del clima laboral, elaborado por las autoras

3.5.1 Metodología para la Ubicación de la Variable en el continuo del clima organizacional en la alcaldía municipal de Suaza Huila.

Con la aplicación del instrumento para la recolección de la información, en la primer pregunta de cada factor, cada funcionario encuestado debe realizar la evaluación cuantitativa del factor en una escala de cero (0) a diez (10). Para cada uno de los factores se obtendrá su ubicación precisa en el continuo correspondiente al mismo factor, obteniendo su promedio, lo cual significa que es la suma de todos los valores obtenidos por cada factor en la escala, y estos son divididos por el número total de personas que respondieron la pregunta en la respectiva variable.

3.5.2 Metodología para la identificación de las causas que afectan el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Suaza Huila.

La segunda pregunta que aparece en el instrumento para cada uno de los factores , los funcionarios de la alcaldía deben indicar las causas que a su juicio han impedido que el factor a evaluar no se encuentre o no se manifieste de la forma ideal o deseable, en esta segunda pregunta se establecerán varias alternativas donde el funcionario puede optar por una o por varias de estas, también se establece la opción de presentar una nueva causa que a su juicio considere que afecta que el factor no se encuentre de la forma ideal o deseable.

Esto permitirá identificar las causas, a realizar un análisis crítico de cada factor, analizar exhaustivamente y con profundidad el clima organizacional estudiando su verdadera realidad y las causas que determinan la realidad del clima organizacional.

3.5.3 Metodología para la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima plenamente gratificante en la alcaldía municipal de Suaza.

Para la tercera pregunta del instrumento, en cada factor aparecerá la opción para que los funcionarios puedan plantear abiertamente las soluciones que ellos consideren acertadas para alcanzar el nivel deseable de cada factor y así obtener un clima organizacional plenamente gratificante.

Cada una de estas soluciones será transcrita textualmente en cada uno de los factores, se destacaran las de mayor frecuencia y aparición, las cuales conducirán a alcanzar en conjunto un clima organizacional plenamente gratificante para la Alcaldía Municipal de Suaza.

3.5.4 Metodología para la elaboración del plan de acción con el propósito de alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

Para la elaboración del plan de acción se elaborara la formulación de una política general estratégica del desarrollo humano, se establecerán objetivos estratégicos a 3 años, estrategias que permitirán un plan de mejoramiento en el clima organizacional, programas, proyectos y actividades a ejecutar para alcanzar el clima organizacional plenamente gratificante. Se tomará como base la medición del clima organizacional realizada en el primer semestre de 2018 para lo cual se establecerán metas anuales para el año 2018, 2019 y 2020.

3.6 Esquema general del proceso de la investigación



Figura 3. Esquema 1 general del proceso de investigación, elaborado por las autoras.

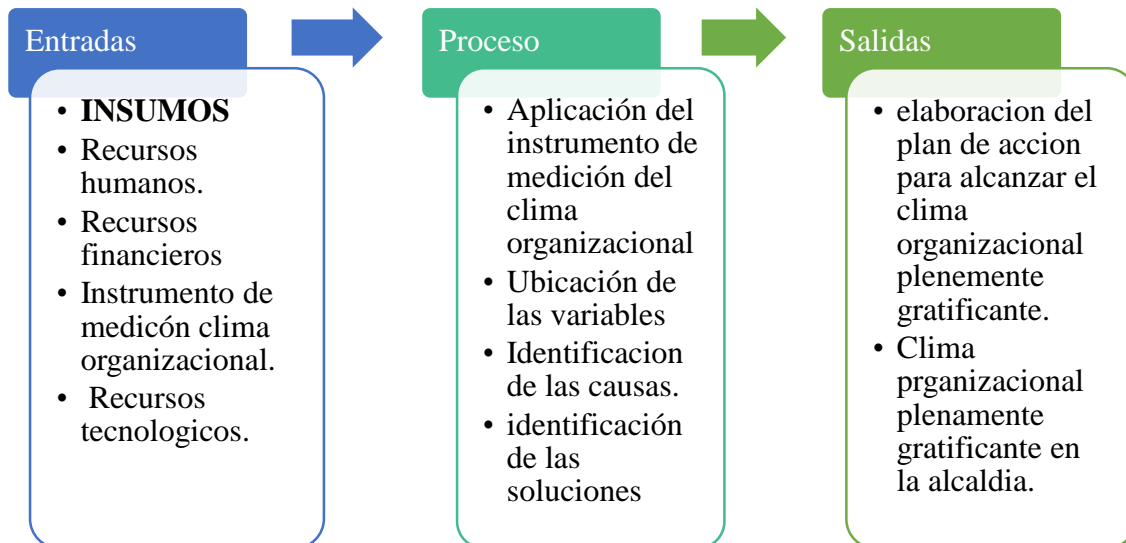


Figura 4 .Esquema 2 general del proceso de investigación, elaborado por las autoras.

4. RESULTADOS

RESULTADOS DE LA MEDICIÓN

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos durante la investigación de campo realizada en la alcaldía municipal de suaza Huila, estos datos fueron obtenidos a partir de la aplicación del instrumento elaborado inicialmente por el Profesor Hernán Álvarez Londoño, el cual permitía al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos de uno a 10, y adoptado y completado por el Profesor Álvaro Zapata Domínguez y la profesora Mónica García a 47 empleados de la organización.

Para el análisis y la interpretación de los resultados se utilizó la siguiente tabla (Tabla 4.1) en donde se da la valoración del clima organizacional a partir de una calificación numérica y la correspondiente calificación cualitativa.

Tabla 4.1 *Valoración del clima laboral*

CALIFICACIÓN NÚMÉRICA	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA
10	Excelente
7,0-9,9	Bueno
0,0-6,9	Malo

4.1 Perfil General por Dimensión del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Suaza Huila

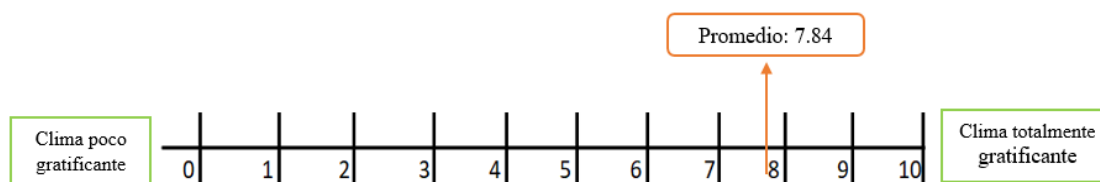
Tabla 4.2 *Perfil general por dimensión del Clima Organizacional Alcaldía Municipal de Suaza Huila*

PERFIL GENERAL					
No	DIMENSIONES	MEDIA	MODA	DESVIACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
1	Celebraciones y Ceremonias	9	10	1.71	BUENO
2	Grupos Informales y usos del tiempo libre	9	10	1.96	BUENO
3	Identidad e Imagen de la Organización	9	10	1.86	BUENO
4	Liderazgo	9	10	2.14	BUENO
5	Trabajo Gratificante	8.7	10	2.10	BUENO
6	Buen Servicio	8.4	10	1.81	BUENO
7	Normas y Reglamentos	8.3	10	2.05	BUENO
8	Estructura Organizacional	8.2	10	1.71	BUENO
9	Estabilidad Laboral	8.2	10	2.41	BUENO
10	Solución de Conflictos de Intereses	8.1	10	2.18	BUENO

11	Comunicación y Retroalimentación	8.1	10	2.14	BUENO
12	Subculturas	8.0	10	2.39	BUENO
13	Participación	7.8	10	2.66	BUENO
14	Libertad de Expresión	7.7	10	2.51	BUENO
15	Toma de decisiones	7.7	10	2.32	BUENO
16	Relaciones Interpersonales	7.7	10	2.12	BUENO
17	Holismo y Sinergia	7.6	10	2.32	BUENO
18	Valores	7.6	10	2.93	BUENO
19	Evaluación del Desempeño	7.5	10	2.73	BUENO
20	Salario	7.3	10	2.52	BUENO
21	Proyecto formal de la empresa	7.2	8	2.56	BUENO
22	Reconocimiento	7.2	10	2.79	BUENO
23	Selección e Inducción	7.1	10	2.75	BUENO
24	Desarrollo Personal	7.0	10	2.67	BUENO
25	Instalaciones y elementos de trabajo	6.0	5	2.86	MALO
PROMEDIO GENERAL		7.84			

En la tabla 4.2 se evidencian los datos obtenidos en la aplicación del instrumento en sus 25 factores, el perfil general presenta: la media o promedio al calificar cada factor, la moda como la calificación con mayor frecuencia y la desviación presenta los datos en su distribución. Se puede observar que el promedio general de la moda es de 7.84, valoración que se acerca a 8.00 la cual corresponde a una calificación cualitativa de BUENO, lo que significa que el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Suaza a nivel general se puede considerar bueno o casi como un clima organizacional plenamente gratificante.

A continuación se presenta su ubicación en el continuo de la escala de 0 a 10 definida para la medición de cada variable



Grafica 4.1 ubicación clima organizacional de la alcaldía municipal de suaza.

De la tabla 4.2 se puede evidenciar que en la media o promedio de cada dimensión, cuatro de estas alcanzaron una puntuación de 9, lo que corresponde a un 16% de los factores, lo anterior indica que los funcionarios se sienten plenamente satisfechos con cada uno de estos, estas dimensiones son el liderazgo, identidad e imagen de la organización, celebraciones y ceremonias, y grupos informales y usos del tiempo libre, lo anterior indica que en estas cuatro

dimensiones es donde los funcionarios se sienten más satisfechos, debido a que en la alcaldía municipal de Suaza cuenta con un calidez humana en cuanto al liderazgo por parte de sus superiores, la identidad e imagen de la organización se puede evidenciar en un estado gratificante lo que indica que los empleados perciben esa imagen y la transmiten a la comunidad en general.

El único factor que obtuvo una calificación por debajo de 7,00 fue el de las Instalaciones y elementos de trabajo, lo que indica que los funcionarios de la alcaldía municipal se sienten insatisfechos con este factor, este factor es muy importante dentro de la evaluación de clima organizacional debido que al no contar con instalaciones seguras los funcionarios sienten un grado de desmotivación a la hora de ejercer sus actividades diarias, cabe aclarar que las instalaciones del edificio municipal son instalaciones antiguas, de tipo colonial y ya con el paso de los años estas se han ido deteriorando.

Por otra parte, las restantes 20 dimensiones restantes presentaron buenas calificaciones que oscilan entre 7,2 y 8,9 correspondiente al 80% del total de las dimensiones. En la siguiente grafica se observa la calificación cualitativa del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Suaza Huila.



Grafica 4. 2 valoración general del clima organizacional de acuerdo a su calificación

La grafica 4.2 muestra la cantidad de variables agrupadas de acuerdo a la calificación cualitativa y su porcentaje de participación, esta dio como resultado que 24 de las dimensiones tiene una calificación buena, equivalente al 96 % y por ultimo una sola dimensión que representa el 4% con calificación Malo.

Con el objetivo de ilustrar los datos recopilados en la tabla 4.2, se presenta a continuación la gráfica 4.3, en la cual se evidencian gráficamente los promedios obtenidos por cada una de

las dimensiones estudiadas en el clima organizacional de la alcaldía Municipal de Suaza Huila.



Grafica 4.3 Perfil general del clima organizacional de la alcaldía municipal de Suaza Huila.

La figura anterior permite evidenciar que la dimensión de menor puntaje fue la de instalaciones y elementos de trabajo con una puntuación de 6,0 respectivamente. Es importante aclarar que estos resultados se consideran según las equivalencias cuantitativas y cualitativas del clima organizacional en la tabla 4.1.

4.2 Resultados de la Medición por cada Variable.

A continuación se presenta un análisis detallado por cada una de las dimensiones, exponiendo en que consiste cada una de ellas, cual es el supuesto ideal y cuál es su comportamiento de acuerdo a las respuestas obtenidas. Posteriormente se identificarán las causas que impidieron que las dimensiones se manifestaran en su forma deseable y las posibles soluciones que plantearon los funcionarios de la organización a través de instrumento de medición.

4.2.1 Variable 1: Proyecto Formal de la empresa o proyecto institucional

Análisis de la variable

Pregunta: ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la Alcaldía Municipal de Suaza?

A continuación se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1

El resultado para esta variable es una media de 7,2 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**

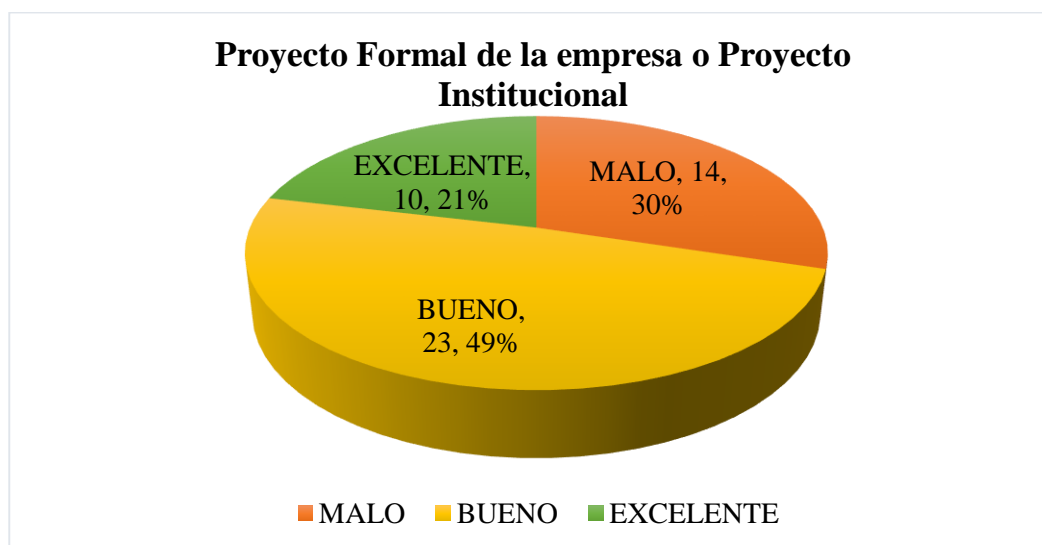
Tabla 4.2.1 *Proyecto Formal de la empresa o proyecto institucional*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Los conozco profundamente
Los conozco											
N° Personas	3		2	3	2	4	4	14	5	10	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.2 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	10	21.28%
N° personas con respuesta menos 10	37	78.72%



Grafica 4.2.1 proyecto formal de la empresa o proyecto institucional

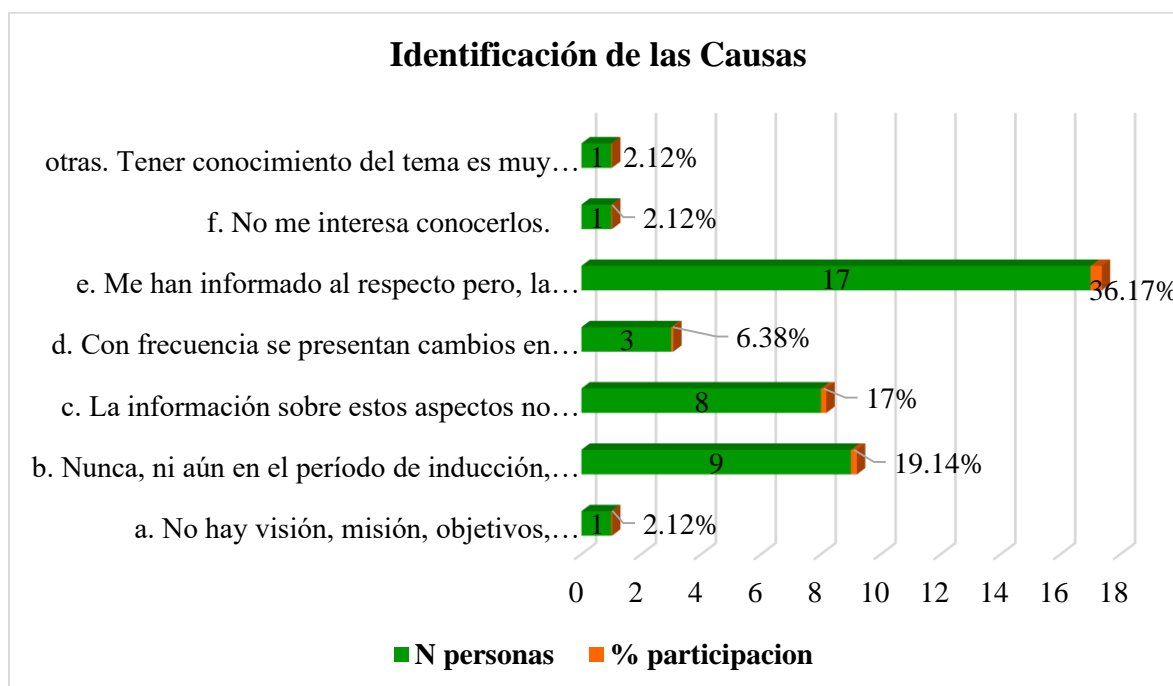
La figura 4.2.1, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión proyecto formal de la empresa o proyecto institucional, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 21% de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, lo que significa que conocen profundamente la misión, la visión, las estrategia, los objetivos y las políticas de la organización, por el contrario el otro 79% está disperso en dos grupos; el 49%

da un resultado bueno mientras que el 30% da un resultado de malo, lo que indica que se debe reforzar este aspecto y de esta manera implementar estrategias que permitan que todo el personal conozca y se familiarice con el proyecto formal de la alcaldía municipal.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Grafica 4.2.2 identificación de las causas proyecto formal de la empresa.

Análisis: De acuerdo a lo anterior se puede evidenciar que del total de las funcionarios que calificaron menos de 10, estas se pueden clasificar las causas de la siguiente forma: el 36,17% (17 funcionarios) coincidieron en la causa; e) “Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente”; el 19,14% (9 funcionarios) con la causa, b)) “Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto”; el 17,8% (8 funcionarios) coincidieron con la causa, c) “La información al respecto no ha sido lo suficientemente clara”; el 6,38% (3 funcionarios) identificaron la causa, d) “Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican”; el 2,12% (1 funcionario) identifico la causa a) “No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos”; el 2,12% (1 funcionario) identifico la causa f) “No me interesa conocerlos”.

Por lo anterior, la alcaldía municipal de Suaza Huila, debe realizar estrategias o campañas con el fin de dar a conocer la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la Alcaldía Municipal de Suaza, todo ello con el fin de que los colaboradores o funcionarios sepan y tengan clara la importancia del conocimiento de estos factores.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones que los funcionarios encuestados manifestaron para mejorar la dimensión de proyecto formal de la empresa o institucional, se transcriben literalmente así:

- Realizar una jornada de inducción y capacitación antes de iniciar el contrato.
- Que cada oficina cuente con estos documentos y se socialicen 2 o 3 veces al año.
- Brindar mayor información.
- Comunicar estos aspectos con mayor frecuencia, darlos a conocer en cada una de las oficinas encargándose que todos nos involucremos con ellos.
- Mayor capacitación con evaluaciones de seguimiento.
- Capacitación constante con el fin de socializar todos lo organizacional del ente territorial.
- Capacitación, inducción y reinducción.
- Los funcionarios debemos comprometernos más con el enfoque visional y misional de la empresa.
- En toda organización se debe exponer al público la misión, visión, objetivos para que de esta manera las personas tengan mayor conocimiento del concepto básico y las prioridades en las que se rige la organización.
- comunicar sobre cambio de la organización, sobre cambios de políticas y estrategias de objetivos.
- Buscar acercamientos.
- Más información acerca de esos temas.
- capacitación del tema acorde e implementar talleres en talento humano.
- dar a conocer la misión y visión y así mismo poder tener sentido de pertenecía por nuestra empresa.
- En medio físico ubicarlos de tal manera que los funcionarios nos intereseamos en conocer estos aspectos.
- Inducción a los funcionarios.
- Publicidad.
- Socialización o capacitación en estos aspectos.
- Información y comunicación.
- La alcaldía debería tener la misión y la visión en un lugar visible
- Al iniciar una Administración, el representante realiza el Plan de Desarrollo de acuerdo a las necesidades de la comunidad, donde se dan a conocer las estrategias y políticas que se desarrollarán en un periodo específico, para ello es indispensable socializar el Plan con todo los funcionarios y contratistas, para que el conocimiento se enfoque a la ejecución de los programas, igualmente realizar capacitaciones periódicas, dando la oportunidad a nuevos funcionarios y/o contratistas, tener los conocimientos de las estrategias y políticas de la Administración.
- Socializar la misión y visión para conocer más sobre la empresa.

- Debería socializarse con todos los empleados para que así todos los conozcan. Debe realizarse una inducción a cada funcionario abarcando todos los temas asociados al funcionamiento general de la entidad y especialmente el plan de desarrollo.
- informar y dar a conocer las políticas y estrategias de la empresa cada que se haga cambio de personal o entre personal nuevo.
- Concientizar al personal la importancia del sentido de pertenencia.
- Conferencias donde se resalten las estrategias los objetivos y la política de la alcaldía municipal.
- Dar a conocer estos aspectos tanto a los empleados como al público en general.

Al realizar la interpretación de los resultado obtenidos, este indica que no basta con tener el direccionamiento estratégico (visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas) de la organización escrito o publicado en la página web del ente territorial, es importante darlos a conocer, tener claros los procedimientos para la difusión de estos tanto para el personal como para el público en general, ya que si el personal conoce y practica la misión, visión, objetivos, las estrategias y políticas se podrá obtener mejores resultados en cuanto a las mediciones de las metas propuestas.

Es decir si el personal logra familiarizarse e interiorizarse con el plan estratégico, se podrá dar un paso hacia la consolidación y fortalecimiento de la alcaldía, para tal fin se recomienda utilizar todos los medios posibles y disponibles para que este se cumpla.

4.2.2 Variable 2: Estructura Organizacional

Pregunta: ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias planteadas en el plan de Desarrollo “Con todos en alianza, Suaza avanza” de la Alcaldía Municipal de Suaza?

A continuación se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 8,2 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**

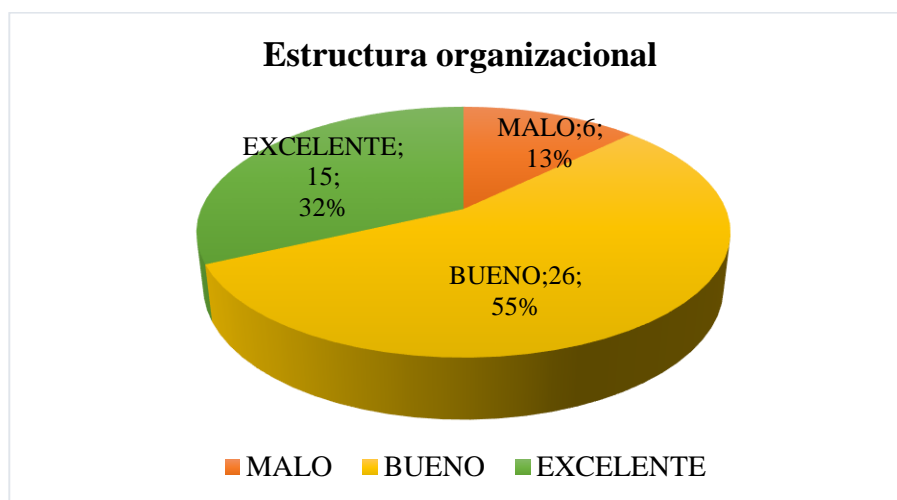
Tabla 4.2.3 estructura organizacional

No lo permite	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo permite
N° Personas	0	0	1	1	1	3	8	11	7	15	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.4 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	15	31.91%
N° personas con respuesta menos 10	32	68.09%



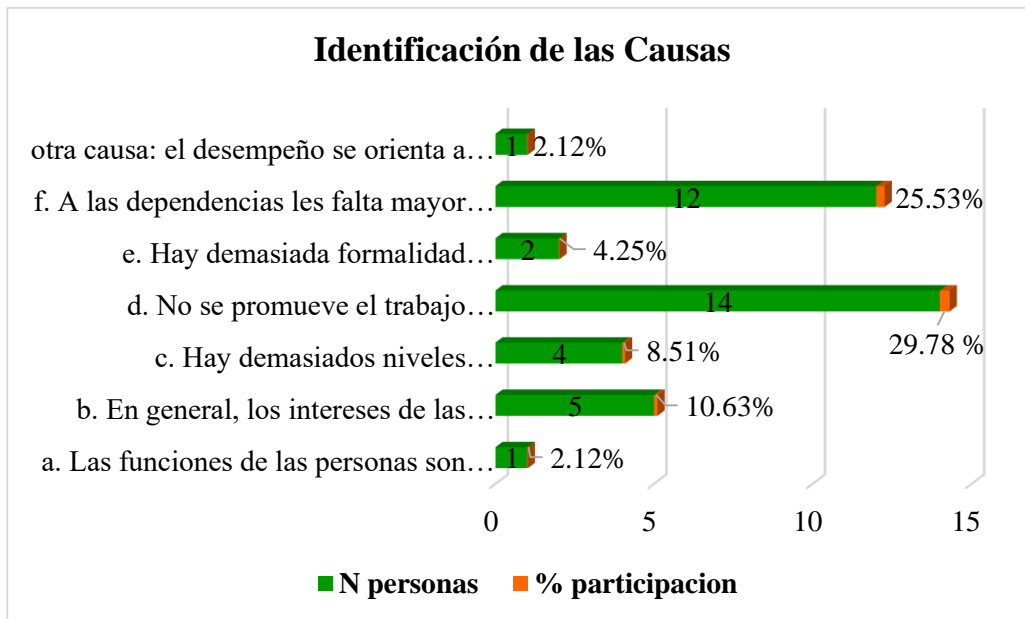
Grafica 4.2.3 estructura organizacional.

La figura 4.2.3, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión estructura organizacional, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 32% de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, lo que significa que estos funcionarios perciben que la estructura organizacional de la alcaldía municipal permite la integración de los individuos y grupos, por el contrario el otro 78% se encuentra disperso entre dos grupos, el 55% da un resultado de bueno y 13% da un resultado de malo, indicando así que se debe reforzar esta dimensión con todos los funcionarios en general, con el fin de alcanzar e alcanzar los objetivos y estrategias planteadas en el plan de Desarrollo “Con todos en alianza, Suaza avanza” de la Alcaldía Municipal de Suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Grafica 4.2.4 identificación de las causas estructura organizacional

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.4 se puede evidenciar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, de la siguiente forma: el 29.78% (14 funcionarios) coincidieron con la causa, d) “No se promueve el trabajo interdisciplinario, ni la integración entre las áreas”; el 25.53 % (12 funcionarios) con la causa f) “ A las dependencias les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones”; el 10.63% (5 funcionarios) coincidieron en la causa, b) “En general, los intereses de las dependencias o secretarías de despacho priman sobre los de la Alcaldía Municipal”; el 8.51% (4 funcionarios) con la causa, c) “Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo”; el 2.12% (1 funcionario)indico que la causa a) “Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración”; y el 2.12% (1 funcionario) identifico en la opción otras causas la siguiente “el desempeño se orienta a un solo objetivo” .

Se debe realizar un trabajo por procesos, de esta forma se puede mejorar esta variable, es decir trabajar como un sistema de engranaje donde todos y cada uno de los funcionarios que hacen parte de la organización debe ir marchando y trabajando hacia un mismo objetivo.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones que los funcionarios encuestados manifestaron para mejorar la dimensión de proyecto formal de la empresa o institucional, se transcriben literalmente así:

- Se debe tener en cuenta la opinión de las dependencias no para la toma de decisiones, todo gira en torno a una Sola decisión.
- Trabajar mancomunadamente entre todas las dependencias y así mejorar la integración entre las dependencias.

- Implementar cronogramas de trabajo por parte de control interno que permitan el seguimiento de las actividades
- Capacitación de trabajo en equipo
- Asignar responsabilidades a las diferentes secretarías
- Orden y programación
- Se deben articular diferentes dependencias, pues sus funciones vienen entrelazadas o son transversales
- Que se promueva el trabajo en equipo; descentralizar la toma de decisiones.
- Socialización con los funcionarios.
- Más integración.
- Suficiente oportunidad ya atención oportuna.
- Concertar con la comunidad los planes y proyectos.
- Debemos tener mayor autonomía en la toma de decisiones.
- Integrar de una mejor forma las dependencias, crear ambientes de trabajos amenos.
- Mayor comunicación.
- La Entidad deberá realizar actividades donde integre a las Dependencias, dejando tareas específicas para el cumplimiento de los objetivos.
- Más responsabilidad por parte de los empleados.
- Se debe llegar al logro del trabajo en equipo entre dependencias. Considero que este es el factor más desfavorable que presenta la admón.
- Que nada dificulte la integración así las funciones de cada persona sean muy especializadas.
- Promover el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las dependencias.
- Promover el trabajo y la integración entre las dependencias de la administración municipal.

A partir de las posibles soluciones planteadas por los funcionarios de la alcaldía municipal de suaza, estas soluciones se convierten en un insumo importante para tomar en cuenta para las estrategias y acciones que se deban implementar para el mejoramiento de la variable estructura organizacional y por consiguiente el clima organizacional.

Se deben buscar los medios adecuados que permitan la integración de grupos de trabajo interdisciplinarios, definiendo los niveles de responsabilidad y de autoridad, que permitan ejecutar cada una de las actividades o procesos de acuerdo al plan de desarrollo municipal. Es importante capacitar a los funcionarios en cuanto al trabajo en equipo, el cual tendrá ventajas y beneficios tanto en lo personal para ellos como en lo organizacional para la administración municipal.

4.2.3 Variable: participación

Pregunta ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

A continuación se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 7.8 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**

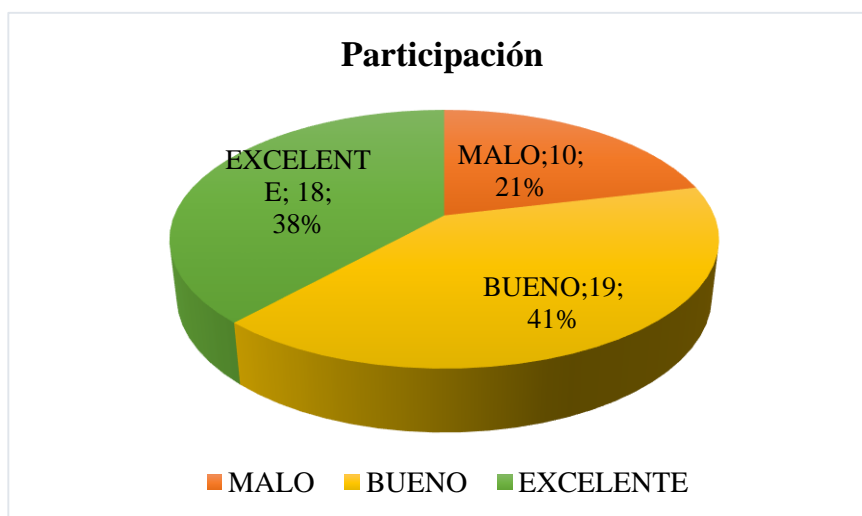
Tabla 4.2.5 *participación.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La tengo siempre
No la tengo											
N° Personas	2	2	1	1	3	1	6	6	7	18	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.6 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	18	38.3%
N° personas con respuesta menos 10	29	61.7%



Grafica 4.2.5 participación

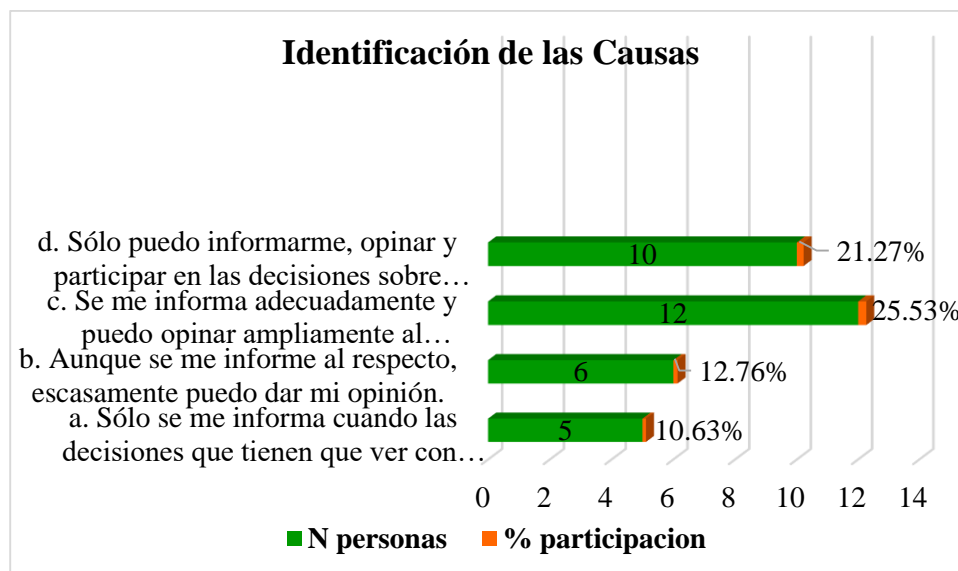
La grafica 4.2.5, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión Participación, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 38% de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, lo que significa que estos funcionarios perciben que la tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, por el contrario el otro 62% se encuentra disperso entre dos grupos, el 41% da un resultado de bueno y 21% da un resultado de malo, indicando así que se debe reforzar esta dimensión con todos los

funcionarios con el fin de dar la participación suficiente a cada uno de ellos y alcanzar los objetivos y metas de la alcaldía municipal de Suaza Huila.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Grafica 4.2.6 identificación de las causas participación.

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.6 se puede evidenciar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, de la siguiente forma: el 25.53% (12 funcionarios) coincidieron con la causa, c) “Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones”; el 21.27% (10 funcionarios) coincidieron con la causa, d) “Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones”; el 12.76 % (6 funcionarios) se inclinaron por la causa b) “aunque se me informe al respecto escasamente puedo dar mi opinión” y el 10.63% (5 funcionarios) coincidieron en la causa, a) “Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas”.

Se puede observar que para la dimensión de participación se debe tener reforzar la participación, pero en términos generales los funcionarios tienen participación en la toma de decisiones aunque algunas de estas decisiones son de carácter gubernamental.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones que los funcionarios encuestados manifestaron para mejorar la dimensión de participación, se transcriben literalmente así:

- Deben realizarse mesas de trabajo para cualquier proyecto que se requiera implementar.
- Mayor trabajo en equipo.

- Se debería optar por un proceso de toma de decisiones en donde se pueda llegar a un consenso en donde las partes estén de acuerdo acerca de la decisión tomada.
- Tener en cuenta mi punto de vista.
- Se debe tener en cuenta las opiniones de todos los integrantes de un grupo o área de trabajo.
- el jefe que es la cabeza mayor debería tomar una posición más favorable con sus empleados pues en algunas ocasiones estos muestran miedo y frustración por el modo de actuar. La falta de comunicación y organización de la alguna dependencia no permite que el trabajo sea exitoso.
- Dar mayor participación al trabajador.
- Dar oportunidad de participación a los empleados.
- Más integración en la toma de decisiones.
- Falta tener en cuenta la opinión de las personas, ya que esto es de vital importancia para que haya un mejor ambiente laboral.
- Permitir participar mediante mensajes.
- Hay decisiones que se pueden tomar en la socialización de algunas situaciones, por lo que es importante tener en cuenta las sugerencias realizadas por parte funcionarios y/o contratistas para el buen desarrollo de las actividades propuestas.
- que se permita más participación.
- Dar más liderazgo a cada empleado para que pueda participar y dar su propia opinión.
- Escuchar y ser escuchado que todos seamos partícipes de las decisiones tomadas
- Tener en cuenta todas las opiniones sin discriminación o represalias.
- Tomar en cuenta las decisiones de los funcionarios, aunque algunas de estas son netamente relacionadas con el ordenador del gasto, y estas deben ser tomada por él.

Con estas soluciones planteadas por los funcionarios estas se convierten en un insumo para la alcaldía municipal con el fin de diseñar un mecanismo de participación activa en cuanto a la toma de decisiones que puedan ser importantes para cada dependencia, estas decisiones pueden ser lideradas por los jefes de oficinas o por un funcionario asignado en común acuerdo. Esta persona o líder sería el encargado de ejercer el papel de canal y filtro de propuestas, de esta forma se mejoraría la comunicación y se romperían las barreras jerárquicas.

4.2.4 Variable instalaciones y elementos de trabajo.

Pregunta: ¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

A continuación se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 6.0 lo que nos indica una calificación cualitativa **Mala**.

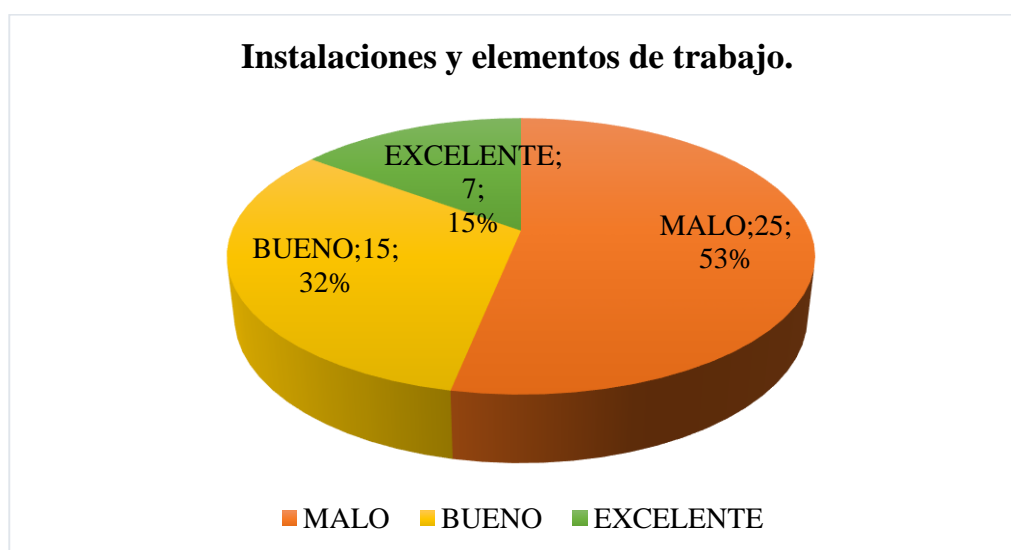
Tabla 4.2.7 instalaciones y elementos de trabajo

No lo permiten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo permiten
N° Personas	3	5	2	3	11	1	6	4	5	7	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.8 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	10	21.28%
N° personas con respuesta menos 10	37	78.72%



Grafica 4.2.7 Instalaciones y elementos de trabajo.

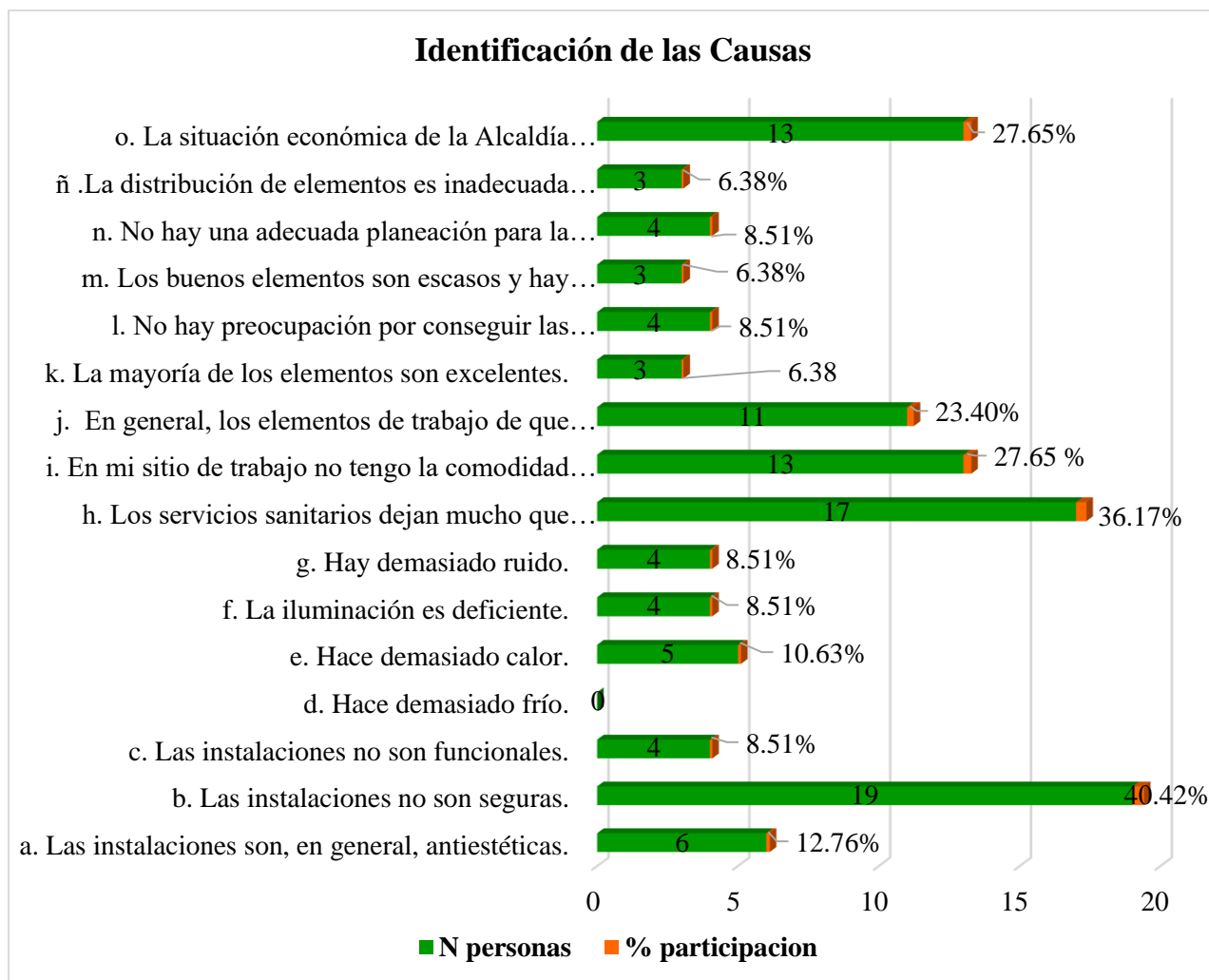
La grafica 4.2.7, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión Participación, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 53% de los funcionarios encuestados dan una calificación Mala, lo que significa que estos funcionarios perciben que calidad de las instalaciones de trabajo y los elementos de trabajo no son lo suficientemente seguros y adecuados para la ejecución de las actividades, por el contrario el otro 47% se encuentra disperso entre dos grupos, el 32% da un resultado de bueno y 15% da un resultado de Excelente, indicando así que se debe reforzar esta dimensión en todos sus aspectos y de manera inmediata, ya que las instalaciones y

elementos de trabajo son una variable importante para llegar a un clima laboral plenamente gratificante.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Grafica 4.2.8 identificación de las causas instalaciones y elementos de trabajo.

Análisis: de acuerdo a la gráfica 4.2.8 se puede evidenciar que del total de las personas que calificaron la dimensión menos de 10, clasificaron las causas de la siguiente forma el 40.42 % (19 funcionarios) la causa, b) “las instalaciones no son seguras”, este porcentaje es alto de acuerdo a que la edificación de la alcaldía municipal es antigua y está en deterioro, el 36.17% (17 funcionarios) identificaron la causa, h) “Los servicios sanitarios dejan mucho que desear”; el 27.65% (13 funcionarios) coincidieron en la causa i) “En mi sitio de trabajo

no tengo la comodidad necesaria”; otro 27.65% (13 funcionarios) con la causa, o) La situación económica de la Alcaldía Municipal de Suaza no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.”; el 23.40% (11 funcionarios) coincidieron con la causa, j) “En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos”, el 12.76% coincidieron con la causa, a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas, las otras causas oscilan entre el 6 y 9% de participación de los funcionarios.

A partir de este análisis se hace evidente el esfuerzo que se tendrá que realizar por parte de la administración municipal para el mejoramiento de las instalaciones y la adquisición de elementos de trabajo que permitan a los funcionarios ejercer sus actividades plenamente, la mayoría de los funcionarios se siente descontentos en esta dimensión, lo cual impide alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones que los funcionarios encuestados manifestaron para mejorar la dimensión de participación, se transcriben literalmente así:

- Priorizar un bienestar a los funcionarios en las instalaciones físicas.
- Algunas ayudas tecnológicas.
- Cambiar los elementos de trabajo.
- Mejorar las instalaciones en general, ya que el edificio municipal carece de infraestructura y el techo está obsoleto. Hacer un esfuerzo económico para la adecuación de la infraestructura.
- Remodelación de las instalaciones, e inmobiliario que permitan aumentar el bienestar con el fin de mejorar la productividad
- Mejorar las instalaciones, muebles y equipos.
- Priorizar presupuesto
- Destinar los recursos necesarios para el mejoramiento de las instalaciones y la consecución de los elementos y equipos que se requieren para mejorar el servicio a las comunidades.
- Es muy difícil poder encontrar diversas soluciones a estos problemas que tiene la administración municipal ya que se cuenta con poco presupuesto para el mejoramiento de las instalaciones y equipos de trabajo, en primera medida, es necesario cambiar la estructura física ya que el techo está por caerse, al entrar a la alcaldía municipal no hay una información clara de donde se encuentran las dependencias y a las personas se les dificulta entrar a las respectivas oficinas.
- Gestionar recursos para cambiar toda la estructura de la alcaldía.
- Consecución de recursos ante el estado para mejorar la infraestructura local.
- Hacer el esfuerzo y ampliar más sus oficinas para así tener un mayor espacio y comodidad a la hora de la atención al público.
- Realizar un proceso para la adecuación de las instalaciones ya que están obsoletas.
- Adquisición de materiales de cómputo y muebles, además de buscar el mejoramiento de las instalaciones.

- Dotar a los funcionarios de las herramientas para un buen funcionamiento.
- Mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica
- La Entidad debe implementar proyectos para mejoramiento y adecuación de las instalaciones.
- Se debe realizar compra de equipos tecnológicos para mejorar la calidad de trabajo.
- Destinar más recursos para el mejoramiento de los equipos y las instalaciones.
- Gestionar recursos ante el ente nacional
- Mejorar las instalaciones y los elementos para poder dar un buen servicio.
- La administración no ha tenido la capacidad de gestionar y de elaborar un proyecto estructurado que permita canalizar recursos del orden nacional para construir unas instalaciones acorde a las necesidades del municipio pareciera que solamente existiera la fuente del endeudamiento para los gobernantes de turno.
- Debería existir un lugar para que los contratistas externos puedan laborar con condiciones mínimas.
- Realizar un esfuerzo económico, que permita adecuar todas las instalaciones de la alcaldía Municipal principalmente la cubierta y los sanitarios.

Con estas soluciones planteadas por los funcionarios estas se convierten en un insumo para la alcaldía municipal, lo cual indica que se debe realizar un esfuerzo económico para el mejoramiento de las instalaciones de la alcaldía en general, la adquisición de equipos de oficina que permitan realizar las actividades con mayor eficiencia. Esta dimensión cumple un gran papel en el bienestar de los funcionarios y por ende en el rendimiento de sus actividades, esta variable no se debe descuidar ya que esta se encuentra en un nivel de conformidad malo, lo que indica que hay que hacer todo lo que esté al alcance para mejorarla.

4.2.5 Variable holismo y sinergia.

Pregunta : ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Alcaldía Municipal, antes que sus intereses personales?

A continuación se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 7.6 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

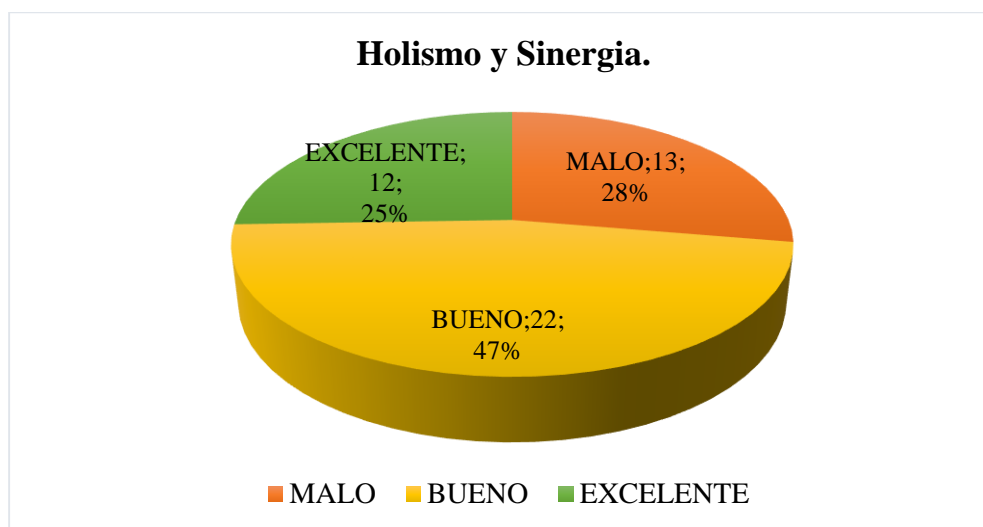
Tabla 4.2.9 *Holismo y Sinergia*.

No lo hacen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hacen
N° Personas	0	2	2	2	2	5	5	8	9	12	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.10 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	10	21.28%
N° personas con respuesta menos 10	37	78.72%



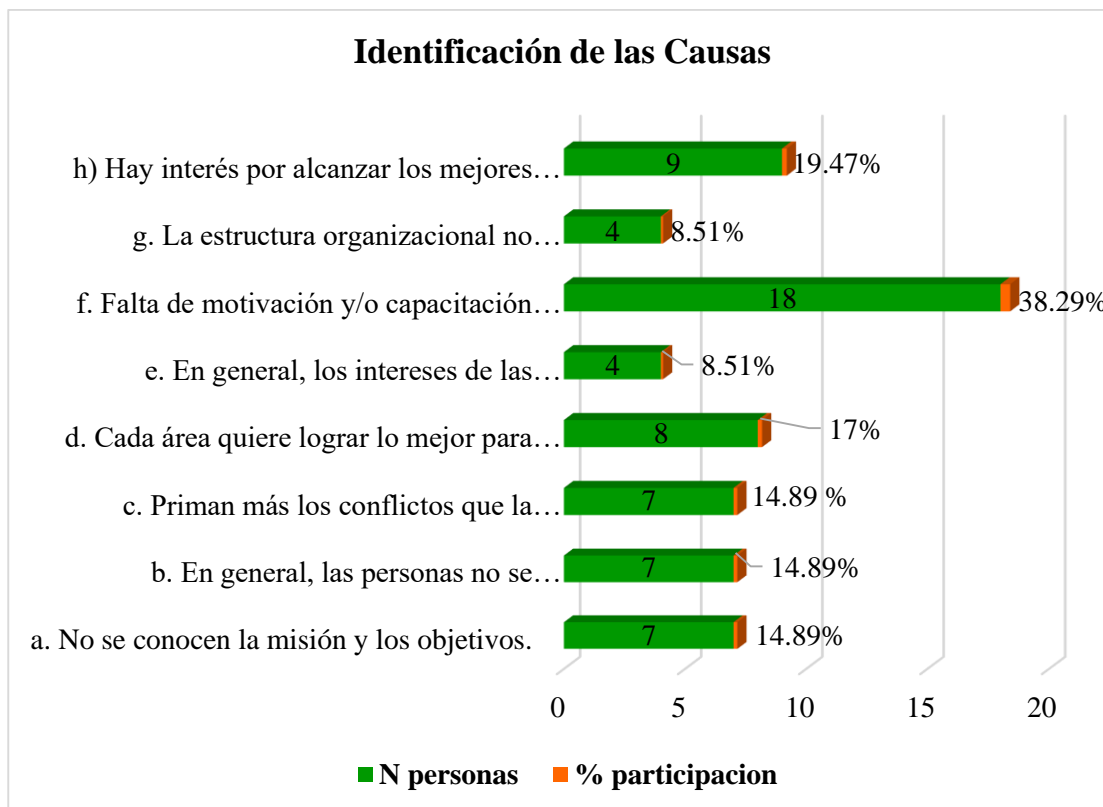
Grafica 4.2.9 Holismo y Sinergia

La grafica 4.2.9, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión Holismo y Sinergia, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 25% de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, lo que indica que los funcionarios y las dependencias de la alcaldía municipal interactúan positivamente como un todo, en relación estrecha y amistosas, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la alcaldía municipal, por el contrario el otro 75% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 47% corresponde a un resultado buen y el 28% restante a un resultado malo. Indicando así que se debe reforzar esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Grafica 4.2.10 identificación de las causas holismo y sinergia.

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.10 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así el 38.29% (18 funcionarios) coincidieron con la causa, f) “Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo”; el 19.47% (9 funcionarios) selecciono la causa h) “Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes”. El 17 % (8 funcionarios), selecciono la causa d) “Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional”. El 14.89% (7 funcionarios) identificaron las causas a) “No se conocen la misión y los objetivos”; la causa b) “En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la Alcaldía Municipal, por lo tanto, no les preocupan” y la causa c) “Priman más los conflictos que la integración entre las áreas”. El 8.51% (4 funcionarios) coincidieron en las causas e) “En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Alcaldía Municipal” y las causa g) “La estructura organizacional no facilita la integración.”

En esta variable se observa que el personal carece de motivación y capacitación para lograr el trabajo en equipo, la falta de solidaridad e integración entre las dependencias hacen que no se obtenga el clima organizacional ideal o deseado.

Se hace necesario que la administración fortalezca y fomente la cultura de trabajo en equipo, motivar a los funcionarios para que esta dimensión se convierta en el pilar del clima organizacional gratificante.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones que los funcionarios encuestados manifestaron para mejorar la dimensión de holismo y sinergia, se transcriben literalmente así:

- No se debe buscar culpabilidad en otros, se debe autoevaluar primero
- Integración - bienestar social
- Crear grupos de trabajo para que se realice el trabajo en equipo, interactuar con todas las dependencias y que estas no se vuelvan dependencias independientes.
- Compromiso personal e institucional con el personal que labora en la alcaldía.
- La importancia de trabajar en equipo, mediante la capacitación.
- Mayor comunicación y autonomía de las secretarías.
- Se debe mejorar la estructura organizacional para incentivar el trabajo en equipo
- En la alcaldía municipal se llevan a cabo los objetivos pero falta más integración por parte de sus empleados ya que cada oficina son independientes y cada una toma sus propias decisiones cuando es necesario, todos los empleados deberían estar interesados por el trabajo de todos y así poder más información de lo que se hace en cada una de ellas.
- Debe haber trabajo grupal, motivar al personal y capacitación.
- Acciones de integración.
- Menos individualismo.
- Realizar actividades de motivación para que los funcionarios interactúen entre todos.
- Actividades lúdicas y recreativas con el fin de afianzar los lazos de amistad.
- Más socialización entre compañeros.
- Tener más acercamiento- integración con las otras dependencias.
- Capacitaciones de integración para trabajo en equipo.
- Inducción y socialización del Plan de desarrollo para el conocimiento y cumplimiento de las metas y objetivos.
- Actividades de integración (social, deportiva, recreativa).
- Capacitaciones para mejorar las relaciones con los compañeros.
- Participar activamente en los eventos que lidera la alcaldía.
- Que se motive al personal de trabajo, que se logre la integración de forma constante y se fomente el trabajo en equipo.
- Que se rescatara más la parte humana de los empleados ya que muchos no se sienten bien remunerados ni se les reconoce sus actividades mirando en general que trabajan por necesidad que por sacar adelante una misión o visión específica de la administración.

Al analizar las soluciones que plantean los funcionarios de la alcaldía municipal de Suaza, estas mismas soluciones se convierten en un insumo para la implementación de estrategias que permitan a los funcionarios y a las dependencias interactuar positivamente, y como un todo en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar las metas, objetivos, misión de la alcaldía municipal.

Lo interesante de estas soluciones es que los funcionarios solicitan capacitaciones, integrar más las dependencias de la alcaldía, debido a que si ellos se sienten motivados, se integran los resultados serán los esperados en pro de la ejecuciones de la alcaldía municipal.

4.2.6 Variable Liderazgo

Pregunta: ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

A continuación se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 9,00 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

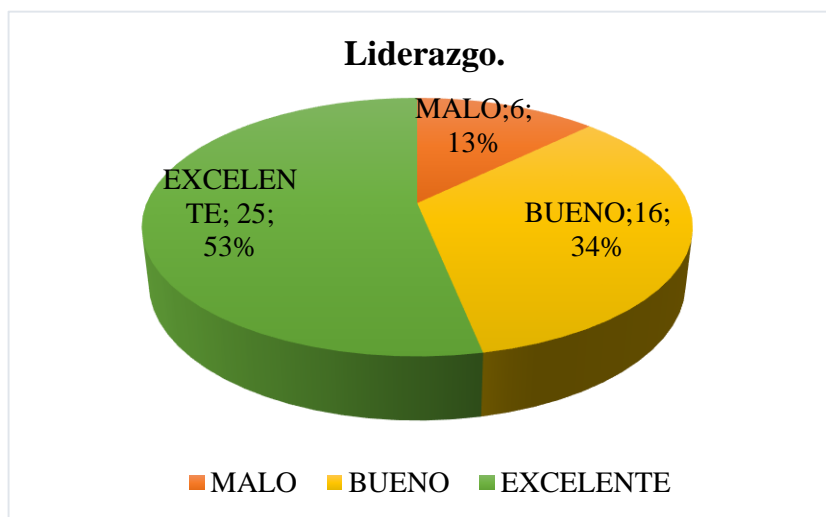
Tabla 4.2.11 *liderazgo*.

No lo es	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo es plenamente
N° Personas	1	0	0	3	2	0	5	5	6	25	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.12 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	25	53.19%
N° personas con respuesta menos 10	22	46.81%



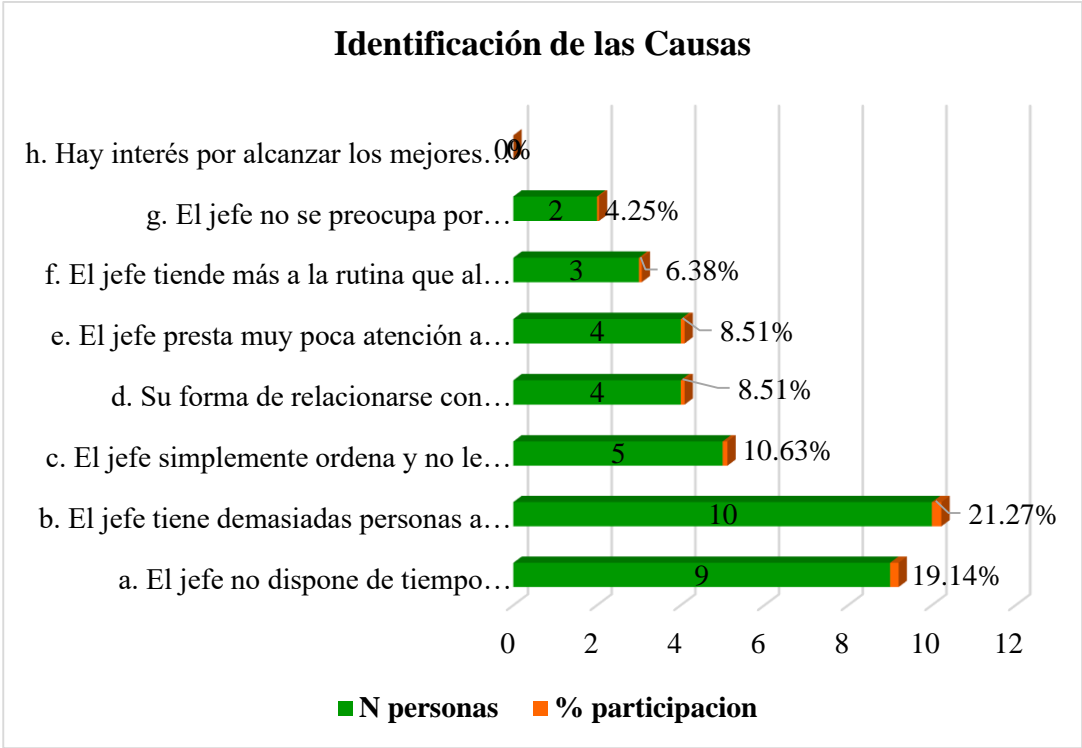
Grafica 4.2.11 liderazgo.

La grafica 4.2.11, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión liderazgo, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 53% de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, indicando que el jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la alcaldía municipal, por el contrario el otro 47% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 34% corresponde a un resultado bueno y el 13% restante a un resultado malo. Indicando así que se debe reforzar esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Grafica 4.2.12 identificación de las causas liderazgo.

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.12 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 21.27% (10 funcionarios) coincidieron con la causa b) “El jefe tiene demasiadas personas a cargo”, seguida de la causa, a) “El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros”, con un 19.14

%(9 funcionarios), el 10.63% (5 funcionarios) indicaron que la causa c)” El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos” los otros porcentajes están dispersos entre el 4.2% y el 8.5% en las otras causas como se indica en el anterior gráfico.

Aunque el 53% de los funcionarios encuestados asignaron una calificación de 10, para esta variable, el 47 % restante se encuentra desconforme en este aspecto, la mayoría indicaron que el jefe por tener muchas personas a cargo y por no disponer del tiempo suficiente descuida la parte motivante, accequible, creativa hacia las decisiones y peticiones de los funcionarios, lo cual ocasiona que el personal que tiene a cargo sienta incertidumbre y se desmotive hacia los objetivos y metas propuestas.

En esta variable los funcionarios presentaron otras posibles causas que no permiten llegar a la situación deseable para alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, estas causas son las siguientes:

- Se lo impide el jefe de orden jerárquico.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones que los funcionarios encuestados manifestaron para mejorar la dimensión de liderazgo, se transcriben literalmente así:

- Mayor receptividad por parte del jefe.
- Se debe delegar mayores responsabilidades en cada individuo, según su conocimiento y capacidades.
- hacer un cronograma de actividades en la alcaldía Municipal para que el jefe este más enterado y relacionado todas las dependencias, tener metas claras, propósitos definidos a corto plazo, mejorar la productividad de los empleados motivándolos a ser los mejores y poner lo mejor de sí todos los días.
- Debe haber libertad política.
- Capacitación a los líderes sobre cómo ser un excelente líder.
- Más calidad humana.
- estar atento a nuestras sugerencias
- En general mi Jefe inmediato es una persona motivadora y ante todo tiene en cuenta la parte Humana.
- Que el alcalde le dé más autoridad al jefe de personal, porque ella no lo tiene.
- El jefe debe implementar estrategias de capacitación para mejorar sus capacidades
- Que mi jefe inmediato mejores.
- Que haya más acercamiento con los empleados y adema de esto un buen liderazgo.
- Realización de capacitaciones al personal para mejorar la experiencia de liderazgo.
- Mejorar los canales de comunicación.
- Escuchar a todos los empleados y atender sus peticiones.
- Mejorar la motivación en los empleados.
- Crear ambientes de trabajos amenos entre jefe empleados que permitan una mejor interacción lo cual llevara a mejores resultados.

Al analizar las soluciones planteadas por los funcionarios que indicaron la calificación de la variable menos de 10, estas soluciones apuntan a una mayor receptividad por parte del jefe, las cuales se convierten en una herramienta útil para implementar estrategias que permitan al jefe inmediato crear en sus empleados una imagen de persona receptiva, creativa motivadora hacia sus empleados y hacia las decisiones que se tomen en conjunto. Por tal motivo los funcionarios recomiendan, que se realicen más capacitaciones en cuanto a las capacidades, habilidades y destrezas de los jefes y al personal en general para el mejoramiento del liderazgo.

4.2.7 Variable Toma de decisiones.

Pregunta: ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Alcaldía Municipal, antes que sus intereses personales?

A continuación se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 7.7 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

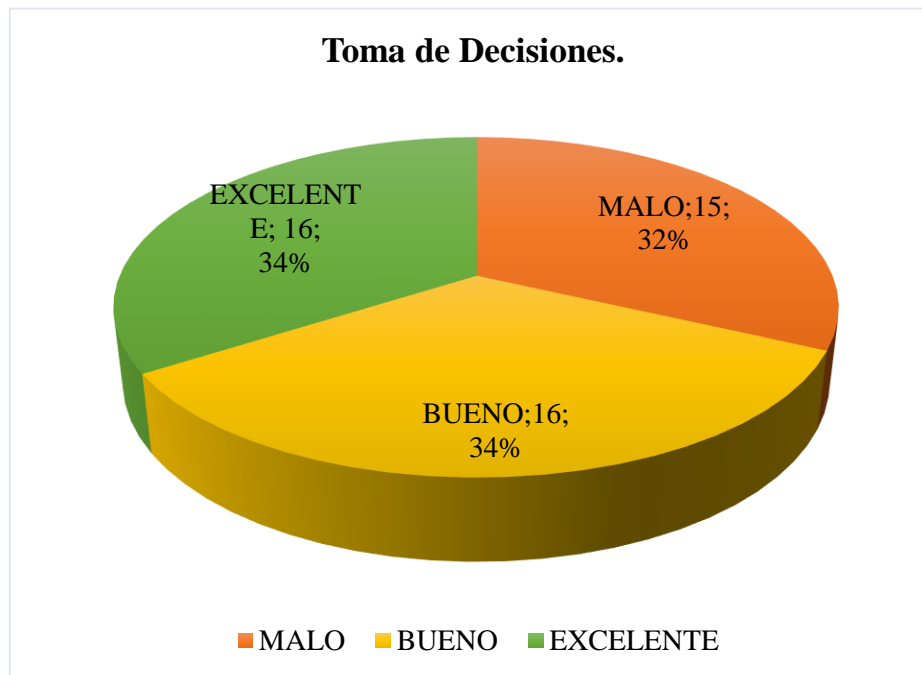
Tabla 4.2.13 *toma de decisiones*

No lo hacen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hacen siempre
N° Personas	1	0	0	4	5	5	3	7	6	16	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.14 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	25	34.04%
N° personas con respuesta menos 10	31	65.96%



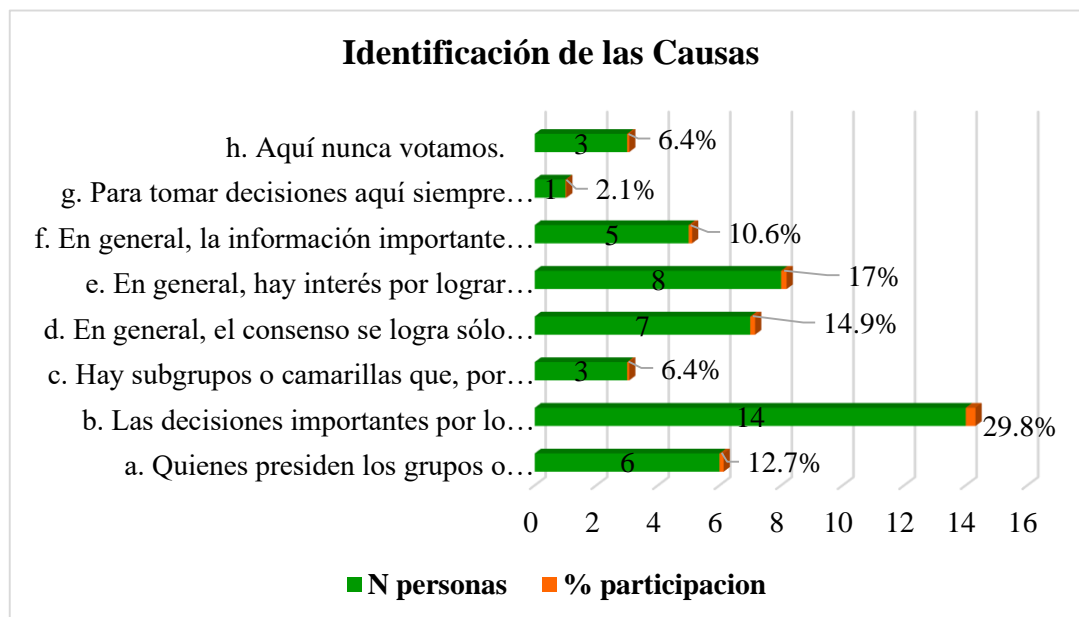
Grafica 4.2.13 Toma de decisiones.

La grafica 4.2.13, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión toma de decisiones, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 34% de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, indicando que los funcionarios y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Alcaldía Municipal, antes que sus intereses personales jefe inmediato, por el contrario el otro 66% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 34% corresponde a un resultado bueno y el 32% restante da un resultado malo. Indicando así que se debe reforzar esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 4.2.14 identificación de las causas toma de decisiones

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.14 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 29.8% (14 funcionarios) coincidieron en la causa, b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones, el 17% (8 funcionarios) indicaron como causa e) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo, el 14.9% (7 funcionarios) coincidieron con la causa d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia; el 12.7% indicaron la causa a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos, las otras causas oscilan entre el 2.1% y 10.6% indicadas en la gráfica anterior.

Luego de analizar cada una de las causa y sus correspondiente porcentajes, se puede evidenciar que los funcionarios perciben que a la hora de tomar decisiones estas por lo general no se realizan en consenso, o en algunos ocasiones no se logra llegar a un común acuerdo lo que afecta en gran parte el clima organizacional, por lo tanto se hace necesario trabajar en esta dimensión, mejorar la comunicación, la participación, el consenso de los funcionarios en la decisiones que sean de su pertinencia, aclarando que algunas decisiones si se deben tomar únicamente por el ordenador del gasto.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones que los funcionarios encuestados manifestaron para mejorar la dimensión de toma de decisiones, se transcriben literalmente así:

- En la toma de decisiones es concertada con los compañeros de la oficina.
- Dar mayor participación a las personas.

- Tomar en cuenta cada una de las opiniones de los funcionarios.
- Que los secretarios tengan voz y voto para las decisiones que requieren ser tomadas en consenso.
- La socialización de programa y proyecto con el fin de realizar consensos con los funcionarios.
- Tener en cuenta para la toma de decisiones a los secretarios de despacho
- La toma de decisiones se da de acuerdo al nivel jerárquico en las áreas, se debería tener en cuenta los demás integrantes del grupo, en especial los operativos que son quienes a diario realizan las diferentes tareas y conocen a fondo las posibles falencias o contingencias.
- Tener mayor información de que se está haciendo por la optimización de los objetivos trazados.
- Que las decisiones no se realicen de forma impositiva.
- Tener en cuenta las decisiones de los funcionarios.
- Convivencia para llegar a una unanimidad deseada
- Sería bueno que todos opinemos y tengan en cuenta las ideas.
- La mayoría de decisiones don tomadas por parte del despacho del alcalde, se debería tener en cuenta la opinión de los funcionarios para las tomas de decisiones.
- Cuando se tomen decisiones nos tengan en cuenta, porque la opinión de nosotros también vale la pena.
- La Entidad debe tomar decisiones en consenso para alcanzar los objetivos propuestos
- Deben tener en cuenta las decisiones de los demás.
- Más coordinación para lograr tomar unas buenas decisiones.
- Capacitar al personal
- Existen decisiones que no se pueden tomar en consenso pues es disposición netamente del ordenador del gasto, así mismo hay áreas en donde las decisiones solo competen a los miembros de las mismas.
- Mejorar el trabajo en grupo.
- Siempre que se convoca a una reunión es para informar que se debe hacer y no para pregunta que opinión se tiene al respecto por consiguiente ahí no hay consenso en la toma de decisiones.
- Tratar de tener en cuenta las opiniones de los secretarios de despacho y los funcionarios en general en temas que sean de competencia de las dependencias, ya que existen decisiones que estrictamente se deben tomar por parte del alcalde y su equipo de asesores.

Al analizar las soluciones dadas por los funcionarios se encuentra que lo propuesto por parte de cada uno de ellos, se evidencia la necesidad que al momento de tomar las decisiones estas se realicen por consenso, analizar la situación o problemática de la cual se requiere tomar la decisión, abrir espacios en los cuales el personal de cada dependencia puedan dar sus opiniones.

4.2.8 Variable trabajo gratificante

Pregunta: ¿Está usted ubicado en la Alcaldía Municipal de Suaza en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

A continuación, se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 7,0 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

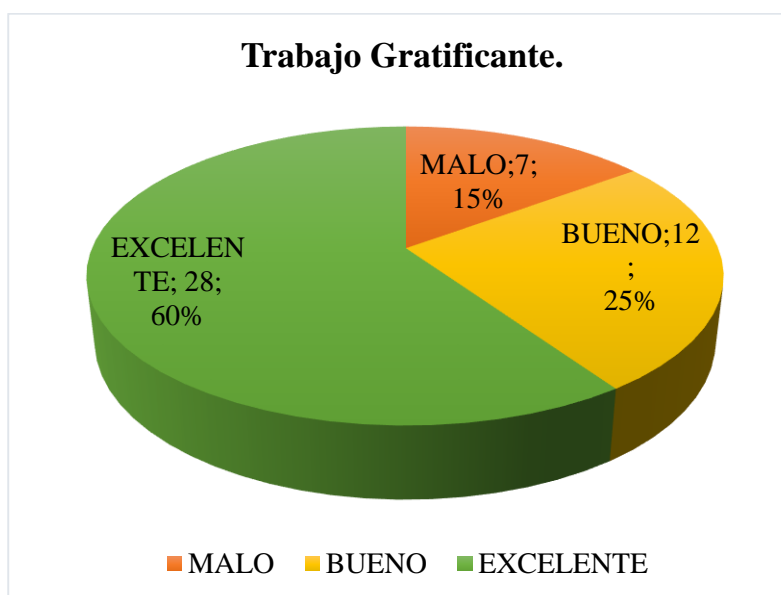
Tabla 4.2.15 *Trabajo Gratificante*

No lo estoy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo estoy plenamente
N° Personas	0	1	0	3	2	1	2	7	3	28	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.16 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	28	59.57%
N° personas con respuesta menos 10	19	40.43%



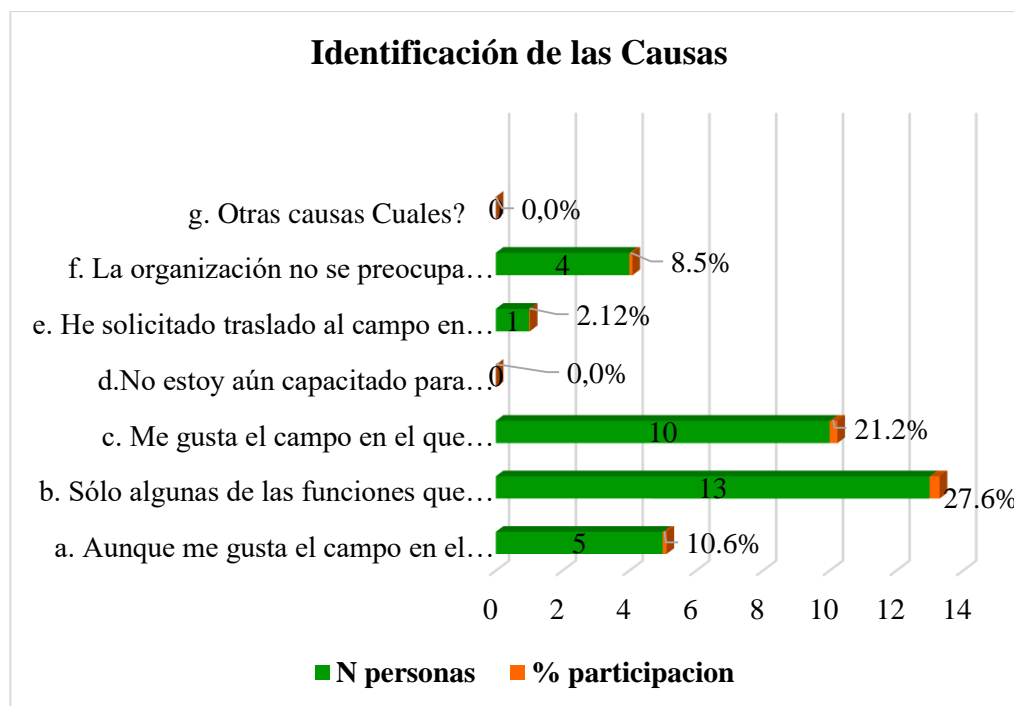
Gráfica 4.2.15 Toma de decisiones

La grafica 4.2.15, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión trabajo Gratificante, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 60% de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, indicando que los funcionarios sienten que están ubicados en el trabajo que más les gusta, y desempeñan funciones que les representan un desafío tanto para su realización personal como profesional, por el contrario el otro 40% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 25% corresponde a un resultado bueno y el 15% restante da un resultado malo. Indicando así que se debe reforzar esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 4.2.16 identificación de causas Trabajo Gratificante.

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.16 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 27.6% (13 funcionarios) coincidieron con la causa, b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente, el 21.2% indicaron la causa, c) me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en

general, para expresarme; el 10.6% (5 funcionarios) se inclinaron por la causa, a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias, las otras causas están oscilando entre 2.1% y el 8.5% de acuerdo al gráfico anterior.

Después de analizar las causas indicadas por los funcionarios encuestados, se puede evidenciar que aunque el 60% de ellos se encuentra satisfecho con el trabajo que realizan, hay un 40% que no encuentra en sus labores un trabajo gratificante, se encuentra que las funciones que realizan no les permite en algunas ocasiones ser creativos, aportar o expresarse libremente, lo cual causa que el clima organizacional no sea plenamente gratificante, es necesario realizar talleres de motivación, y resaltar la importancia de cada funcionario para la alcaldía municipal, el rol que presenta cada uno buscando potenciar esta dimensión y llegar a un clima organizacional plenamente gratificante.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones que los funcionarios encuestados manifestaron para mejorar la dimensión de trabajo gratificante, se transcriben literalmente así:

- Me gusta la labor que desempeño ya que tengo contacto con la comunidad y en muchas ocasiones puede orientar a diferentes solicitudes que el usuario requiere brindando satisfacción personal por la orientación brindada.
- Tener en cuenta los méritos para desempeñar otro trabajo que sea acorde con sus capacidades.
- Tratar de ubicar a cada persona en el lugar que le guste, siempre y cuando este capacitada.
- Tener en cuenta que la persona se sienta cómodo en el cargo.
- Implementar estrategias.
- Se debe estimular al personal de acuerdo a sus logros y capacidades, promoviendo los ascensos y las mejoras económicas, las cuales estimulan el esfuerzo del individuo.
- Ver los perfiles adecuados para cada cargo, no solo trabajar por trabajar, todas las personas somos buenas en algunas cosas solo que hay que reconocer y enfocar.
- Pensar más en el empleado, conocer sus intereses.
- Importante tener en cuenta los perfiles de los funcionarios, dejar de lado los favores políticos.
- Tener más en cuenta las capacidades de las personas.
- Las charlas comunales son de gran ánimo para el personal calificado.
- Tener en cuenta el rol de cada persona y así mismo en que sabe desempeñarse.
- La administración municipal debe preocuparse y tratar de ubicar las personas en el puesto de trabajo correcto a fin de obtener mejores resultados.
- Mayor compromiso por parte del Alcalde para poder desarrollar más actividades.
- Más capacitaciones.
- Tener en cuenta la preparación de sus funcionarios y motivarlos para que cada día se han mucho mejor.
- Deberían poner su perfil.

- Reunirse con cada uno de los empleados para así saber si están a gusto.
- En la mayoría de los casos en ejecución de procesos no se recibe apoyo por lo que algunos funcionarios deben hacer el trabajo de otros, por esta razón se hace necesario incrementar el compromiso de las dependencias y contar con personal idóneo.
- Mi trabajo solo está limitado a cumplir las órdenes impartidas por el alcalde y si en algún momento considero que hay algo que no está bien entonces se considera a la persona como enemigo de la administración y las sugerencias que pueda plantear no le interesan ni son tenidas en cuenta

A partir de las soluciones que plantean los funcionarios, se pueden evidenciar que la mayoría indican que se tengan en cuenta los perfiles de cada uno, reconocer sus capacidades y habilidades y enfocarlos al lugar de trabajo donde las puedan desempeñar de la mejor manera, estimulándolos con el reconocimiento, la motivación a realizar cada día mejor sus actividades; es indispensable realizar actividades que saquen a los funcionarios de la rutina, realizar capacitaciones en donde las demás dependencias conozcan lo que hacen cada una de ellas evitando así contratiempos en la ejecuciones de proyectos o procesos contractuales de la alcaldía municipal.

4.2.9 Variable desarrollo personal.

Pregunta: ¿La Alcaldía Municipal de Suaza estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

A continuación se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 7.0 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

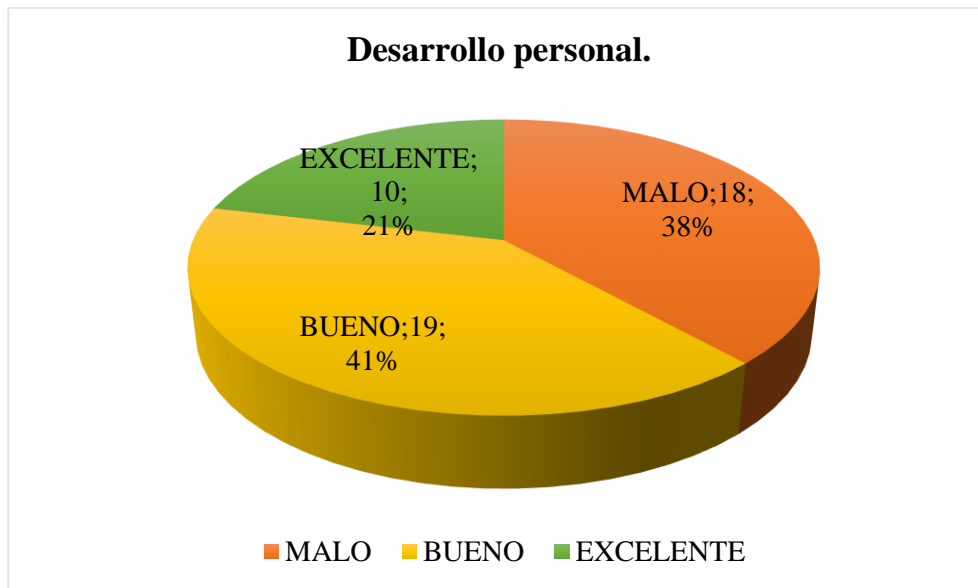
Tabla 4.2.17 *desarrollo personal*

No lo hace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hace siempre
N° Personas	3	0	3	3	4	5	4	9	6	10	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.18 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	10	21.28%
N° personas con respuesta menos 10	37	78.72%



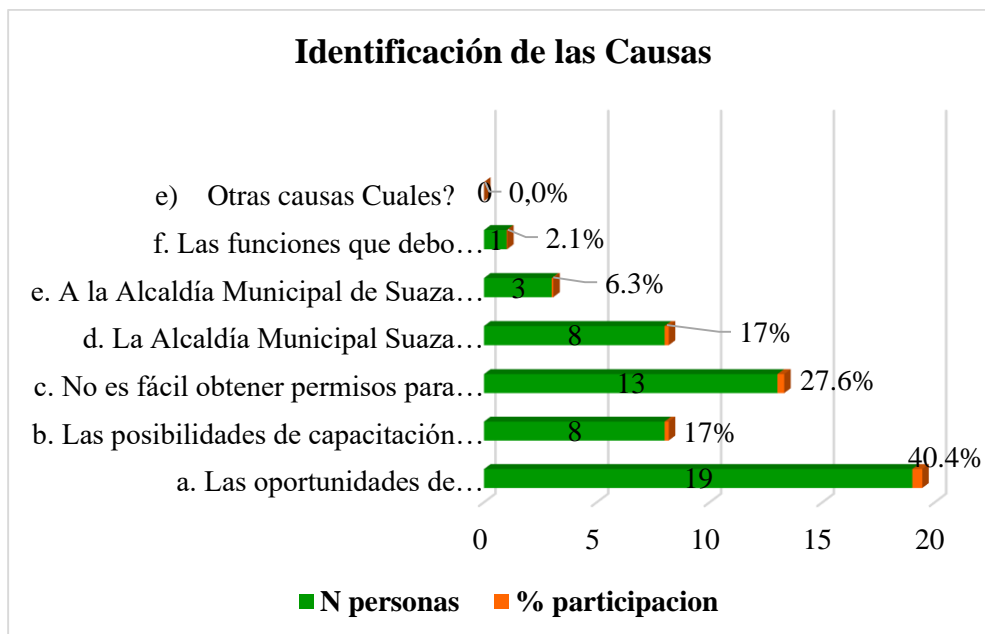
Gráfica 4.2.17 Desarrollo personal

La grafica 4.2.17, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión trabajo Gratificante, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 21 %de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, indicando que los funcionarios sienten que la Alcaldía Municipal de Suaza estimula su formación personal y profesional, en forma permanente, por el contrario el otro 79% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 41% corresponde a un resultado bueno y el 38 % restante da un resultado malo. Indicando así que se debe reforzar esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 4.2.18 Identificación de las causas Desarrollo personal

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.18 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 40.4% (19 funcionarios) coincidieron con la causa, a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos, el 27.6% (13 funcionarios) indicaron la causa, c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo, el 17% (8 funcionarios) coincidieron en la causa b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas y la causa, d) La Alcaldía Municipal Suaza carece de los recursos necesarios para ello, las otras causa oscilan entre el 2.1% y el 6.3% como se indica en el grafico anterior.

Lo anterior indica que en su mayoría los funcionarios de la alcaldía consideran que la oportunidad de capacitación y formación es mínima en cuanto a los requerimientos de las funciones que desempeñan, los permisos son escasos ya que se requieren en horario laboral y no disponen de este tiempo, igualmente la alcaldía municipal cuenta con pocos recursos para brindarles capacitaciones constantemente. Para ello se hace indispensable reforzar esta dimensión, crear convenios con demás entes públicos, como la escuela de administración publica en donde se dicten seminarios gratis y en horarios accequibles para los funcionarios.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones que los funcionarios encuestados manifestaron para mejorar la dimensión de trabajo gratificante, se transcriben literalmente así:

- en constante mis labores contractuales son evaluadas y así se demuestra un desempeño personal y laboral ante la alcaldía y la dirección local de salud, constantemente nos capacitan para la labor efectuada.

- No poner obstáculos para los permisos de capacitación.
- Reconocer los méritos de la persona para darle la oportunidad de mejorar.
- Incentivar a los funcionarios con capacitaciones acordes a las áreas donde se desempeñan, de igual forma incentivar a aquellas personas que quieren realizar estudios.
- Diseñar un plan que permita asistir a las capacitaciones, pero de igual manera no afecte sus labores de trabajo.
- La asignación de recursos para la capacitación y superación personal.
- Disponer de espacios que me permitan capacitarme
- Se debe promover la capacitación, ya que para toda organización debe quedar claro que es relevante capacitar a su personal de una forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar sus actividades conjuntamente con los demás colaboradores por lo que es necesario trabajar en equipo para poder sobresalir con grandes estándares de calidad y tomar buenas decisiones.
- Tener oportunidades de ascensos.
- Desarrollo de acciones que incrementen las capacidades profesionales de los funcionarios.
- Más capacitación.
- Se estimule el personal por su rendimiento de trabajo.
- capacitarnos más en el ámbito laboral que cada uno desempeña.
- La mayoría somos contratistas por prestación de servicios, y las capacitaciones son la generales, si debería capacitar más a los funcionarios e incentivarlos para que continúen con estudios superiores.
- Mayor oportunidad para los funcionarios que desean superarse a nivel educativo
- Tener en cuenta a los funcionarios cuando sacan una carrera adelante y así poderlo ubicar en el puesto que se merece.
- Mi vinculación es por prestación de servicios
- La Entidad debe considerar la posibilidad de otorgar los permisos para la capacitación en algunos campos, permitiendo mejorar el desempeño de cada uno de los funcionarios.
- Deben dar permiso.
- Más estímulos para con los empleados para la satisfacción de cada uno de ellos.
- Estimular y apoyar al personal en lo relacionado con la capacitación constante.
- Contar con la disposición del mandatario para poder asistir a todas y cada una de las capacitaciones, y poder obtener un incentivo o una colaboración patrocinio para realizar estudios superiores y de los cuales se puedan emplear en mejorar las funciones ya que se adquiere más conocimientos y se puede lograr participar en capacitaciones a nivel departamental.
- Priorización de recursos.
- Adicionar más recursos económicos.
- Capacitar a todos los que requieran.
- Se debería priorizar recursos que permitan la permanente capacitación del personal.

- Hacer un esfuerzo en la parte presupuestal para que los funcionarios de planta se vean beneficiados para acceder a capacitaciones o seminarios.

Esta soluciones son una herramienta importante para crear estrategias, que permitan brindar a los funcionarios de la alcaldía municipal una mayor oportunidad en cuanto a las capacitaciones en sus labores, actualizaciones de normas, y estudios superiores, al promover la capacitación se busca que los funcionarios conozcan, tengan la capacidad de planear y realizar sus actividades conjuntamente con los colaboradores, de una forma más eficiente y productiva.

4.2.10 Variable Relaciones interpersonales.

Pregunta: ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Alcaldía Municipal de Suaza son realmente las mejores?

A continuación se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 7.7 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

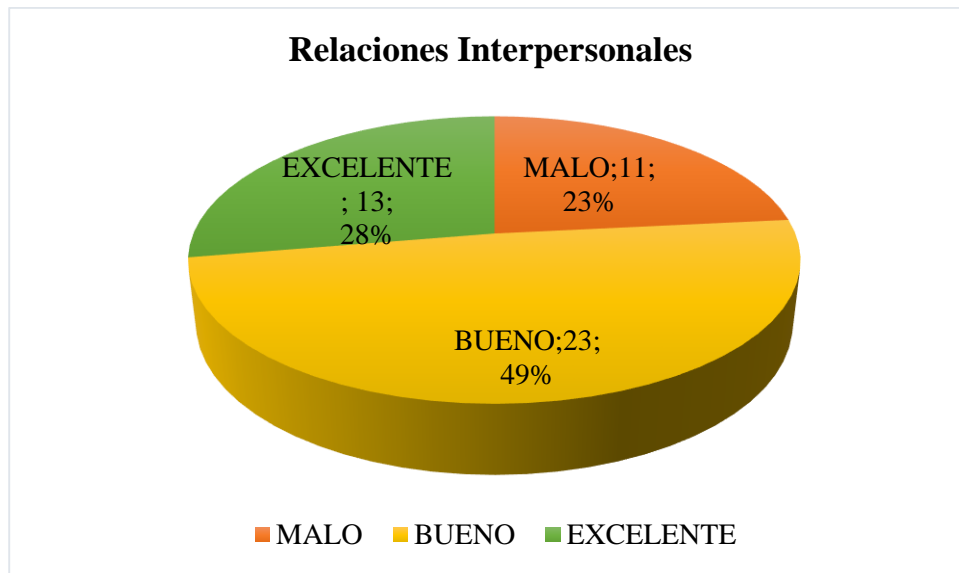
Tabla 4.2.19 *Relaciones Interpersonales*

Lo son	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	No lo son
N° Personas	1	0	0	3	4	3	8	10	5	13	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.20 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	13	27.66%
N° personas con respuesta menos 10	34	72.34%



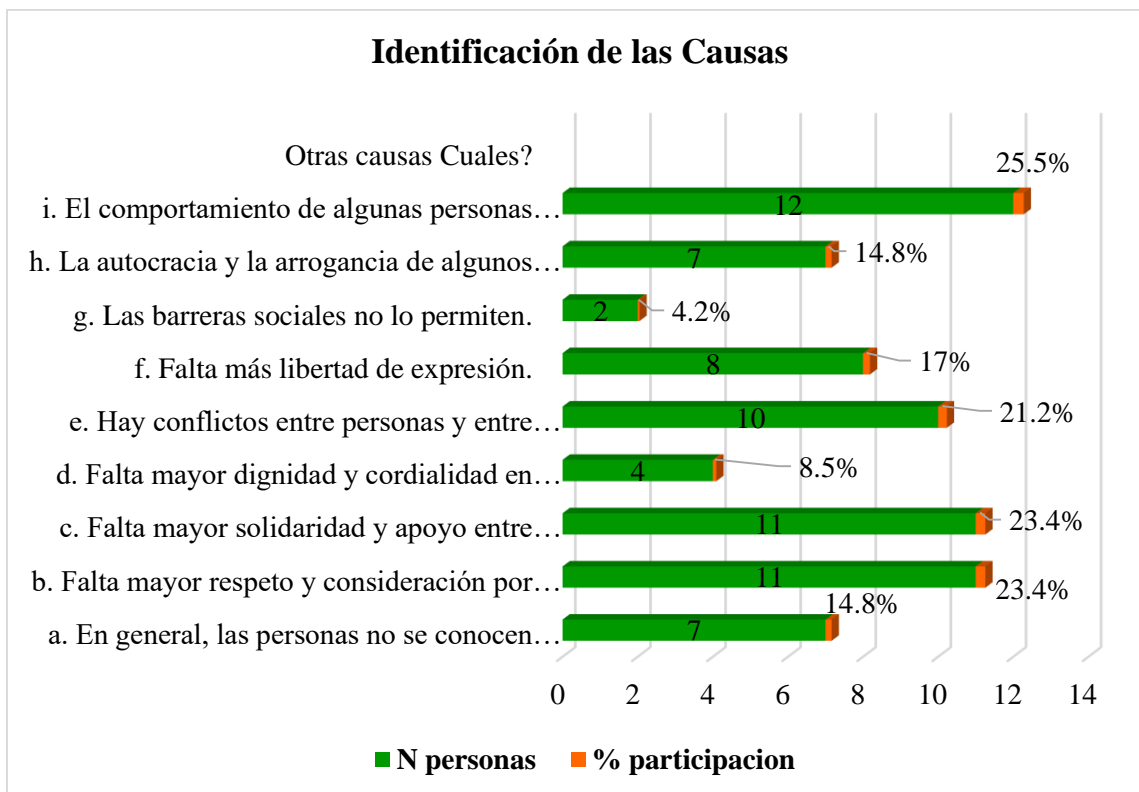
Gráfica 4.2.19 Relaciones Interpersonales.

La grafica 4.2.19, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión trabajo Gratificante, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 21 %de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, indicando que los funcionarios sienten las relaciones interpersonales que se dan en la Alcaldía Municipal de Suaza son realmente las mejores, por el contrario el otro 79% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 49% corresponde a un resultado bueno y el 23 % restante da un resultado malo. Indicando así que se debe reforzar esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 4.2.20 Identificación de las causas Relaciones Interpersonales.

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.20 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 25,5 % (12 funcionarios) coincidieron con la causa, i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear, el 23,4% (11 funcionarios) indicaron la causa, b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás; otro 23,4% (11 funcionarios) indicaron la causa, c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas; el 21,2% (10 funcionarios) coincidieron con la causa, e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar; el 17% (8 funcionarios) indicaron la causa, f) Falta más libertad de expresión, el 14,8% (7 funcionarios) coincidieron con la causa, h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones; las otras causas están distribuidas en porcentajes que oscilan entre el 4,2% y 8,5% como lo indica la gráfica 4.2.20.

Al analizar las causas, se evidencia que la causa que incide más en los funcionarios es que algunas personas dejan mucho que desear, es posible que se estén presentando conflicto entre los funcionarios y falta solidaridad y apoyo por parte de ellos, debido a lo anterior es necesario realizar talleres de solidaridad, apoyo y respeto entre los funcionarios en general, tratar de que los problemas no interfieran en la ejecución de las actividades, en el momento de detectar una inconformidad frente a las relaciones interpersonales, se debe buscar una solución pronta y efectiva, ya que esta dimensión es fundamental para alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones que los funcionarios encuestados manifestaron para mejorar la dimensión de relaciones interpersonales se transcriben literalmente así:

- Los jefes directos deben facilitar la comunicación y ser guías en la solución del problema.
- Facilitar la libertad de expresión sin tener represalias.
- Llevar a cabo más actividades que permitan a los funcionarios relacionarse entre todos, mantener un dialogo constante entre los Jefes de despacho y los funcionarios.
- Al momento de presentarse conflictos solucionarlos de raíz impidiendo que estos crezcan.
- Aceptar a las personas con sus cualidades y defectos con el fin de ser más tolerantes y permitir mejorar el clima organizacional.
- Capacitación de relaciones interpersonales y trabajo en equipo
- Mayor acercamiento entre las diferentes dependencias.
- Inculcar más valores a las personas Honestidad y sinceridad, respeto, una mejor comunicación conduce a un mejor desempeño en los cargos.
- Falta capacitación para trabajar en equipo, por un objetivo.
- Educación sobre relaciones interpersonales.
- Más integración
- Más solidaridad y compañerismo.
- Debemos tener mejor trato entre todos los funcionarios
- Crear un ambiente laboral que permita establecer relaciones interpersonales, tratar los problemas en el momento para que estos no crezcan y afecten el ambiente laboral de la alcaldía.
- Mayor respeto y comprensión por la opinión y modo de ser de las demás personas.
- Permitir pertenecer si ser oprimido por alguna decisión política.
- En el momento de que demos una opinión respetemos lo que piensa la persona que da la opinión.
- La Entidad deberá realizar actividades dirigidas a los empleados para solución de conflictos entre los mismos.
- Compañerismo y así tener buenas relaciones como compañeros que somos
- Contratar personal idóneo, educar (capacitar) y exigir de manera estricta.
- Mejorar las relaciones interpersonales con mayores integraciones en donde se expresen las diferencias y se busquen soluciones.
- Falta de sentido de pertenencia por algunos funcionarios.
- Que se logre el dialogo con las personas que dejan mucho que desear y se logre la claridad del problema.
- No confundir lo laboral con lo personal y ser igualitarios.
- Tener dialogo responsable.
- Generar espacios donde las personas puedan interactuar y conocerse respetando si libre albedrío

- Realizar frecuentemente integraciones entre los empleados.
- Generar un ambiente de trabajo ameno, integrar las dependencias y solucionar los conflictos desde la raíz.

Estas soluciones son una herramienta importante para crear estrategias, que permitan brindar a los funcionarios de la alcaldía municipal una mayor integración entre los funcionarios a fin de mejorar las relaciones interpersonales, se deben promover las actividades empresariales (integraciones, charlas, cursos, talleres) que puedan mejorar las relaciones interpersonales, pues juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo.

4.2.11 Variable Buen servicio

Pregunta: ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?

A continuación se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 8.4 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

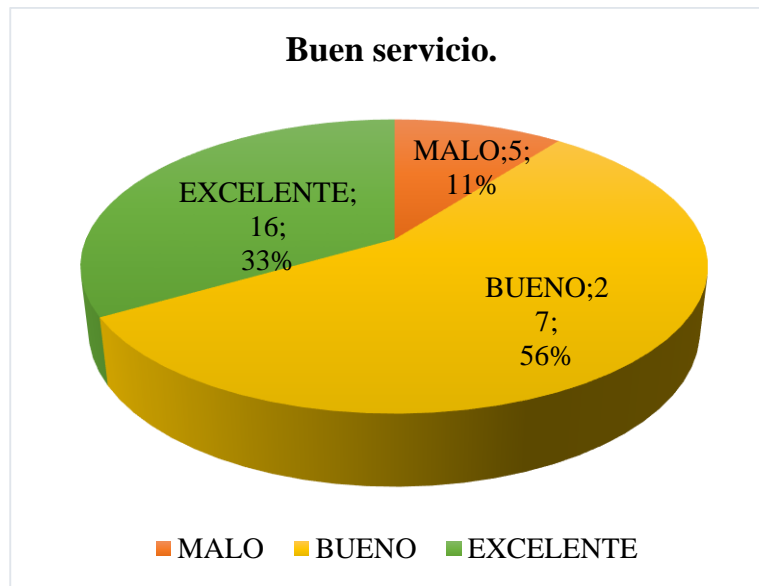
Tabla 4.2.21 *Buen servicio*.

No lo son	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo son plenamente
N° Personas	1	0	0	0	3	1	5	10	11	16	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.22 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	16	34.04%
N° personas con respuesta menos 10	31	65.96%



Gráfica 4.2.21 Buen servicio.

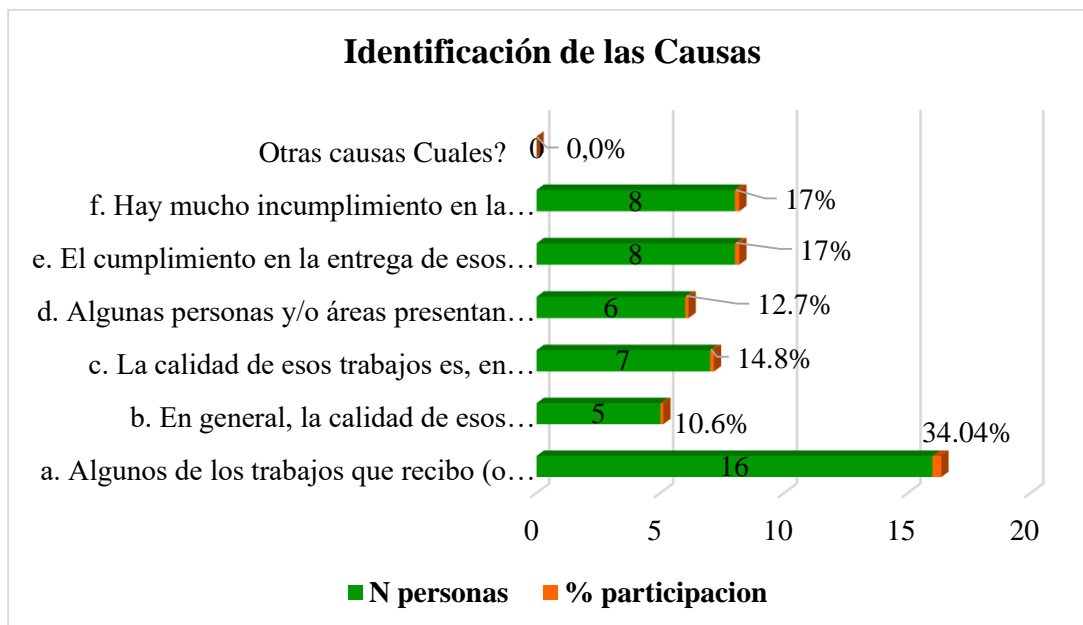
La grafica 4.2.21, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión buen servicio, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 33 %de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, indicando que los trabajos que realizan y reciben de los demás funcionarios o dependencias son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que se necesitan y son entregados oportunamente, por el contrario el otro 67% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 56% corresponde a un resultado bueno y el 11 % restante da un resultado malo. Indicando así que se debe reforzar esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.22 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 34,04% (16 funcionarios) coincidieron con la causa, a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no; el 17% (8 funcionarios) indicaron que la causa e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones y la causa f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos; el 14.8% (7 funcionarios) indicaron la causa c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares. Las otras causas presentan porcentajes entre el 10.6% y el 12.7% como lo indica la gráfica 4.2.22.



Gráfica 4.2.22 Identificación de las causas Buen servicio

Al analizar las causas se encuentra que la causa con mayor número de funcionarios coincidentes, indica que la calidad de la mayoría de los trabajos es buena, pero en muchas ocasiones se presentan inconsistencias, ya sea en el tiempo de entrega o en la comunicación, se debe buscar y analizar en que se está fallando y por qué el cliente interno manifiesta no sentirse bien atendido.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones que los funcionarios encuestados manifestaron para mejorar la dimensión de relaciones interpersonales se transcriben literalmente así:

- Estandarizar una metodología de información.
- Son oportunos debido a que se siguen los protocolos y se entregan los trabajos o informes con calidad y profesionalmente como son solicitados.
- Capacitación en la elaboración de informes
- Se debe dar mayor participación en la elaboración de programas y proyectos.
- Crear circulares en donde se establezcan los tiempos de entrega y una lista de chequeo para saber que documentos se tienen que entregar y quienes son los responsables.
- Diseñar una lista de chequeo que les permita a las dependencias verificar que cumplen con los procesos para así poderlos elevar a otras dependencia.
- Son importantes que existan filtro de antelación para la presentación de informes y reportes.
- Indicar al trabajador lo que está mal para su respectiva corrección.
- Estímulos y orientación

- Implementar una política de capacitación empresarial acorde a las necesidades que tienen las diferentes áreas de trabajo.
- Supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
- Facilitar Acciones que permitan el desarrollo de este servicio
- Buscar asesoría en los temas propuestos
- Debemos ser más responsables
- Capacitar a los funcionarios en temas que manejan las dependencias, como son la presentación de informe contractual, procesos contractuales, etc.
- Trabajos de calidad.
- Cumplir con las fechas establecidas.
- Realización de Capacitación en áreas específicas
- Las personas que entregan trabajos no realizar los seguimientos necesarios para la ejecución de los programas, proyectos y actividades; ellos deberán interesarse para el buen desarrollo.
- Contratación de personal idóneo y con buena actitud de trabajo.
- Concienciar a cada grupo y representación estatal en la importancia de realizar bien las tareas, y recolectar las informaciones de calidad.
- Mayor responsabilidad por parte de algunos funcionarios.
- Demostrar más sentido de pertenencia por las funciones desarrolladas.
- Tener en cuenta todas las partes y los integrantes de la alcaldía.
- Falta más compromiso por parte de las personas y eso se lograría haciendo apaña de motivación laboral.

Analizando las soluciones planteadas por los funcionarios de la alcaldía, se deben crear estrategias y procedimientos en donde se indiquen los parámetros a tener en cuenta a la hora de entregar los trabajos o procesos a las demás dependencias, crear cronogramas de tiempos de entrega y que se les realice el debido seguimiento para el cumplimiento de estos.

4.2.12 Variable Solución de conflictos de intereses.

Pregunta: ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

A continuación se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 8.1 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

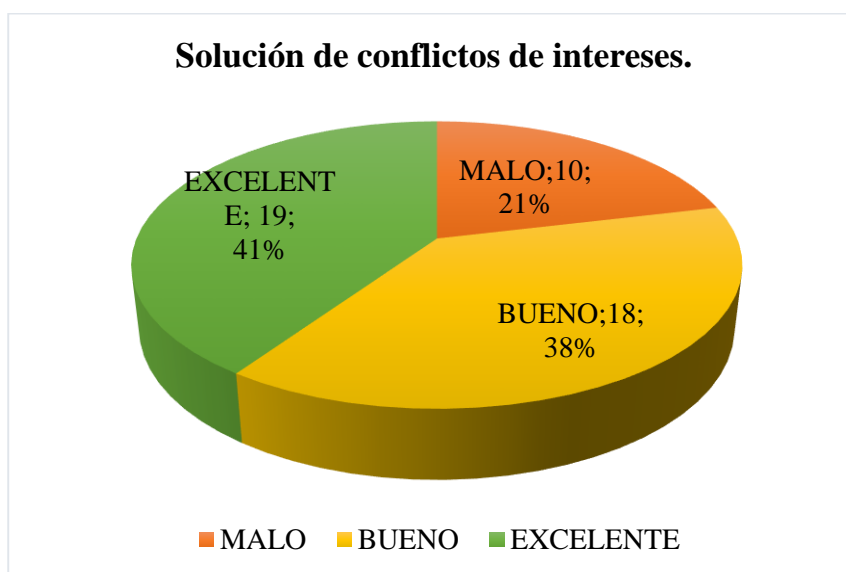
Tabla 4.2.23 *solución de conflictos de intereses.*

No se solucionan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se solucionan satisfactoriamente
Nº Personas	0	0	2	2	5	1	6	6	6	19	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.24 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	19	40.43%
N° personas con respuesta menos 10	28	59.57%



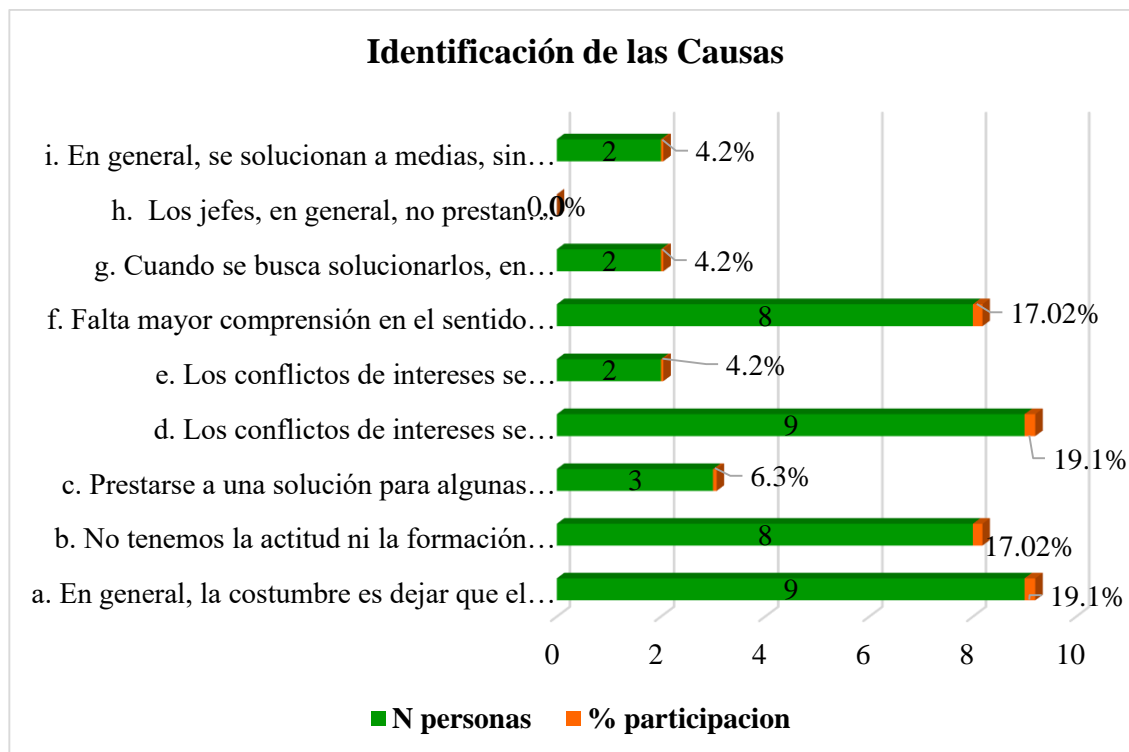
Gráfica 4.2.23 Solución de conflictos de intereses.

La grafica 4.2.23, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión solución de conflictos de intereses la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 41 % de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, indicando que los conflictos que se presentan entre funcionarios, grupos o áreas, se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, por el contrario el otro 59% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 38% corresponde a un resultado bueno y el 10% restante da un resultado malo. Indicando así que se debe reforzar esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 4.2.24 Identificación de las causas solución de conflictos de intereses

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.24 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 19,1% (9 funcionarios) coincidieron en dos causas, la causa, a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva; y la causa, d) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada, el 17,02% (8 funcionarios) indicaron las causas b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos y f) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Alcaldía Municipal de Suaza, están por encima de cualquier interés individual o sectorial; las otras causa están entre 4.2% y el 6.3% como lo indica la gráfica anterior.

Se puede evidenciar que en la mayoría de funcionarios coincidieron que la solución de estos conflictos se da a través del tiempo y directamente con la persona involucrada, igualmente manifiestan que la alcaldía municipal falta mayor comprensión en este aspecto.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones que los funcionarios encuestados manifestaron para mejorar la dimensión de solución de conflictos de intereses se transcriben literalmente así:

- cuando ocurre estos tipos de eventos son solucionados en primera instancia es decir se realiza una conciliación entre la oficina donde laboro si no se puede obtener mutuo acuerdo se lleva el caso ante la jefe de control interno.

- Solucionar el problema y llegar a acuerdos donde los jefes sean los mediadores y realicen el seguimiento respectivo.
- Se debe crear un sistema que genere más confianza entre las personas.
- Tratar de solucionarlos en el momento y de la forma más acorde y diplomática.
- Tener disposición a aclarar los inconvenientes en el menor tiempo posible.
- Se debe concientizar al personal sobre el tema.
- Tener mayor comunicación para poder tener una mayor conexión entre ellos con el fin de intercambiar ideas y resolver cualquier inquietud o percance que se presente
- Hay que mejorar en el compromiso de alcanzar objetivos.
- Capacitación en el desarrollo de habilidades en la resolución de conflicto.
- Dialogando y dejando las cosas claras y que no queden rencores.
- Solucionar los conflictos en el momento indicado y con la persona indicada sin distorsionar la información del conflicto.
- La Entidad deberá realizar actividades para la solución de conflictos entre los funcionarios.
- Mejorar la actitud entre compañeros.
- Se debe contar con actitud de madurez frente para EVITAR conflictos. El deber ser debe ser el rendimiento por tal razón no debe haber tiempo para conflictos y riñas interpersonales.
- Que cada empleado se preocupe por su trabajo y haga lo que le corresponde.
- Hay que trabajar en la resolución de conflictos.
- Intervenir oportunamente.
- Afrontar directamente los conflictos entre las personas involucradas y o permitir que trasciendan dentro de la administración
- Solucionar los conflictos de intereses en el momento dado para que estos no crezcan y no interfieran en el ejercicio de las actividades de la alcaldía.

Al analizar las soluciones dadas por los funcionarios, cabe resaltar que la mayoría se inclina por la solución de estos conflictos en el momento, tratar de integrar al personal de una forma más amena, mejorando así la comunicación, el respeto y la integridad entre los funcionarios de la alcaldía municipal de suaza.

4.2.13 Variable Libertad De Expresión.

Pregunta: ¿Tiene usted en la Alcaldía Municipal de Suaza amplias posibilidades de expresarse libremente?

A continuación, se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 7.7 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

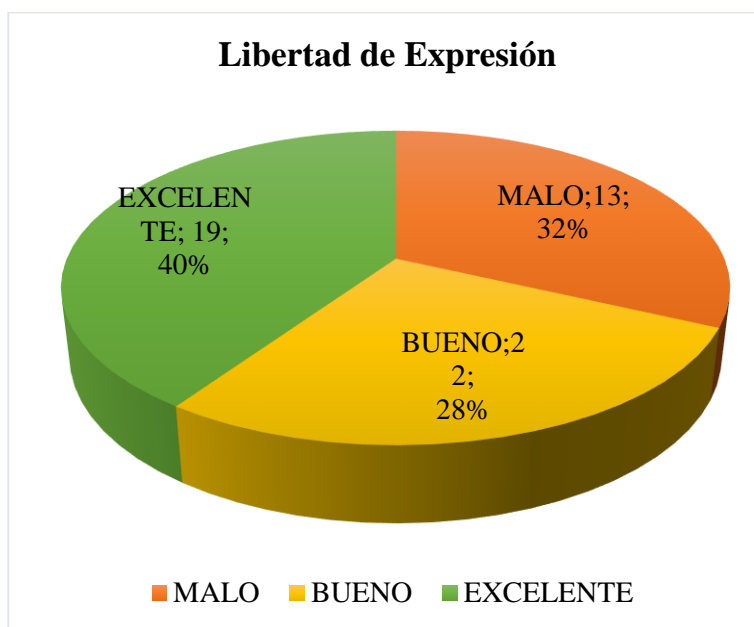
Tabla 4.2.25 *solución de conflictos de intereses.*

No las tengo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Las tengo plenamente
N° Personas	1	1	0	4	5	4	3	5	5	19	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.26 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	19	40.00%
N° personas con respuesta menos 10	31	60.00%



Gráfica 4.2.25 Libertad De Expresión.

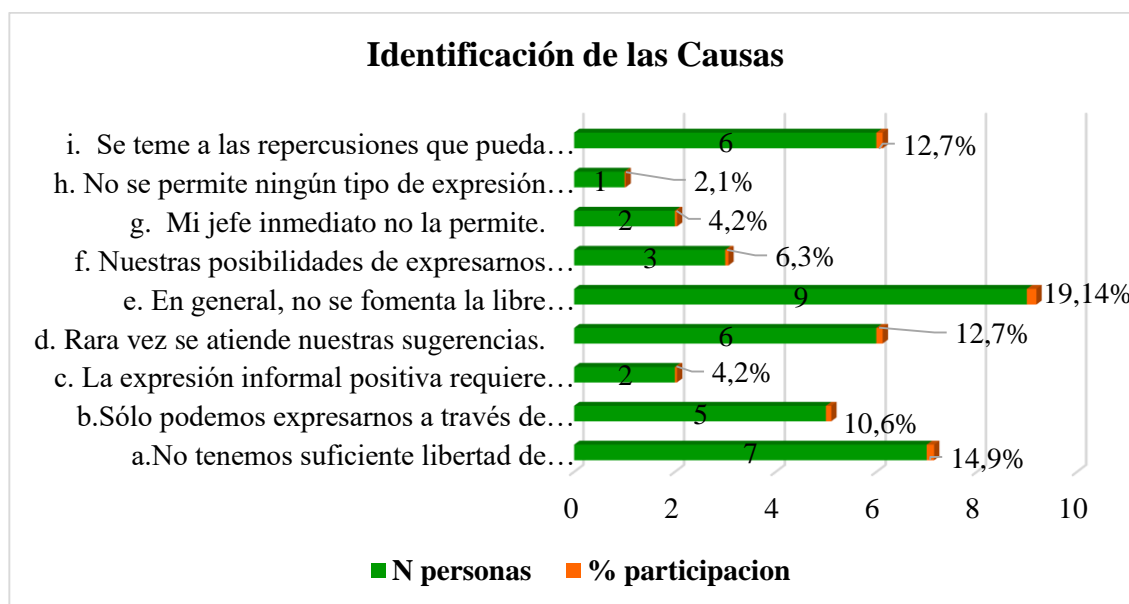
La grafica 4.2.25, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión Libertad De Expresión, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 40 %de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, indicando que los funcionarios en la Alcaldía Municipal de Suaza tienen amplias posibilidades de expresarse libremente se realiza de manera espontánea y con profundo respeto por la organización y sus integrantes, por el contrario el otro 60% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 28% corresponde a un resultado bueno y el 10% restante da un resultado malo. Demostrando

así que se debe reforzar un poco más esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 4.2.26 Identificación de las causas por la no libertad de expresión

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.26 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 19.14% (9 funcionarios coincidieron con la causa e) En general, no se fomenta la libre expresión en la Alcaldía Municipal, el 14.9% (7 funcionarios) coincidieron con las causa a) a) No tenemos suficiente libertad de expresión; el 12,7% (6 funcionarios) coincidieron con la causa i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario, el 10.6% (5 funcionarios) indicaron la causa b)Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos, las otras causas están oscilando ente el 2.1 % y el 6.3% como se evidencia en la gráfica anterior.

Se puede evidenciar que según la gráfica anterior, rara vez se atienden las sugerencias de los empleados, no se tiene libertad de expresión y el lenguaje manejado para dar las respuestas por parte de las dependencias es radical.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones que los funcionarios encuestados manifestaron para mejorar la dimensión de solución de conflictos de intereses se transcriben literalmente así:

- La solución para esta situación es que se deberían realizar más integraciones, capacitación de clima laboral, incentivar al trabajador por su labor ejercida y realizar espacios o reuniones donde el trabajador pueda expresar sus solicitudes o inquietudes en su labor ejercida
- Aceptar la diferencia de ideas
- Se insiste que se hace necesario un clima de confianza entre las personas
- Fomentar la libertad de expresión en cada dependencia.
- Generar espacios que permitan a los empleados expresarse libremente sin temor a represalias, esos espacios deben ser por fuera del ambiente laboral
- Todos los empleados deben opinar libremente y tenerlas en cuenta
- Designar funciones y permitir la toma de decisiones a los jefes inmediatos
- En general las alcaldías se debe manejar aparte el tema político de lo laboral, lo que permitiría que los individuos realizaran mejor su trabajo y se expresaran con total libertad
- Incentivar la franqueza y la confianza entre las personas
- Oportunidades y eventos que permitan la expresión de los pensamientos
- La libertad de expresión está contemplada en la constitución del 91, es por ello que tenemos este derecho y en obtener nuestras soluciones personales e institucionales
- Crear vínculos de confianza, para que los funcionarios se puedan expresar.
- Falta de comunicación y oportunidad de tiempo para podernos expresar
- Hablar con más claridad
- Más confianza por el jefe inmediato, se tiene temor al hablar
- La entidad debe tener en cuenta las sugerencias realizadas por los empleados.
- Tener en cuenta las libres expresiones de los demás
- Debe ser más llegado a sus empleados
- No siempre
- Hay que trabajar en el respeto del otro cuando interviene
- Que el jefe de la administración considere que todos los empleados a su cargo hacen parte de un equipo de trabajo y su expresión podría contribuir a cumplir con muchas metas

4.2.14 Variable Estabilidad Laboral.

Pregunta: ¿Brinda la Alcaldía Municipal de Suaza la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

A continuación, se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 8.2 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

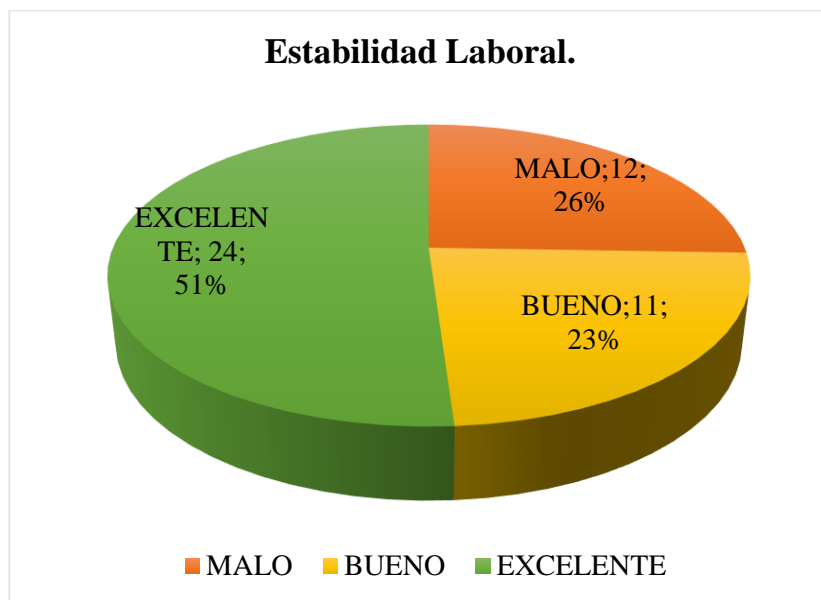
Tabla 4.2.27 *Estabilidad Laboral*.

No lo hace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hace plenamente
N° Personas	1	0	1	4	1	5	4	2	5	24	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.28 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	24	51.00%
N° personas con respuesta menos 10	23	49.00%



Gráfica 4.2.27 Estabilidad Laboral.

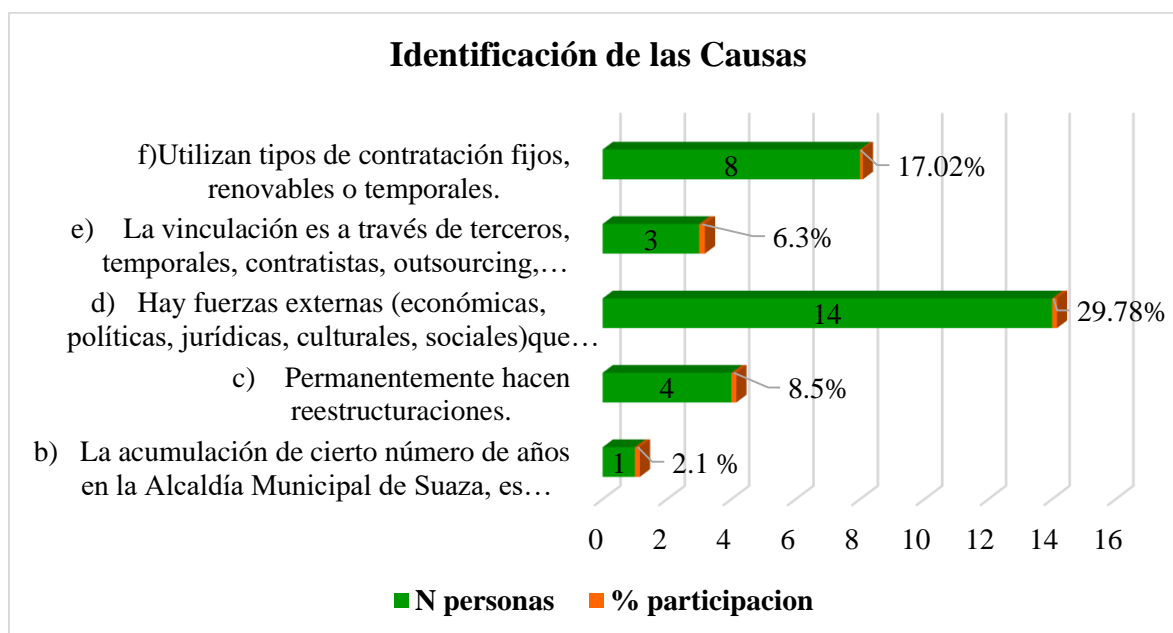
La grafica 4.2.27, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión *Estabilidad Laboral*, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 51 % de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, indicando que los funcionarios en la Alcaldía Municipal de Suaza se sienten seguros y no ven la necesidad de reestructuraciones, ni tiene la percepción de que fuentes externas o incluso internas puedan influir en su área de trabajo , por el contrario el otro 49% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 23% corresponde a un resultado bueno y el 26% restante da un resultado malo. Demostrando así que se debe reforzar un poco más esta dimensión a esta

población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 4.2.28 Identificación de las causas por la Estabilidad Laboral

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.28 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 6.3% (3 funcionarios) indicaron la causa e) La vinculación es a través de terceros temporales el 29.78% (14 funcionarios), indicaron las causas d) hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal), (4 funcionarios) la causa c) Permanentemente hacen reestructuraciones y (1 funcionario) la causa b) La acumulación de cierto número de años en la Alcaldía Municipal de Suaza, es motivo de despido finalmente el 17.02% (8) calificó la causa f) Utilizan tipos de contratación fijos renovables o temporales.

Se puede evidenciar que, según la gráfica anterior, muchas de las contrataciones se hacen con intermediarios, los contratos son a término fijo y permanentemente se realizan reestructuraciones, además una de las principales causas es que existen fuerzas externas como factores políticos jurídicos y culturales.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

- Brindar las garantías para ejercer las laborales, cuando hay capacitaciones fuera del municipio la entidad podría colaborar con viáticos para esos casos.
- Se debe desvincular el criterio político y darle mayor participación a la meritocracia
- La alcaldía es una entidad pública, lo ideal sería que existieran más cargos en carrera administrativa ya que la mayoría son cargos de prestación de servicios.
- Difícil de poder cambiar la mentalidad de la clase política de nuestro municipio.
- El buen desempeño laboral hace que una persona permanezca en su cargo.
- Pésimo sistema de contratación, supremamente inconforme.
- Se debe implementar o legalizar una serie de puestos que son de tiempo permanente pero que se contratan bajo otras modalidades diferentes a la carrera administrativa.
- Tiempos buenos y malos, el equipo se centre en alcanzar los objetivos y resolver los problemas sabiendo que está respaldado.
- Cambiar la forma política y cultural de actuar.
- Es importante dejar de lado favores políticos e identificar potencialidades.
- Deberían implementar una contratación más justa.
- Calificación de acuerdo a los nombramientos
- Tener más en cuenta la juventud
- Por ser una entidad estatal la mayoría de puestos son por el periodo del alcalde de turno.
- No son claros en si van a renovar el contrato
- Estar con el candidato político
- Vinculación por prestación de servicios
- En este caso la Entidad realiza contratación directa para el apoyo a las actividades, por lo que por los recursos es difícil realizar la creación de nuevos cargos.
- Que se contrate por merito.
- Que los nombramientos no tengan que ver con color político, raza o religión
- Mejorar contrataciones.
- Como Es Un Trabajo Publico Hay Constantemente Cambios
- Brindar más estabilidad laboral.
- Hay cargos que se hacen necesario en la atención de la comunidad en general y podría analizarse la posibilidad de que sean de carácter permanente pues los cambios de administración siempre terminan en atrasos en todos los procesos
- En realidad, la alcaldía es un ente de carácter público lo cual dificulta brindar una estabilidad laboral, la mayoría de funcionarios que no están en carrera administrativa permanecen el periodo del alcalde.

4.2.15 Variable Reconocimiento.

Pregunta: ¿A las personas que se distinguen en la Alcaldía Municipal de Suaza, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

A continuación, se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 7.2 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

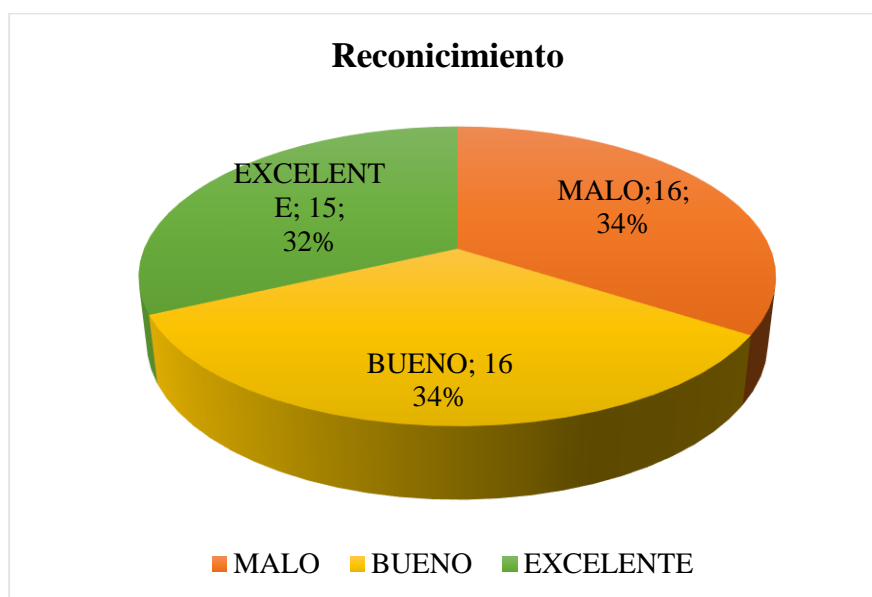
Tabla 4.2.29 *Reconocimiento*.

No se les valora	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se les valora plenamente
Nº Personas	2	2	2	2	6	2	7	3	6	15	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.30 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	Nº de personas	Porcentaje de participación
Nº personas con respuesta 10	15	32.00%
Nº personas con respuesta menos 10	32	68.00%



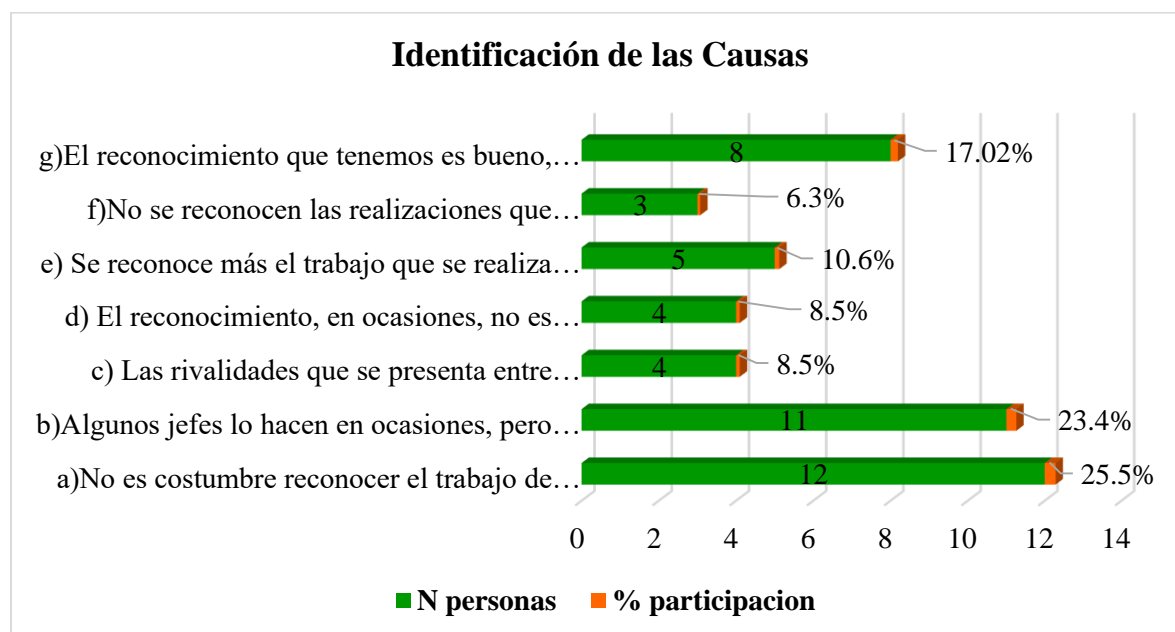
Gráfica 4.2.29 *Reconocimiento*.

La grafica 4.2.29, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión *reconocimiento*, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 32 % de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, es decir que los empleados sienten el agradecimiento y exaltación del trabajo bien hecho y el esfuerzo personal, con reconocimiento en público por sus buenas ideas y buena gestión, por el contrario el otro 68% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 34% corresponde a un resultado bueno y el 34% restante da un resultado malo. Demostrando así que se debe reforzar un poco más esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 4.2.30 Identificación de las causas por el no Reconocimiento

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.30 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 25.5% (12 funcionarios) indicaron la causa a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la Alcaldía Municipal de Suaza, el 23,4% (11 funcionarios), indicaron la causa b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto, el 17.02% (8funcionarios) calificaron la causa g) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente, el 10.6% (5 funcionarios) la causa e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas Dependencias que en otras, y finalmente las otras variables tuvieron una calificación entre 6.3% y 8.5% con número de personas entre 3 y 4.

Se puede evidenciar que, según la gráfica anterior, indicando en la Alcaldía Municipal de Suaza no es costumbre reconocer el trabajo de las personas y cuando se reconoce hace falta más sensibilidad, además se tiene preferencia por algunas dependencias

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

- Incentivos de remuneración o días de descanso para sobresaltar la labor ejercida
- Igual que en el punto anterior, se debe tener en cuenta la meritocracia
- Implementar estrategias de reconocimiento tales como el empleado del mes o la oficina más eficiente se ganará un premio.
- Diseñar una actividad anual que resalte a los mejores empleados y se les efectúe un reconocimiento público.
- No se le da aplicabilidad del plan de incentivos expedido por la entidad para la vigencia
- Se reconoce y se incentiva con permisos que la persona requiere
- Se debe implementar un programa de estímulos laborales
- Reconocer el esfuerzo de las personas para que alcancen los objetivos, haciendo que el esfuerzo de su grupo se sienta valorado
- Cambiar la actitud de los líderes
- Evaluar a las personas por su capacidad
- Incentivar el trabajo de los compañeros
- Dar oportunidades para estudiar sobre los temas encomendados
- Dar a conocer el buen trabajo de los buenos funcionarios
- Reconocer constantemente el buen desempeño de los funcionarios, crear incentivos así sean pequeños los funcionarios se sientan motivados.
- Mayor reconocimiento
- Hacer recolectas
- Se debería tener en cuenta aquellos funcionarios que sobresalen.
- La entidad debe realizar reconocimientos a los empleados que se esfuerzan por sacar adelante sus tareas y obligaciones
- Deben dar a conocer el buen trabajo de todas las dependencias
- Se debe fortalecer el reconocimiento de los logros laborales.
- Hacer reconocimientos a las personas que lo merezcan o incentivarlos para que sigan siendo lo mejor.
- Falta de motivación por los superiores
- Crear un comité apropiado para examinar el trabajo y los avances y así poder proponer cuáles serán los reconocimientos más apropiados en cada caso concreto.
- Tener en cuenta el desarrollo de los trabajos y la aptitud para el desempeño
- Se debe trabajar el trabajo en grupo
- Hacerlo más seguido y a quién realmente lo merece
- La alcaldía debería iniciar por valorar las cosas positivas de las personas y no criticar lo negativo pues solo el reconocimiento es el que aporta para lograr un mejor desempeño

- Realizar actividades que permitan hacer el reconocimiento de los empleados, crear programas como empleado del mes o dependencia del mes que motive a los funcionarios a realizar sus actividades de una mejor forma.

4.2.16 Variable Salario.

Pregunta: ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

A continuación, se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 7.3 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

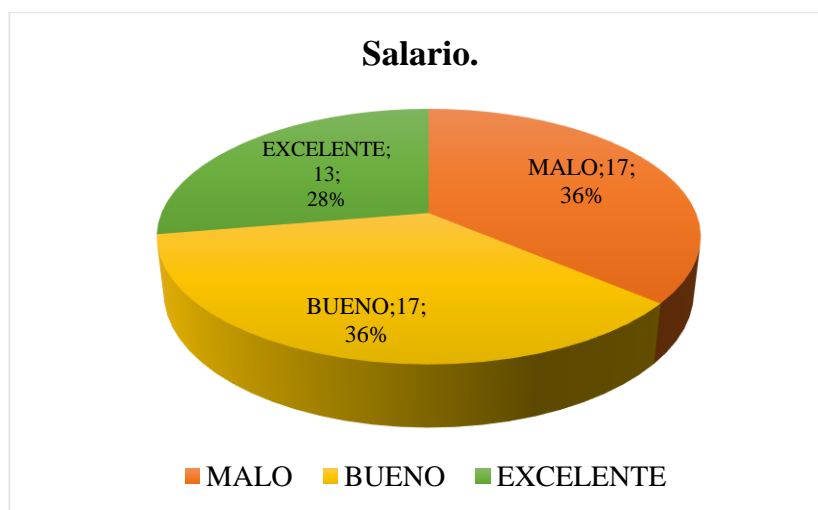
Tabla 4.2.31 *Salario*.

No lo creo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo plenamente creo
N° Personas	1	2	1	2	6	5	4	7	6	13	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.32 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	13	28.00%
N° personas con respuesta menos 10	34	72.00%



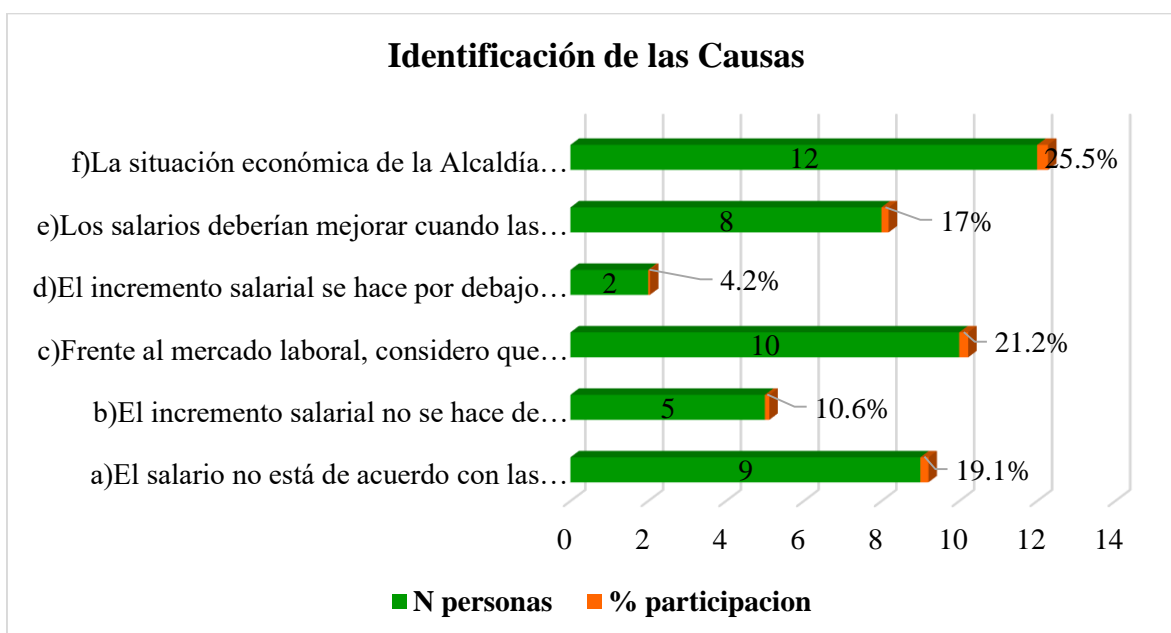
Gráfica 4.2.31 *Salario*.

La grafica 4.2.31, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión *Salario*, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 28 % de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, es decir que los empleados en la Alcaldía municipal de Suaza consideran que el salario recibido es justo y llena todas sus expectativas, por el contrario, el otro 72% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 36% corresponde a un resultado bueno y el 36% restante da un resultado malo. Demostrando así que se debe reforzar un poco más esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 4.2.32 Identificación de las causas de Salario

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.32 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 25.5% (12 funcionarios) indicaron la causa f) La situación económica de la Alcaldía Municipal no lo permite, el 21.2% (10 funcionarios), indicaron la causa c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo, el 19.1% (9 funcionarios) calificaron la causa a)El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo, el 17 % (8 funcionarios) la causa e)Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la Alcaldía Municipal de Suaza también lo hagan, el 10,6% (5 funcionarios) eligieron la causa b) El incremento salarial

no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño y finalmente el 4.2% (2 funcionarios) la causa d)El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.

Se puede evidenciar que, según la gráfica anterior, que en la Alcaldía Municipal de Suaza no existe mayor gestión ante el estado para mejorar los ingresos de la institución y así mejorar la situación salarial, los funcionarios sienten que el salario frente al mercado laboral es bajo y cuando se hacen aumentos salariales, lo hacen por debajo del aumento en el costo de vida.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

- La labor ejercida en mi caso es ardua y en constantemente aumentan las actividades a ejercer, sería justo una mejor remuneración por lo ejercido contractualmente.
- Subir los sueldos de los contratistas de acuerdo a la evolución positiva de las personas y también teniendo en cuenta el aumento que se realiza a nivel nacional
- Tener en cuenta los méritos
- Tratar de subir los salarios de los contratistas, ya que no se suben desde que empezó la administración.
- Que exista mayor gestión ante el estado con el fin de mejorar los ingresos de la alcaldía y así mejorar la situación salarial
- Se debería realizar una evaluación del demás ente territoriales cercanos
- Se deben conseguir los recursos para actualizar y mejorar la remuneración de los empleados
- Reconocer por las exigencias del cargo.
- Reconocer el perfil que funcionario tiene y así asignar un salario
- Ajustar mejor los salarios.
- Control de precios para los artículos de primera necesidad y aumento ponderado de salarios
- Aumentar los salarios, ya que no se han subido a los contratistas de prestación de servicios este año.
- Tener en cuenta a las personas profesionales, ganan igual a las que no tienen título.
- Revisar las necesidades prioritarias y realizar aumento en los casos que sea necesario.
- Deben aumentar el salario un poco mas
- Poder aumentar el salario, y subir las categorías de los cargos, tener un incentivo los profesionales especialistas.
- Aumento salarial cuando las condiciones económicas de la alcaldía mejoren.
- Un aumento considerable & justo a quienes lo merezcan.
- Debe ser acorde a la carga laboral y al perfil profesional
- Al menos se debería dar los ajustes laborales de ley y segundo bajar el porcentaje que se cobra por la legalización de los contratos.

4.2.17 Variable Normas y Reglamentos.

Pregunta: ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la Alcaldía Municipal, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

A continuación, se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 8.3 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

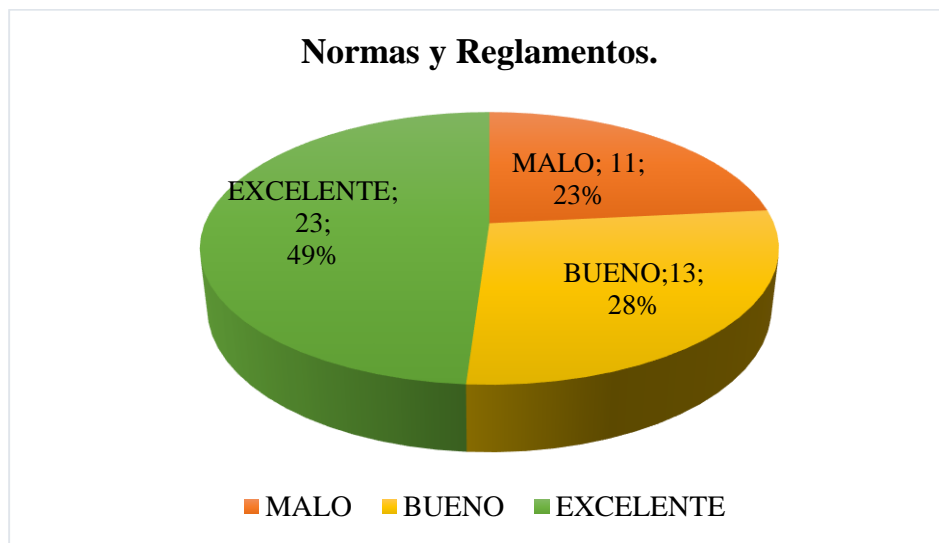
Tabla 4.2.33 Normas y Reglamentos

No lo creo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo plenamente creo
N° Personas	0	0	1	2	2	6	4	5	4	23	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.34 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	23	49.00%
N° personas con respuesta menos 10	24	51.00%



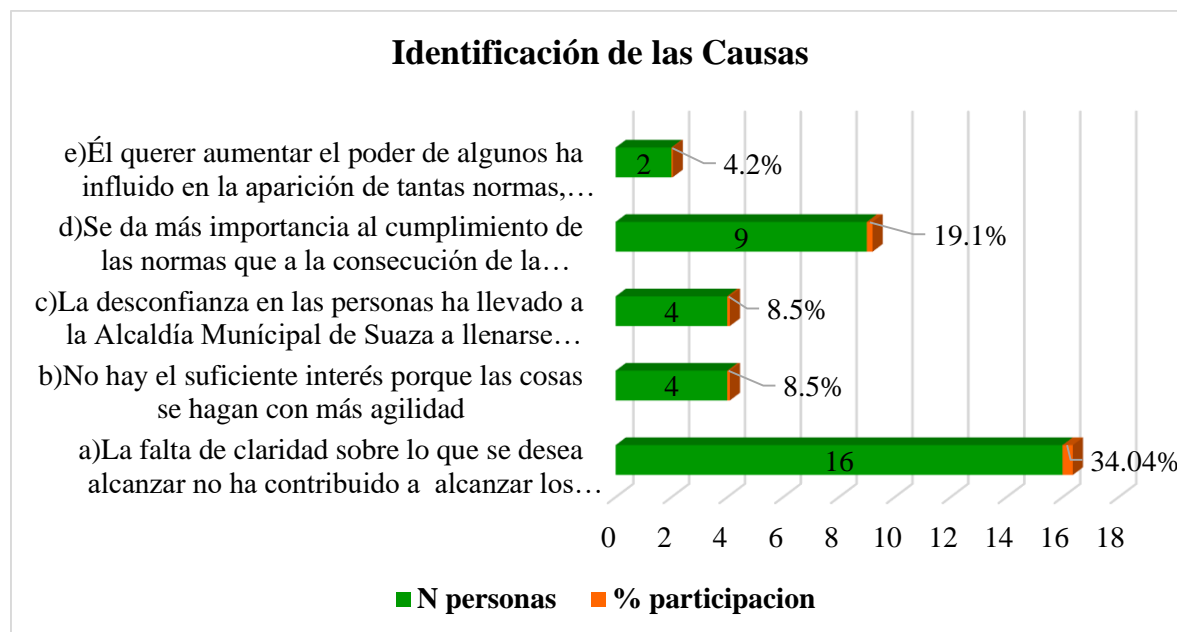
Gráfica 4.2.33 Normas y Reglamentos.

La grafica 4.2.33, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión *Normas y Reglamentos*, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 49 % de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, es decir que los empleados en la Alcaldía municipal de Suaza conocen las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética y está de acuerdo con ellos, consideran que no entorpece la labor diaria y está acorde con la misión, Visión y objetivos institucionales , por el contrario, el otro 51% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 25% corresponde a un resultado bueno y el 23% restante da un resultado malo. Demostrando así que se debe reforzar un poco más esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 4.2.34 Identificación de las causas Normas y Reglamentos

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.34 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 34.04% (16 funcionarios) indicaron la causa a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos, el 19.1% (9 funcionarios), indicaron la causa d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos, el 8.5% fue calificado para dos causas con (4 funcionarios) la b) No hay el

suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad y la c)La desconfianza en las personas ha llevado a la Alcaldía Municipal de Suaza a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc. y finalmente el 4.2% (2 funcionarios) la causa e)El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles..

Con la gráfica anterior se puede evidenciar que un porcentaje considerable afirma que en la Alcaldía Municipal de Suaza con la falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos que se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos, es decir que las normas y los reglamentos no van de la mano con objetivos, misión y visión.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

- Son necesarios para llevar un orden, cumplir con unas normas y con eso la entidad puede ejercer control en sus trabajadores, y realizar procedimientos correctivos de mejora continua.
- Confiar en el personal.
- No se requieren tantas normas sino mayores resultados.
- Dar a conocer cada una de estas normas ya que en muchas dependencias se desconocen.
- Diseñar un programa de control interno que evalúe los procesos de forma adecuada y no enfocarse en el cumplimiento de las normas solamente.
- Se hace necesario la construcción de nuevo código de ética y valores.
- Debemos seguir los manuales.
- En lo público muchas veces es más el trámite que lo que se logra, se debe trabajar más en el servicio a la comunidad.
- Diseñar los mejores proyectos, ejecutar el trabajo con éxito, trabajar en equipo armónicamente.
- Se debe cambiar el concepto hacia el personal.
- Un líder que las haga cumplir las normas establecidas.
- Más confianza.
- El manejo entre el personal profesional es oportuno en las actividades
- Debemos exigir más en cuanto a trabajos.
- Control interno debería dar a conocer estos reglamentos para conocerlos ya que la mayoría los desconocemos.
- Falta de conocimiento.
- Tener diálogos sociales.
- Salir más a las comunidades y menos información.
- Debemos conocer más acerca del tema.
- Tener más cumplimiento.
- Que exista confianza entre los funcionarios
- Se debe trabajar más en este tema.

- No hay conocimiento claro de las normas, manuales y códigos de la alcaldía por consiguiente deberían ser más generalizados.
- Son necesarios para llevar un orden, cumplir con unas normas y con eso la entidad puede ejercer control en sus trabajadores, y realizar procedimientos correctivos u de mejora continua.
- Confiar en el personal.
- No se requieren tantas normas sino mayores resultados.
- Dar a conocer cada una de estas normas ya que en muchas dependencias se desconocen.
- Diseñar un programa de control interno que evalúe los procesos de forma adecuada y no enfocarse en el cumplimiento de las normas solamente.
- Se hace necesario la construcción de nuevo código de ética y valores.
- Debemos seguir los manuales
- En lo público muchas veces es más el trámite que lo que se logra, se debe trabajar más en el servicio a la comunidad.
- Diseñar los mejores proyectos, ejecutar el trabajo con éxito, trabajar en equipo armónicamente
- Se debe cambiar el concepto hacia el personal.
- Un líder que las haga cumplir las normas establecidas
- Más confianza
- El manejo entre el personal profesional es oportuno en las actividades
- Debemos exigir más en cuanto a trabajos.
- Control interno debería dar a conocer estos reglamentos para conocerlos ya que la mayoría los desconocemos.
- Falta de conocimiento
- Tener diálogos sociales
- Salir más a las comunidades y menos información
- Debemos conocer más acerca del tema
- Tener más cumplimiento
- Que exista confianza entre los funcionarios
- Se debe trabajar más en este tema
- No hay conocimiento claro de las normas, manuales y códigos de la alcaldía por consiguiente deberían ser más generalizados

4.2.18 Variable Evaluación Del Desempeño.

Pregunta: ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

A continuación, se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 7.5 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

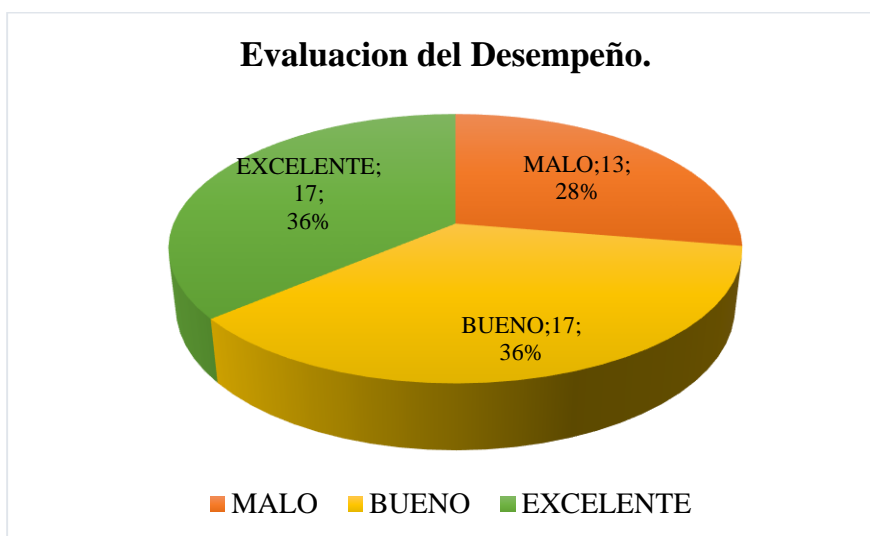
Tabla 4.2.35 Evaluación del desempeño.

No lo son	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo son plenamente
N° Personas	3	0	2	2	5	1	4	9	4	17	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.36 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	17	36.00%
N° personas con respuesta menos 10	30	64.00%



Gráfica 4.2.35 Evaluación del desempeño.

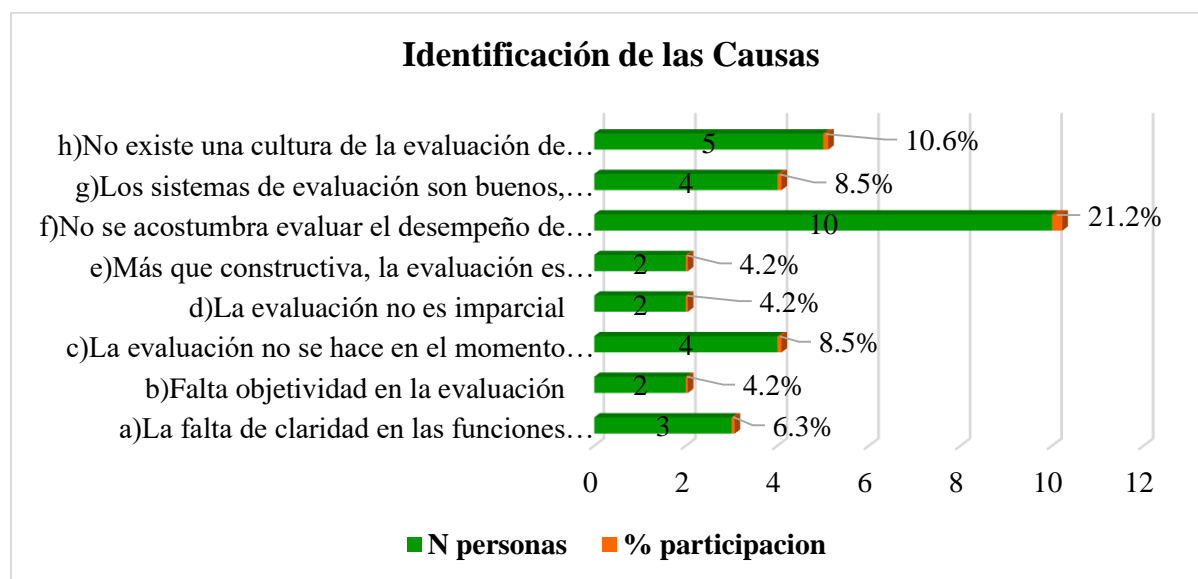
La grafica 4.2.35, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión *Evaluación del desempeño*, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 36 % de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, es decir que los empleados en la Alcaldía municipal de Suaza están de acuerdo con la evaluación realizada a sus actividades, consideran que la calificación es imparcial, que los compromisos establecidos son acordes a las actividades es objetiva y se hace de manera oportuna , por el contrario, el otro 64% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 17% corresponde a un resultado bueno y el 13% restante da un resultado malo. Demostrando así que se debe

reforzar un poco más esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 4.2.36 Identificación de las causas Evaluación del Desempeño

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.36 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 21.2% (10 funcionarios) indicaron la causa f)No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas, el 10.6% (5 funcionarios), indicaron la causa h)No existe una cultura de la evaluación de desempeño, el 8.5% fue calificado para dos causas con (4 funcionarios) la g)Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente y la c)La evaluación no se hace en el momento oportuno y finalmente las otras causas están calificadas desde el 6.3% (3 funcionarios) a 4,2% con (dos funcionarios) cada una.

Con la gráfica anterior se evidencia que en la Alcaldía Municipal de Suaza los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo están diseñados solo para los funcionarios de planta que se encuentran en carrera administrativa que en algunos casos es muy parcial y los compromisos establecidos no están acordes con las actividades adquiridas.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

- Se insiste en la meritocracia

- La evaluación de desempeño solo se realiza a las personas de planta que se encuentran en carrera administrativa.
- Se aplican los implementados por Ley
- La evaluación es parcial
- Se recomienda innovar constantemente, para mejorar día con día la Cultura Laboral y será en parte más sencillo para los colaboradores acoplarse al cambio.
- Realizar la evaluación de desempeño a todo el personal.
- Llevar a cabo la evaluación de desempeño
- Mejorar la evaluación a las personas
- La calificación del desempeño se ajusta más al estándar institucional
- Tomar nuevas alternativas
- Evaluar nuestro trabajo constantemente para así saber nuestras falencias en el trabajo, así seamos contratistas por prestación de servicios.
- Promover con control interno la adaptación de formatos para hacer evaluaciones de desempeño interno
- La Entidad no realiza evaluación de desempeño al personal de contratación por la modalidad de vinculación.
- Realizar evaluaciones periódicas de desempeño para que se asuman responsabilidades y se asuman consecuencias por incumplimiento de las mismas.
- Tener un sistema de calidad que evalúe el desempeño laboral de cada área o trabajador.
- Se debería establecer un proceso de evaluación permanente para encontrar las fallas y mejorarlas
- Se Necesita Mejorar La Infraestructura

4.2.19 Variable Comunicación y Retroalimentación.

Pregunta: ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

A continuación, se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 8.1 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

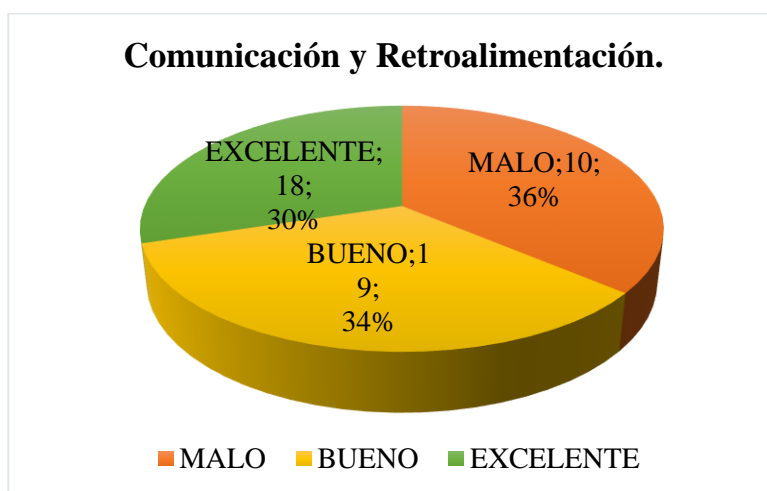
Tabla 4.2.37 Comunicación y Retroalimentación.

No la tengo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La tengo siempre
Nº Personas	0	0	3	1	2	4	7	5	7	18	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.38 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	18	38.00%
N° personas con respuesta menos 10	29	62.00%



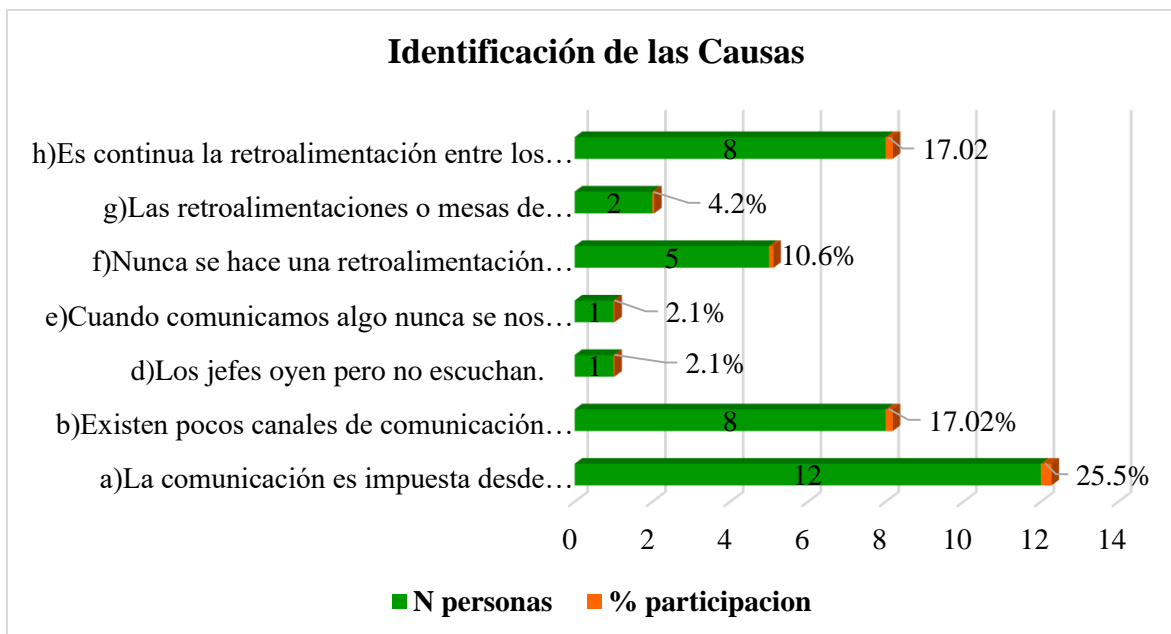
Gráfica 4.2.37 *Comunicación y Retroalimentación.*

La grafica 4.2.37, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión *Comunicación y Retroalimentación*, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 38 % de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, demostrando que dentro de la organización se puede dar conocer, en cierto porcentaje, los diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hacen del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, se cuenta con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento, por el contrario, el otro 62% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 41% corresponde a un resultado bueno y el 21% restante da un resultado malo. Demostrando así que se debe reforzar un poco más esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 4.2.38 Identificación de las causas Comunicación y Retroalimentación

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.38 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 25.5% (12 funcionarios) indicaron la causa a)La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo, el 17.02% (8 funcionarios), indicaron las causas b)Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes y h)Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores, el 10,6% con (5 funcionarios) indico la causa f)Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes y finalmente las otras causas están calificadas desde el 2,1% al 4,2% con (2 funcionarios) y (1 funcionario) cada una respectivamente.

La gráfica anterior indica que en la Alcaldía Municipal de Suaza la comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo, existen pocos canales directos a las dependencias más altas, no se lleva el conducto recomendado de retroalimentación con las personas involucradas y no se toman en cuenta las recomendaciones de los niveles más bajos.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

- Claro que facilita la comunicación para comentar situaciones, proponer ideas, colaboración de algún evento a realizar.
- Mayor contacto entre dirigentes y empleados
- Crear un buen clima de confianza para mejorar la comunicación
- Tratar de manejar una mejor comunicación entre los jefes y empleados.
- Debe existir un mejor canal de comunicación con la gerencia que permite resolver dudas en tiempo real.

- Es de vital importancia tener en cuenta las condiciones, en todos los aspectos de los funcionarios
- La comunicación es permanente
- Se debe mejorar los canales de comunicación entre jefes y subordinados
- Voluntad, esfuerzo, constancia y recursos, crear y mantener las condiciones de trabajo
- Mejorar los canales de comunicación
- Mejorar los procesos organizaciones
- Escuchar sugerencias
- La buena comunicación y oportuna brinda desarrollo en la persona
- Debemos tener más en cuenta los comunicados de los funcionarios
- No existe comunicación las cosas solo se imponen
- Es buena la situación
- Tener más comunicación con los jefes
- La entidad debe facilitar los medios de comunicación entre los dirigentes y subordinados, para que sea clara la información.
- Mejorar día a día la comunicación.
- Ser más humildes
- Se recomienda mayor comunicación entre superiores y subalternos
- Mejorar los canales de comunicación y dar respuestas oportunas en tiempo real a cada petición.
- Que la retroalimentación sea continua o cuando se requiera.
- Mejorar el clima de la empresa
- Crear más canales de comunicación
- Abordar canales de comunicación con las personas
- Retroalimentar con más frecuencia los procesos y decisiones de la alcaldía.

4.2.20 Variable Selección e Inducción.

¿Cree usted que, a las personas recientemente vinculadas a la Alcaldía Municipal de Suaza, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

A continuación, se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 7.1 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

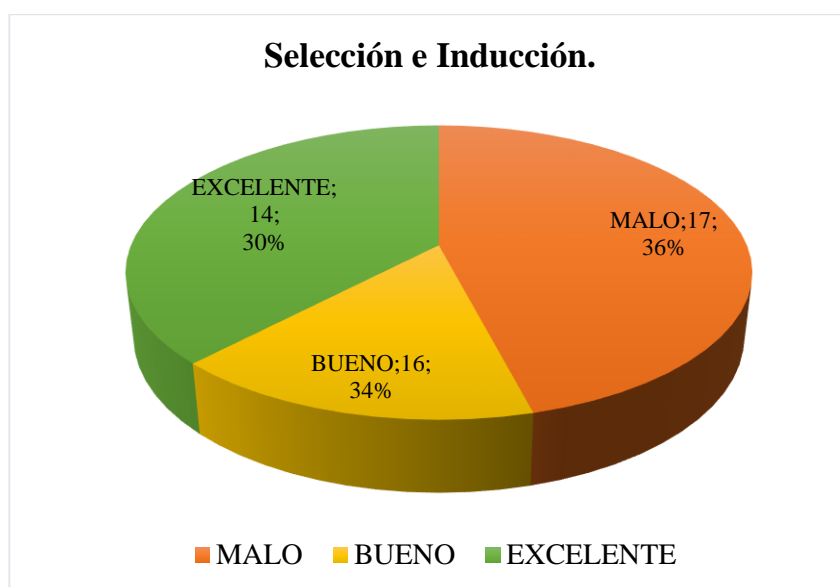
Tabla 4.2.39 Selección e Inducción.

No lo creo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo creo
Nº Personas	2	1	4	3	3	4	6	7	3	14	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.40 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	14	30.00%
N° personas con respuesta menos 10	33	70.00%



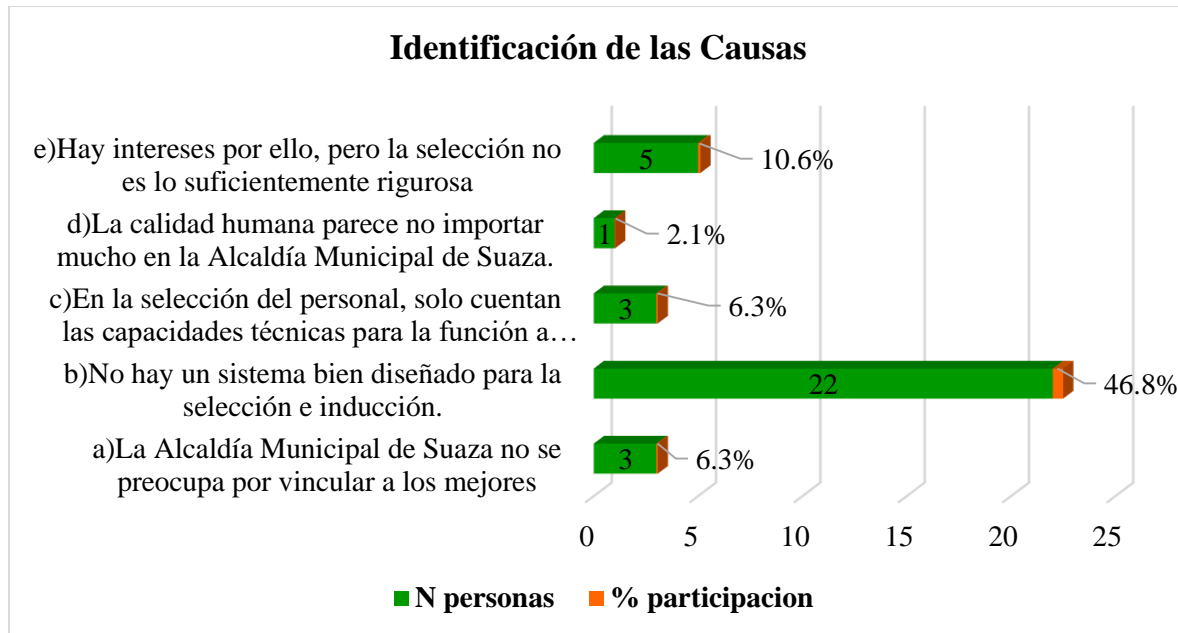
Gráfica 4.2.39 *Selección e Inducción.*

La grafica 4.2.39, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión *Variable Selección e Inducción*, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 30 % de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, demostrando la Alcaldía Municipal de Suaza se cuenta con un excelente personal elegido de entre los mejores, se capacita para que desarrolle eficiente sus actividades y la calidad humana es un factor importante al momento de vincular nuevos funcionarios , por el contrario, el otro 70 % está disperso en otros valores cualitativos, donde el 34% corresponde a un resultado bueno y el 36% restante da un resultado malo. Demostrando así que se debe reforzar un poco más esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 4.2.40 Identificación de las causas Selección e Inducción.

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.40 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 46.8% (22 funcionarios) indicaron la causa b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción., el 10.6% (5 funcionarios), indicaron la causa e) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa y finalmente las otras causas están calificadas desde el 2,1% al 6,3% con (3 funcionarios) y (1 funcionario) cada una respectivamente.

La gráfica anterior indica que la Alcaldía Municipal de Suaza no cuenta con un sistema bien diseñado para la selección e inducción, y aunque tienen interés en mejorar este aspecto, la selección no es tan rigurosa.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

- En la entidad no se realiza la inducción de manera formal cuando hay nuevos trabajadores, se debería realizar esta acción ya que se da a conocer la estructura organizacional de la alcaldía, la labor a desempeñar y entorno laboral se da a conocer a las personas de las demás oficinas y q desempeñan en la entidad para trabajar mancomunadamente.
- Realizar inducción de acuerdo al manual de funciones
- La selección del personal debe ser por méritos

- Implementar un programa de inducción ya que en la alcaldía no se utiliza.
- Debe existir una dependencia de desarrollo humano encargada de hacer los procesos de capacitación como inducción al cargo al incorporar nuevo personal y rendición anual al personal que ya labora en la alcaldía.
- Se hace necesario el diseño de una política de selección
- Diseñar un sistema para la selección e inducción
- Se debe implementar una política de selección de personal, ajustada a las necesidades de la organización
- Llevar a cabo los procesos
- Tener más en cuenta la calidad de las personas
- todo personal administrativo dispuesto en listas elegibles
- tener más en cuenta el buen trato al público y el buen trabajo que se desempeña
- Implementar programas de inducción.
- En la mayoría de casos falta la comprensión
- Tener en cuenta las hojas de vida y no compromisos
- Elaboración de un programa de inducción
- La Entidad debe implementar los procesos de inducción al personal de contratación directa que ingresa nuevo, como socializar el Plan de Desarrollo para que la ejecución de los programas.
- Se debe realizar inducción ya que esta no existe.
- deberían tener un sistema bien estructurado para dar inducción.
- Tener un programa para la selección de personas y realización de inducción, así como la evaluación.
- seleccionar un sistema de inducción.
- FALTA MAS ORIENTACIÓN EN ESTE TEMA
- Cuando se contrate algún trabajador, deberían realizar inducción
- Crear un programa que haga la inducción
- Realizar en conjunto con control interno un programa de inducción para los empleados nuevos de la alcaldía.

4.2.21 Variable Identidad e Imagen de la Organización.

¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la Alcaldía Municipal de Suaza?

A continuación, se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 9.0 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

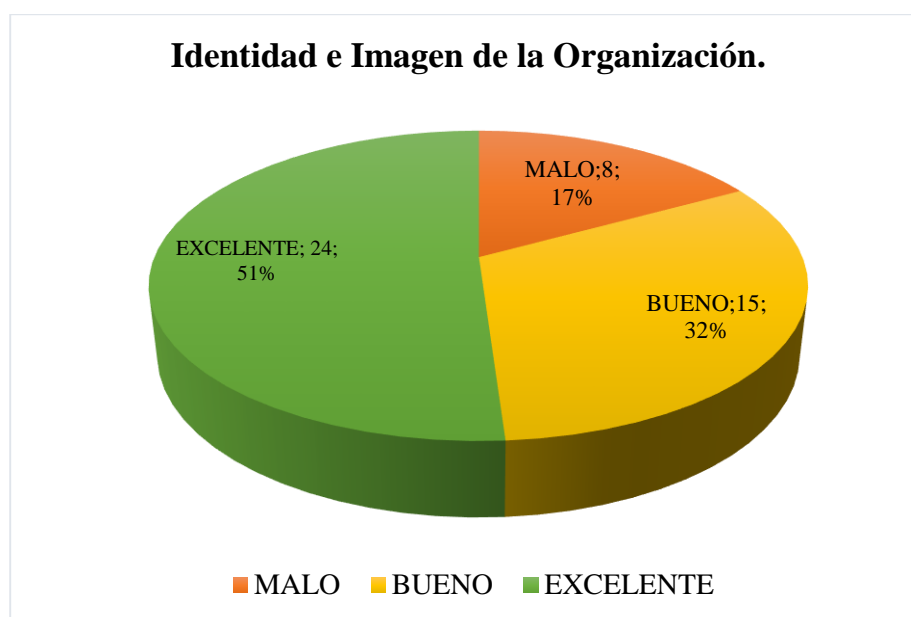
Tabla 4.2.41 Identidad e Imagen de la Organización.

pésima	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Excelente
N° Personas	0	0	0	2	3	3	3	5	7	24	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.42 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	24	51.00%
N° personas con respuesta menos 10	23	49.00%



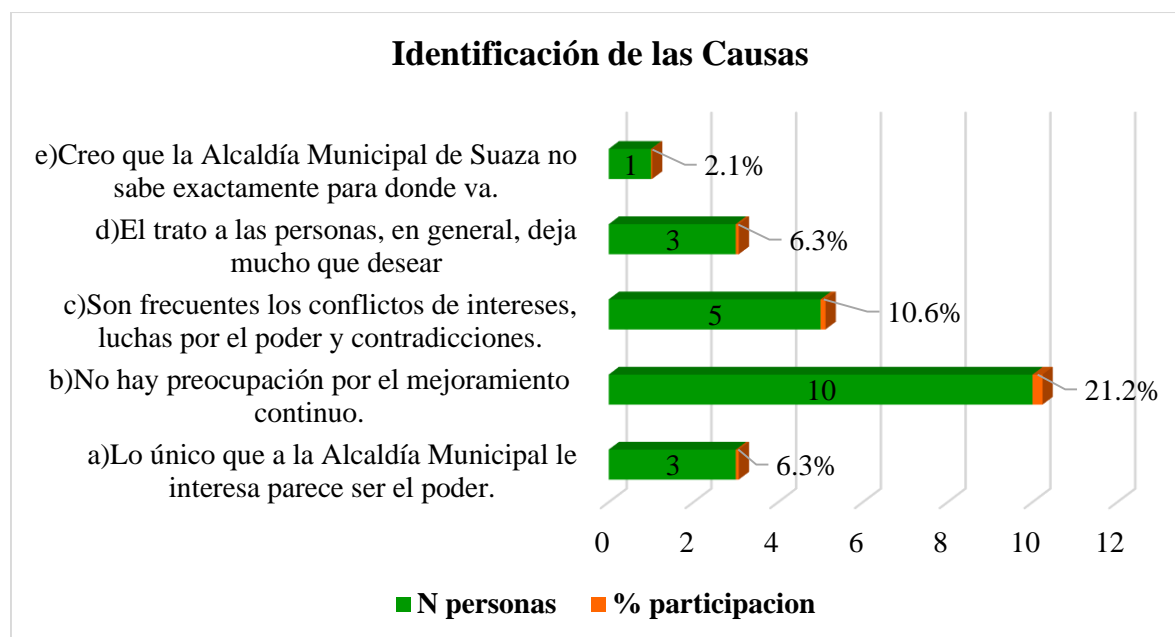
Gráfica 4.2.41 *Identidad e Imagen de la Organización.*

La grafica 4.2.41, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión *Identidad e Imagen de la Organización*, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede indicar que el 51% de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, demostrando que los funcionarios en la Alcaldía Municipal de Suaza están contentos con su institución, se aplica el mejoramiento continuo, saben que es lo que quieren y para donde van con su empresa y no existen luchas por el poder pues no es importante, por el contrario, el otro 49% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 32% corresponde a un resultado bueno y el 17 % restante da un resultado malo. Demostrando así que se debe reforzar un poco más esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 4.2.42 Identificación de las causas Identidad e Imagen de la Organización.

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.42 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 21.2% (10 funcionarios) indicaron la causa b) No hay preocupación por el mejoramiento continuo, el 10.6% (5 funcionarios), indicaron la causa c) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones el 6.3% (3 funcionarios) indicó la causa a) Lo único que a la Alcaldía Municipal le interesa parece ser el poder y d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear finalmente el 2.1% (1 funcionarios) la causa e) Creo que la Alcaldía Municipal de Suaza no sabe exactamente para donde va.

La gráfica anterior indica que en la Alcaldía Municipal de Suaza los funcionarios no sienten que se aplique asiduamente el mejoramiento continuo para logra ser más productivos y competitivos, además que los conflictos de interés y luchas por el poder no permiten una conveniente identidad e imagen de la organización.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

- La labor de la administración municipal debe centrarse en la inversión social
- Tener en cuenta la parte humana en cada uno de los funcionarios.

- Tener un objetivo y una visión que sea real, medibles y que se pueda cumplir con el fin de que se vean los resultados
- Informar por los medios de comunicación lo que se está haciendo en la administración
- Se debe hacer énfasis en priorizar las necesidades
- Hay que trabajar en la percepción que se tiene de la organización y de los empleados públicos a nivel general, interactuar más con la comunidad e implementar los correctivos que se requieran
- Darle una mejor imagen a la alcaldía municipal de suaza
- Se debe cambiar la actitud de los superiores.
- Capacitaciones y eventos
- Mejor trato
- Buena atención al ciudadano en ejercicio
- Capacitarnos para mejorar el buen trato al publico
- Desinterés por parte de los superiores de tener en cuenta a los funcionarios
- Temporadas ecológicas
- Hacer grupos de trabajo para la conservación del río suaza
- La entidad tiene buena imagen en la comunidad, pero se debe mejorar en los aspectos sociales; incrementando las actividades deportivas y sociales dirigidas a la comunidad en general.
- Fortalecer el compromiso del personal.
- Tengo muy buena imagen de la administración, pero hay que mejorar en pequeños aspectos
- No se preocupan realmente por los problemas sociales de la comunidad y las promesas se quedan en campañas.

4.2.22 Variable Celebraciones y Ceremonias.

¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la Alcaldía Municipal contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

A continuación, se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 9.0 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

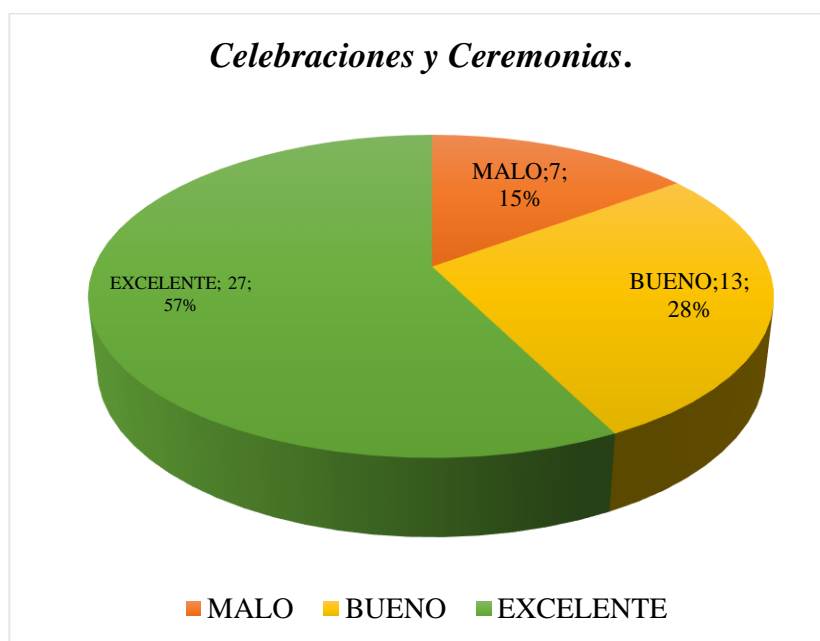
Tabla 4.2.43 Celebraciones y Ceremonias.

No cree	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Cree
N° Personas	0	0	0	0	3	4	6	3	4	27	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.44 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	27	57.00%
N° personas con respuesta menos 10	20	43.00%



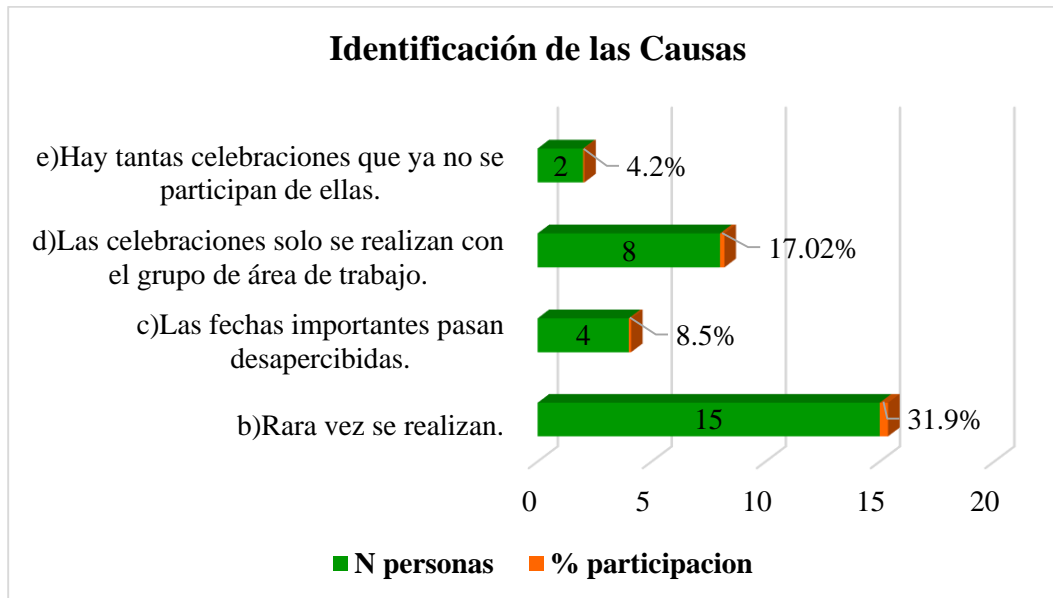
Gráfica 4.2.43 *Celebraciones y Ceremonias.*

La grafica 4.2.43, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión *Celebraciones y Ceremonias*, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede observar que el 57% de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, lo que demuestra que las celebraciones en la alcaldía municipal de Suaza son planeadas directamente por el representante de entidad, que las fechas importantes no pasan desapercibidas y que se integran todas las áreas en los actos de conmemoración y celebración, por el contrario, el otro, 43% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 28% corresponde a un resultado bueno y el 15 % restante da un resultado malo. Demostrando así que se debe reforzar un poco más esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 4.2.44 Identificación de las causas Celebraciones y Ceremonias.

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.44 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 31.9% (15 funcionarios) indicaron la causa b) Rara vez se realizan, el 17.02% (8 funcionarios), indicaron la causa d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo, el 8.5% (4 funcionarios) indicaron la causa c) Las fechas importantes pasan desapercibidas y finalmente el 4,2% (2 funcionarios) la causa e) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.

La gráfica anterior indica que, en la Alcaldía Municipal de Suaza, los funcionarios sienten que celebraciones como las fiestas decembrinas, día de los niños, aniversario de la institución, conmemoraciones como el reconocimiento por cumplimiento de metas, condecoraciones especiales por otras entidades y demás, pasan desapercibidas por la administración.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

- Las celebraciones institucionales deben ser voluntarias, no impositivas
- Tener en cuenta este tipo de celebraciones ya que son muy importantes para los funcionarios, muchas de estas celebraciones pasan desapercibidas y estas son importantes en el bienestar social.
- Diseñar un plan que incluya todas las fechas importantes para la administración y realizar el respectivo reconocimiento público.
- Que sea obligatorio la participación en los diferentes eventos
- Las integraciones no se deben dejar a un lado
- Hay que integrar a todo el personal sin importar su rango o jerarquía

- Mejorar las relaciones entre compañeros, buscar un espacio fuera del trabajo para dichas actividades que sean de carácter recreativo.
- Son tantas que no se permite participar.
- Son buenas y no existe discriminación
- Realizar este tipo de celebraciones con mayor frecuencia.
- El tiempo es vital por lo tanto sería realizar cuando halla tiempo
- Dejar un rubro específico para estas actividades
- Tener en cuenta las fechas especiales
- Tener un calendario de las fechas especiales y un comité de bienestar social para coordinar dichas actividades y que no pasen desapercibidas.
- Realizar este tipo de actividades con una mayor frecuencia

4.2.23 Variable Grupos Informales y usos del tiempo libre.

¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

A continuación, se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 9.0 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

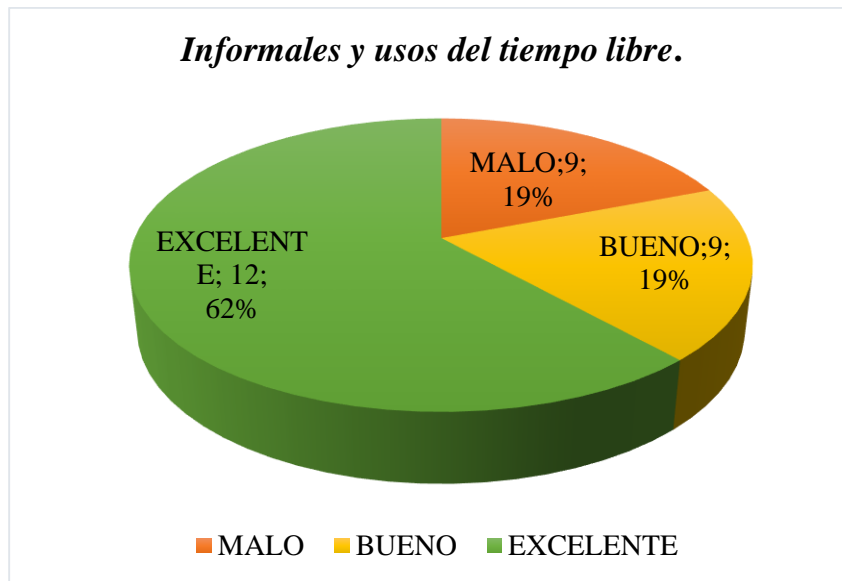
Tabla 4.2.45 Grupos Informales y usos del tiempo libre.

No considero	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Si considero
N° Personas	0	0	0	2	4	3	2	2	5	29	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.46 Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	29	62.00%
N° personas con respuesta menos 10	18	38.00%



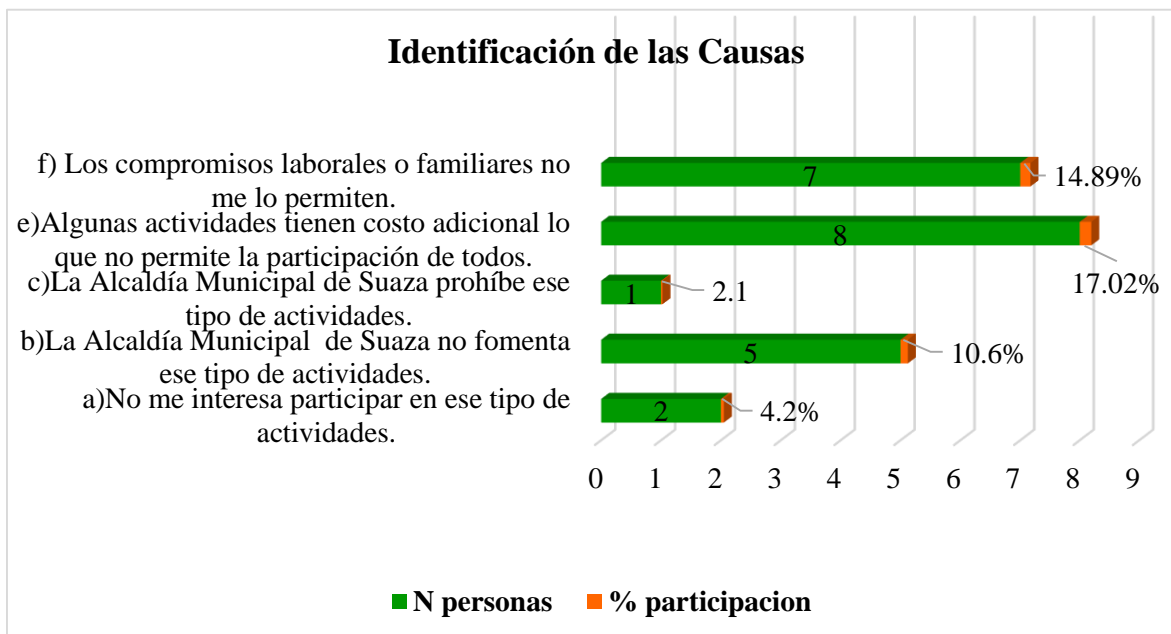
Gráfica 4.2.45 *Grupos Informales y usos del tiempo libre.*

La grafica 4.2.45, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión *Grupos Informales y usos del tiempo libre*, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede observar que el 62% de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, lo que demuestra que la mayoría de funcionarios en la alcaldía municipal de Suaza participan en actividades fuera del área laboral y hacen un aprovechamiento del tiempo libre en conjunto con sus compañeros de trabajo, por el contrario, el otro 38% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 9,0 % corresponde a un resultado bueno y el 9,0 % restante da un resultado malo. Demostrando así que se debe reforzar un poco más esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 4.2.46 Identificación de las causas Grupos Informales y usos del tiempo libre

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.46 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 17.02% (8 funcionarios) indicaron la causa e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos, el 14.89% (7 funcionarios), indicaron la causa f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten, el 10.6% (5 funcionarios) indicó la causa b) La Alcaldía Municipal de Suaza no fomenta ese tipo de actividades y finalmente el 4.2% (2 funcionarios) la causa a) No me interesa participar en ese tipo de actividades y 2.1% (1 funcionarios) la causa c) La Alcaldía Municipal de Suaza prohíbe ese tipo de actividades.

La gráfica anterior indica que, en la Alcaldía Municipal de Suaza, los funcionarios no consideran que el uso del tiempo libre y sano esparcimiento sea impulsado por la administración de manera favorable pues algunas actividades que se realizan tienen costos adicionales, además por falta de tiempo y compromisos laborales y familiares es difícil acceder a dichos eventos.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

- Integración personal con las demás personas y mejoran las relaciones laborales y culturales ya que se comparten ideas, gustos, celebraciones.
- Las actividades participativas deben ser espontáneas y voluntarias
- Que no exista un costo económico alto que deban pagar los miembros de la empresa, se recomienda que estos gastos los asuma la organización.
- Dedicar más tiempo a estas actividades ya que fortalecen el clima laboral
- Se deben promover este tipo de actividades, pero sin tocar la economía del trabajador, totalmente por cuenta de la empresa.

- Fomentar más el deporte, el arte dar espacios para la creatividad
- No se debe prohibir estas actividades.
- Entre más comunicación más clima agradable en las relaciones interpersonales
- Sacar más tiempo
- Son espacios de integración
- Deberían realizarse en horas laborales
- Tener más comunicación
- Adicionar más recursos para que el funcionario no tenga que realizar un aporte
- Que todos los empleados se integren en las actividades a realizar
- Crear un programa de bienestar social

4.2.24 Variable Valores.

¿Existe en La Alcaldía Municipal de Suaza una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

A continuación, se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1.

El resultado para esta variable es una media de 7,6 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

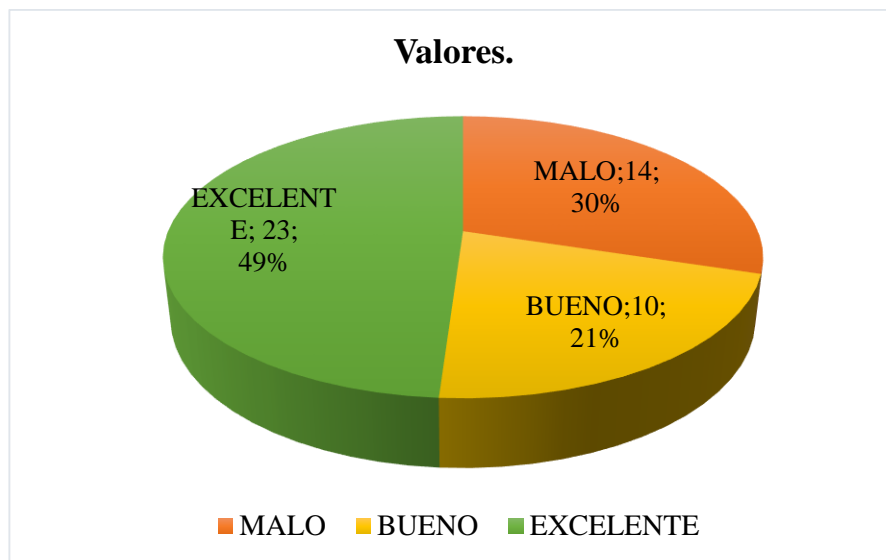
Tabla 4.2.47 Valores.

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Si
N° Personas	4	3	0	1	2	4	2	5	3	23	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.48 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	23	49.00%
N° personas con respuesta menos 10	24	51.00%



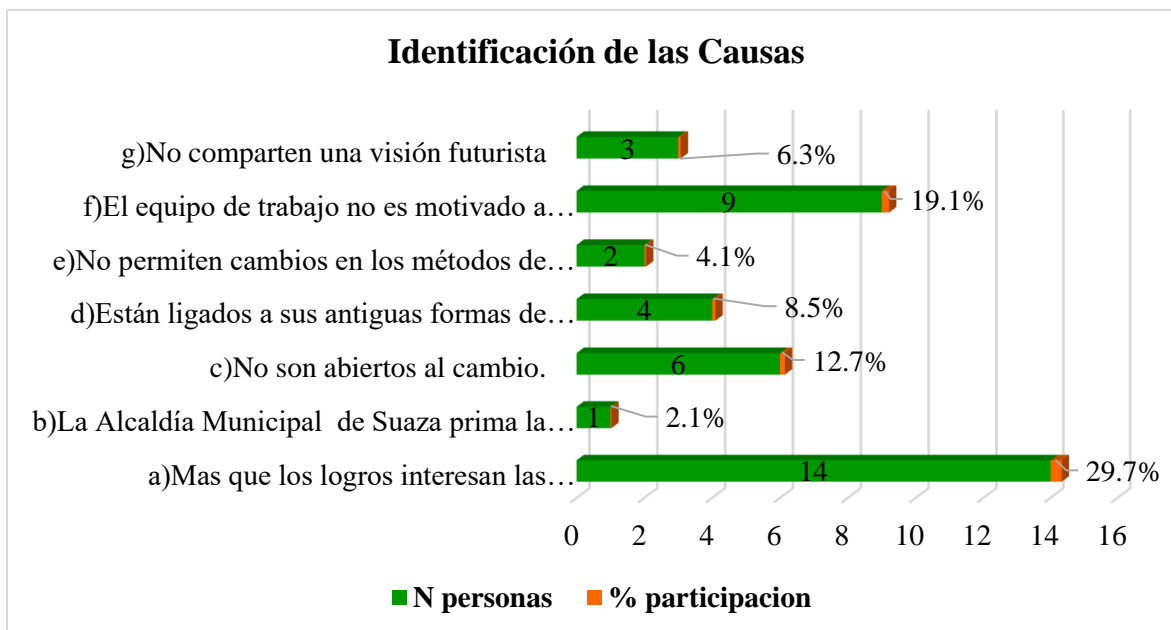
Gráfica 4.2.47 *Valores.*

La grafica 4.2.47, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión *Valores*, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede observar que el 49% de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, lo que demuestra que los funcionarios en la alcaldía municipal de Suaza tienen una sana convivencia impulsada por la adopción de diferentes valores y la orientación hacia el futuro, por el contrario, el otro 51% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 21, % corresponde a un resultado bueno y el 30 % restante da un resultado malo. Demostrando así que se debe reforzar un poco más esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 4.2.48 Identificación de las causas Valores

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.48 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 29.7% (14 funcionarios) indicaron la causa a)Mas que los logros interesan las relaciones interpersonales, el 19.1% (9 funcionarios), indicaron la causa f)El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos, el 12.7% (6 funcionarios) indico la causa c)No son abiertos al cambio y finalmente se presentaron calificaciones desde 8,5% (4 funcionarios) con la causa d)Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado hasta 2,1% (1 funcionarios) con la causa b)La Alcaldía Municipal de Suaza prima la impersonalidad.

La gráfica anterior indica que, en la Alcaldía Municipal de Suaza, los funcionarios no son motivados a enfrentar nuevos retos, más que los logros de la entidad interesan las relaciones interpersonales, y no se está abierto al cambio por que las formas de trabajo priman del pasado.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

- La orientación debe ser humana, no política
- Dar a conocer los valores y los logros de los funcionarios.
- Capacitación para el personal con el fin de trabajar e incentivar los valores
- Trabajar hacia un mi objetivo y tratando de mejorar la calidez humana
- Se debe motivar al personal para que asuma retos y se motive al cambio
- El respeto es la base de la convivencia en cualquier ámbito, generar un ambiente apropiado para el público.
- Se debe reconocer el buen trabajo y logros del personal
- Llevar a cabo acciones que incremente los valores

- Más seminarios para mejorar el talento humano y aportar todos nuestros recursos personales.
- La calidez humana es un valor importante que se debería tener en cuenta en la alcaldía.
- Tener más interés hacia los compañeros cuando lo necesiten
- La Entidad debe implementar actividades de orientación
- Tener métodos de cambio.
- Es urgente implementar capacitaciones en valores y calidad humana.
- Implementar métodos.
- Falta de visión futurista, de trazar más retos, y de hacer seguimiento al cumplimiento de los mismos.
- Capacitar Sobre Estos Temas
- Orientar más hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro.
- Realizar Seminario de autoestima y crecimiento personal
- Tener en cuenta un poco más la calidad humana.

4.2.25 Variable Subculturas.

25.1 ¿Considera usted que en La Alcaldía Municipal de Suaza existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

A continuación, se presenta la evaluación cuantitativa de la dimensión, para su medición en una escala entre cero (0,0) y diez (10,0), (0,0-10,0) y se clasifica de acuerdo a la tabla 4.1

El resultado para esta variable es una media de 8,0 lo que nos indica una calificación cualitativa **Buena**.

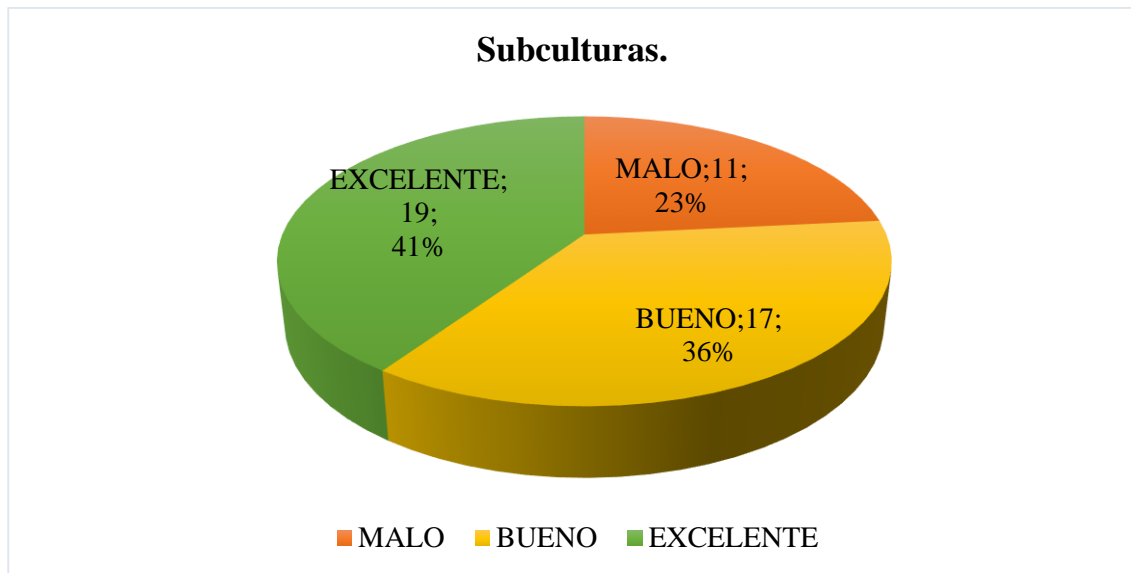
Tabla 4.2.49 Subculturas.

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Si
N° Personas	1	0	2	3	2	3	4	7	6	19	

La anterior tabla muestra el grado de satisfacción de acuerdo al número de personas que calificaron en cada nivel.

Tabla 4.2.50 *Funcionarios que calificaron 10 y funcionarios que calificaron menos de 10.*

	N° de personas	Porcentaje de participación
N° personas con respuesta 10	19	41.00%
N° personas con respuesta menos 10	28	59.00%



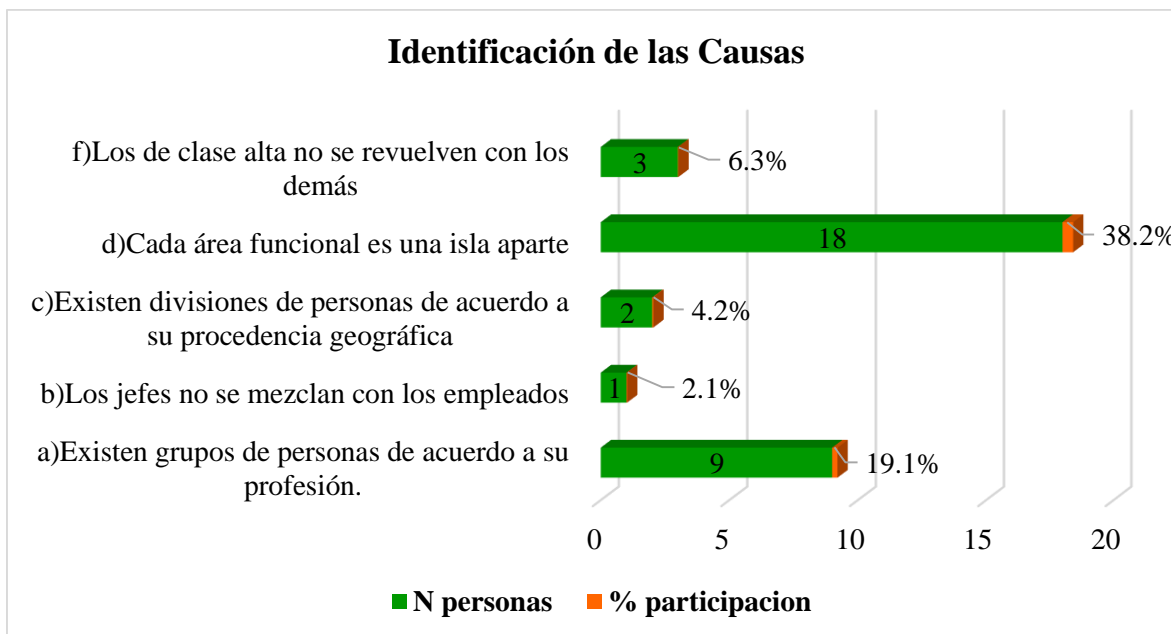
Gráfica 4.2.49 *Subculturas.*

La grafica 4.2.49, muestra la escala de valoración cualitativa de la dimensión *Valores*, la cantidad de personas en cada una de las valoraciones y su porcentaje de participación.

Análisis: de los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la gráfica, se puede observar que el 41% de los funcionarios encuestados dan una calificación excelente, lo que demuestra que gran parte de los funcionarios en la alcaldía municipal, guían el comportamiento diario de los integrantes con la cultura organizacional, por el contrario, el otro 59% está disperso en otros valores cualitativos, donde el 36, % corresponde a un resultado bueno y el 23 % restante da un resultado malo. Demostrando así que se debe reforzar un poco más esta dimensión a esta población con el fin de alcanzar los objetivos, metas y estrategias de la alcaldía municipal de suaza.

Identificación de las causas

Al preguntarle a los funcionarios por las causas que han impedido la situación ideal o deseable para esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfica 4.2.50 Identificación de las causas Subculturas

Análisis: De acuerdo a la gráfica 4.2.50 se puede evidenciar que del total de los funcionarios que calificaron esta dimensión menos de 10, clasificaron las causas, así: el 38.2% (18 funcionarios) indicaron la causa d) Cada área funcional es una isla aparte, el 19.1% (9 funcionarios), indicaron la causa a) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión, y finalmente se presentaron calificaciones de 4,2% (2 funcionarios) con la causa c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica y 2,1% (1 funcionarios) con las causas f) Los de clase alta no se revuelven con los demás y b) Los jefes no se mezclan con los empleados.

La gráfica anterior indica que, en la Alcaldía Municipal de Suaza, los funcionarios se sienten aislados de los otros, ya sea por su profesión, actividades o procedencia geográfica, es decir que el clima organizacional necesita eliminar algunos obstáculos organizacionales que no permiten el ambiente adecuado.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

- Mayor integración entre disciplinas
- Realizar mayores actividades de integración
- La cultura organizacional debe ser independiente a la cultura política
- Tratar de involucrar todas las áreas.
- Capacitar con el fin de eliminar las diferencias sociales y de conocimiento que tienen las personas que laboran en la alcaldía
- Necesaria la capacitación y el fortalecimiento en equipo de labor
- El líder debe trabajar para reforzar los valores y objetivos del grupo para mejorar el compromiso y el desempeño de sus colaboradores, cortando de raíz estas subculturas.

- Mantener relaciones fuertes
- Los jefes deben cambiar su liderazgo
- Buscar acercamientos
- En la práctica de actividades halla más asociación cultural
- Hay mucho desacuerdo en cuanto a cuando reuniones existen muchos grupos apartes
- Buscar una forma en que todas las dependencias se integren, y trabajen por un solo fin.
- Buscar estrategias q contribuyan a la unidad de los funcionarios
- Crear un grupo especial para eso
- Debería haber más integración de los jefes con los subalternos
- La entidad deberá realizar actividades para
- Debemos mezclarnos mas
- En general considero que hace falta capacitación. Por esta razón no existe cultura organizacional. La entidad debe invertir recursos para tal fin.
- Se debe orientar en trabajo en equipo
- Se debe implementar una política de capacitación y integración entre las dependencias

5. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SUAZA HUILA

Con base a los resultados obtenidos anteriormente y el diagnóstico realizado sobre el clima organizacional en la alcaldía Municipal de Suaza se propone la implementación del siguiente plan de mejoramiento. La realización del siguiente plan se realiza en base a los análisis de las causas encontradas en la medición del clima organizacional en sus variables, las soluciones planteadas por los funcionarios encuestados y la apreciación general de las autoras de la investigación.

Definición:

El plan de mejoramiento es un instrumento que permite desarrollar la mejora continua del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Suaza, en el cual se plantean las acciones que debe ejercer la organización a nivel de cada dimensión con el fin de fortalecer de mejorar y fortalecer su Clima Organizacional.

Este plan de mejoramiento es el resultado de la recopilación, análisis y recomendaciones de los funcionarios encuestados, su realización se plantea en tiempos determinados a cargo de unos responsables, enmarcado en la misión, visión y objetivos de la Alcaldía Municipal de Suaza.

5.1 Política general Estratégica de Desarrollo Humano:

La política general de desarrollo humano para la alcaldía municipal de suaza es contribuir al fortalecimiento de los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias de los servidores públicos del ente territorial, todo en función de su crecimiento personal, profesional, el mejoramiento de las relaciones interpersonales y el mejoramiento de servicio prestado,

coordinando, ejecutando, gestionando y controlando el desarrollo del proceso de gestión de desarrollo humano para implementar las estrategias y programas que aseguren la competencia del personal que labora en la entidad y lograr así el cumplimiento de la Misión, Visión y objetivos de la Alcaldía Municipal de Suaza Huila.

5.2 Objetivo

Lograr un clima organizacional plenamente gratificante para los funcionarios de la alcaldía municipal de suaza como condición indispensable para el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos de la entidad.

5.3 Componentes del Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional

El plan de acción contiene los siguientes componentes:

- a) Dimensiones: para este caso, corresponde a las siete (7) dimensiones establecidas para el presente estudio, siendo estas las siguientes: dimensión 1, desarrollo organizacional y estructura; dimensión 2, medio ambiente físico; dimensión 3, estilo de dirección; dimensión 4, relaciones y comunicaciones; dimensión 5, gestión del desarrollo de personal; dimensión 6, normatividad y la dimensión 7, Identidad e imagen.
- b) Objetivos: Corresponden al objetivo estratégico que se pretende lograr.
- c) Acciones y/o estrategias: son las actividades a realizar para lograr el cumplimiento del objetivo.
- d) Programas: apunta al programa de desarrollo humano que adelanta la Alcaldía Municipal para sus funcionarios.
- e) Responsable: se refiere al nombre del funcionario con su respectivo cargo, encargado de velar por el cumplimiento del programa.
- f) Duración: especifica el tiempo en días, meses y años.
- g) Presupuesto: Corresponde al valor en cifras de los recursos financieros requeridos.

5.4 Desarrollo de las Estrategias

Tabla 5.4.1 Dimensión 1: Desarrollo Organizacional y estructural

OBJETIVO: Lograr que los funcionarios de la Alcaldía Municipal Conozcan, divulgen y cumplan con la Mision, Visión, objetivos y el Plan estrategico de la entidad.									
Estrategia	Acciones	Programa	indicador	Metas			Responsable	Duración 2018	Presupuesto
				2018	2019	2020			
Realizar campaña de Divulgación, mediante la utilización de los medios divulgativos al alcance.	Difusion en cartelera General	Inducción y reinducción del personal de la alcaldía Municipal	N° de cartelera expuestas.	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimension	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimension	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimension	Jefe de Personal y Jefe de Control Interno	6 meses	\$4.000.000
	difusion en cada dependencia de la Alcaldía Municipal		N° de dependencias Difundiendo	Difundir en el 100% de las dependencias para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimension	Difundir en el 100% de las dependencias, para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimension	Difundir en el 100% de las dependencias, para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimension			
	enviar via correo electronico el plan estrategico de la alcaldía a cada uno de los funcionarios.		N° de correos enviados	Enviar al 100% de los funcionarios, para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimension	Enviar al 100% de los funcionarios, para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimension	Enviar al 100% de los funcionarios, para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimension			
	realizar capacitaciones, talleres y Charlas		N° de capacitaciones Realizadas	Capacitar al 90% de los funcionarios	Capacitar al 100% de los funcionarios	Capacitar al 100% de los funcionarios			
	realizar induccion a los funcionarios vinculados		N° de Funcionarios capacitados en la inducción	realizar inducción al 100% de los funcionarios nuevos	realizar inducción al 100% de los funcionarios nuevos	realizar inducción al 100% de los funcionarios nuevos			

Tabla 5.4.2 Dimensión 2: Medio ambiente físico

OBJETIVO: Garantizar a los funcionarios un ambiente físico seguro, dotado, adecuado y acorde a las necesidades del cargo para el desarrollo pleno de sus actividades									
Estrategia	Acciones	Programa	Indicador	Metas			Responsable	Duración 2018	Presupuesto
				2018	2019	2020			
Mejoramiento del ambiente Físico Laboral y dotación adecuada	Procesos de construcción de la cubierta del palacio Municipal	Mejoramiento, aseguramiento y mantenimiento del Palacio Municipal	N° de adecuaciones Realizadas	Cumplir con la acción en un 80% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Realizar mantenimiento preventivo al 100% de la instalación	Alcalde Municipal	6 meses	\$68.000.000 Recursos Propio y \$102.000.000 recursos del SGP
	Remodelación de las baterías Sanitarias		N° de Remodelaciones Realizadas	Cumplir con la acción en un 80% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Realizar mantenimiento preventivo al 100% de las baterías sanitarias			\$17.000.000 Recursos del SGP
	Mantenimiento y Dotación de Equipo Informáticos	Mantenimiento y dotación	N° de soportes y equipos adquiridos	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	alcalde Municipal y Jefe de Personal	1 año	15.000.000 Recursos Propios
	Dotación de equipos de oficina (Escritorios y Silla)		N° de Oficinas dotadas	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	alcalde Municipal y Jefe de Personal	1 año	12.000.000 Recursos del SGP

Tabla 5.4.3 Dimensión 3: Estilo de Dirección

OBJETIVO: Fortalecer el trabajo en equipo, la percepción de los funcionarios frente al liderazgo, participación, toma de desiciones y al mismo tiempo estimular el compromiso instucional con la Alcaldía Municipal.									
Estrategia	Acciones	Programa	indicador	Metas			Responsable	Duración 2018	Presupuesto
				2018	2019	2020			
Plan de capacitaciones	Incluir dentro del plan de capacitaciones los temas de liderazgo, trabajo en equipo y toma de decisiones.	Capcitación y Formación.	N° de capacitaciones realizadas en el mes	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Jefe de Personal y Jefe de Control Interno	anual	\$4.500.000
	Realizar talleres que permitan estimular el trabajo en equipo entre las dependencias		N° de talleres realizados en la capacitación	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión			
	Establecimiento de comites de trabajo establecer consensos en la toma de decisiones.		N° de metas cumplidas en el comité	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión			
	Establecer un programa donde se evidencien la generación de ideas, sugerencias, propuestas de mejoramiento para dar participación al personal e incentivarlos a participar.		N° de propuestas e inquietudes puestas en marcha	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión			

Tabla 5.4.4. Dimensión 4: Relaciones y Comunicaciones

OBJETIVO: Fortalecer el trabajo en equipo, la percepción de los funcionarios frente al liderazgo, participación, toma de decisiones y al mismo tiempo estimular el compromiso institucional con la Alcaldía Municipal.									
Estrategia	Acciones	Programa	Indicador	Metas			Responsable	Duración 2018	Presupuesto
				2018	2019	2020			
Promoción y adaptación al cambio.	Incluir dentro del plan de capacitaciones los temas de Solución de conflictos y Relaciones Interpersonales y Buen Servicio.	Capacitación y Formación del personal	N° de capacitaciones realizadas en el mes	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Jefe de Personal y Jefe de Control Interno	Mensual	\$3.000.000
	Realizar talleres lúdicos entre las dependencias afianzando las relaciones		N° de talleres realizados en la capacitación	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión			
	Implementar un programa de Reconocimiento de estímulos.		N° funcionarios reconocidos en el Mes.	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión			
	Implementar programa de Quejas, Reclamos y Sugerencias Interno		N° de quejas, reclamos y sugerencias Identificadas.	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión			

Tabla 5.4.5. Dimensión 5: Gestión del Desarrollo Personal

Dimensión 5. Gestión del Desarrollo Personal									
OBJETIVO: Lograr un clima organización gratificante que coadyuve al cumplimiento de los objetivos institucionales.									
Estrategia	Acciones	Programa	Indicador	Metas			Responsable	Duración 2018	Presupuesto
				2018	2019	2020			
Rediseño y cumplimiento de los procesos para el desarrollo del talento humano.	Establecer metas anuales con el equipo o área de trabajo de forma previamente concertada para facilitar la evaluación de los funcionarios.	Desarrollo del Talento Humano	N° de evaluaciones realizadas en el mes	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Jefe de Personal	Mensual	\$6,000,000
	Establecer planes de carrera para los empleados dentro de la organización para iniciar su proyecto profesional		N° de reuniones realizadas para el análisis de esta posibilidad.	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión			
	Crear Estímulos diferentes a los monetarios.		N° funcionarios reconocidos en el Mes.	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión			
	Creación de espacios especiales para el sano esparcimiento y el buen uso del tiempo libre		N° de actividades cumplidas de acuerdo al cronograma.	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión			

Tabla 5.4.6. Dimensión 6: Normatividad.

Dimensión 6. Normatividad.									
OBJETIVO: Garantizar que las actividades que realiza la Alcaldía Municipal de Suaza se base en estándares actualizados y de acuerdo a la normatividad.									
				Metas					
Estrategia	Acciones	Programa	Indicador	2018	2019	2020	Responsable	Duración 2018	Presupuesto
Actualización, revisión y socialización periódica de los procedimientos.	Taller de capacitación bimensual por dependencias que socialice los cambios detectados en los procedimientos.	Actualización de procesos.	N° de evaluaciones realizadas en el mes	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Jefe de Control Interno	Mensual	\$0
	Socializar el archivo de las normas por correo electrónico para facilitar la consulta del personal		N° de reuniones realizadas para el análisis de esta posibilidad.	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión			

Tabla 5.4.7. Dimensión 7: Identidad e imagen Institucional.

Dimensión 6. Identidad e Imagen institucional									
OBJETIVO: Lograr una actitud cooperante y de compromiso institucional que mejore las percepción de imagen tanto de los colaboradores como de los usuarios en la alcaldía de Suaza.									
Estrategia	Acciones	Programa	Indicador	Metas			Responsable	Duración 2018	Presupuesto
				2018	2019	2020			
Socialización del plan estratégico y plan de gobierno municipal.	Creación de un espacio virtual que atienda todas las inquietudes de los usuarios en el municipio Suaza.	Concientización de usuarios y del personal interno.	Cantidad de utilizations.	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Alcalde Municipal y Jefe de Personal	Mensual	\$4,000,000
	Presentación de programas radiales con la gestión adelanta por la administración municipal y los plazos para el desarrollo de los compromisos adquiridos en el plan de gobierno.		N° de programas realizados.	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión			
	Realizar talleres participativos inter-áreas sobre cultura organizacional.		N° de talleres realizados	Cumplir con la acción en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión	Cumplir con la accion en un 100% para el mejoramiento de la media de las variables que componen la dimensión			

CONCLUSIONES

Con la realización y finalización del presente estudio se puede concluir que en los términos generales de la percepción del Clima organizacional que tienen los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Suaza se puede considerar bueno, con base a la relación establecida entre la calificación cuantitativa y cualitativa presentada en la tabla 3.6.1.

La aplicación del Instrumento de medición utilizado, permitió lograr la obtención de una visión mucho más clara y precisa sobre cada una de las percepciones asociadas al clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Suaza, las cuales permitieron conocer la situación actual y la realidad en que se encuentra el clima organizacional, identificándose así de esta manera las debilidades a mejorar y la fortalezas que se pueden perfeccionar a un corto y mediano plazo, a través de las estrategias y acciones planteadas en el plan de mejoramiento del clima organizacional propuesto.

A partir del análisis de los resultados obtenidos se puede concluir que de las 25 variables evaluadas, en términos generales estas presentaron una aceptación buena por parte de los funcionarios encuestados, la media aritmética obtenida de la evaluación del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Suaza fue de 7.84 puntos de 10 , valoración que se acerca a 8.00 la cual corresponde a una calificación cualitativa de BUENO, lo que significa que el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Suaza a nivel general se puede considerar bueno o casi como un clima organizacional plenamente gratificante.

La aplicación del instrumento, por otra parte también permitió identificar las variables con la calificación más baja, para este caso se presentó solo una con calificación de mala con una puntuación de 6.0 de 10, la variable con esta puntuación fue la de instalaciones y elementos de trabajo, es de anotar que la mayoría de los funcionarios encuestados encontraron inconformidad con esta variable, debido a las instalaciones física de la alcaldía municipal.

El instrumento aplicado, permitió identificar claramente las causas que evitan que las diferentes variables se manifiesten de forma gratificante en los funcionarios de la organización, y adicional a lo anterior permitió a la vez recibir propuestas o posibles soluciones por parte de los funcionarios encuestados para cada una de las variables estudiadas.

A través de la información recolectada correspondiente a la identificación de las causas y las soluciones propuestas por parte de los funcionarios encuestados, permitió desarrollar el plan de mejoramiento con los objetivos, estrategias y acciones conducentes para el mejoramiento del clima organizacional de la alcaldía municipal de Suaza, Dicho plan de mejoramiento se presentó en las tablas 5.3.1 a 5.3.7 respectivamente.

BIBLIOGRAFIA

- Cardozo, D. (2012). Propuesta de un plan de mejoramiento del clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de la ese hospital nuestra señora de Fátima de suaza (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).
- Collazos, Y. (2012). Diagnostico del clima organizacional y desarrollo de un plan de mejoramiento en la secretaria de hacienda del Municipio de Popayan (Tesis de maestria). Universidad del Valle, Cali, Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10024/1/CB-0520900.pdf>.
- Congreso de Colombia (23 de Septiembre de 2004). (s.f.). *Articulo 36 (TITULO VI) LEY 909 DE 2004 Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones*. DO: 45.680.
- Constitución Política de Colombia (Const.) (1991). (s.f.). *Articulo 48 (Titulo II)* . Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf>.
- El presidente de la República de Colombia (05 de Agosto de 1998). (s.f.). *Articulo 5 (TITULO I), DECRETO 1567 DE 1998*. DO : Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>.
- Garcia, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnostico: Una Aproximación Contextual (42). *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- Gomez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM. *Acta Colombiana de Psicología*, 105.
- Grimaldos, N. (2014). Diagnostico del clima organizacional de los servidores públicos de la Alcaldía de Medellín.(Tesis de Postgrado). Universidad Militar Nueva Granada, Medellín: Recuperado de http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12265/2/Trabajo_de_Grado_UMNG-2014%20FINAL%20Y%20APROBADO.pdf.
- Lopez, J. (2005). Motivación laboral y Gestion de los recursos humanos en la teoria de Frederick Herzberg. *Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 25-36.

- Ramirez, A. (2016). Medición del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Palestina (tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira: Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/6987/65838R173.pdf?sequence=1>.
- Rivera, B., Velásquez, F., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Elsevier España*, 69-73.
- Gómez Rada, Carlos Alberto, Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM. Acta Colombiana de Psicología [en línea] 2004, [Fecha de consulta: 17 de febrero de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79801108>> ISSN 0123-9155
- Gómez y Cols. (2001). Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior desde la teoría de respuesta al ítem. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Mantilla, J. M. R., & Díaz, M. J. F. (2015). diseño y validación de un instrumento de medida del clima en centros de educación secundaria (design and validation of a climate measurment instrument in secondary schools). *Educación XX1*, 18(1), 71-97. Retrieved from <https://search.proquest.com.sibulgem.unilibre.edu.co/docview/1636192104?accountid=49777>
- PORTAFOLIO. (2007). Mejoras en clima laboral aumenta productividad. Portafolio, Retrieved from <https://search.proquest.com.sibulgem.unilibre.edu.co/docview/334357400?accountid=49777>
- MAYOR, R. (2009) Clima Organizacional en las Entidades Públicas [En línea]Consultado el [19, febrero 2018]disponible en: http://aempresarial.com/servicios/revista/13_24_JFGIVSSRPJJKJBYHRSMHQV TGQBWXKWHPCPLUICJRMUANTIFLU.pdf

ANEXO 1. Encuesta Medición del Clima Organizacional En La Alcaldía Municipal de Suaza Huila.

PRESENTACIÓN.

Buen días a todos la siguiente encuesta se trata de una investigación académica y los resultados obtenidos se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo.

A continuación, encontrará frases que le permitirán expresar su percepción sobre la cultura y el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Suaza. Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base la experiencia y vivencias dentro de la alcaldía Municipal de Suaza. Para ello considérela en general y no se limite al área o grupo en que trabaja.

Presentamos el instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007)

El formulario que se presenta a continuación, consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional.

En cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la empresa, organización o institución y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente.

En la segunda pregunta, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cual o cuales son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la Alcaldía Municipal de Suaza.

Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) y una buena cultura organizacional, es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la Alcaldía Municipal de Suaza. Con todo respeto le sugerimos entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

1.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la Alcaldía Municipal de Suaza?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor marcar con X la opción o las opciones):

- a) No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos,
- b) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
- c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f) No me interesa conocerlos.
- g) Otras causas ¿Cuales?

1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias planteadas en el plan de Desarrollo “Con todos en alianza, Suaza avanza” de la

Alcaldía Municipal de Suaza?

No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b) En general, los intereses de las dependencias o secretarías de despacho priman sobre los de la Alcaldía Municipal.
- c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las dependencias.
- e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
- f) A las dependencias les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g) Otras causas ¿Cuales?

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

3. PARTICIPACIÓN

3.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción) :

- a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.

- b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.
- e) Otras causas ¿Cuales?

3.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____

- b) _____

4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

4.1 ¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b) Las instalaciones no son seguras.
- c) Las instalaciones no son funcionales.
- d) Hace demasiado frío.
- e) Hace demasiado calor.
- f) La iluminación es deficiente.
- g) Hay demasiado ruido.
- h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria
- j) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.
- k) La mayoría de los elementos son excelentes.

- l) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.
- m) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- n) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- ñ) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- o) La situación económica de la Alcaldía Municipal de Suaza no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.
- p) Otras causas ¿Cuales?

4.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

5. HOLISMO Y SINERGIA

(El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes)

5.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Alcaldía Municipal, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No se conocen la misión y los objetivos.
- b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la Alcaldía Municipal, por lo tanto, no les preocupan.
- c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.

- e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Alcaldía Municipal.
- f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.
- g) La estructura organizacional no facilita la integración.
- h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- i) Otras causas Cuales?

5.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

6. LIDERAZGO

6.1 ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.
- c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.
- d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
- h) Otras causas Cuales?

6.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

7. TOMA DE DECISIONES

(Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría).

7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Alcaldía Municipal, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.
- b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
- c) Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- f) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- g) Para tomar decisiones aquí siempre votamos.
- h) Aquí nunca votamos.
- i) Otras causas Cuales?

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

8. TRABAJO GRATIFICANTE

8.1 ¿Está usted ubicado en la Alcaldía Municipal de Suaza en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- f) Otras causas Cuales?

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su

concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿La Alcaldía Municipal de Suaza estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- d) La Alcaldía Municipal Suaza carece de los recursos necesarios para ello.
- e) A la Alcaldía Municipal de Suaza tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- g) Otras causas Cuales?

9.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

10. RELACIONES INTERPERSONALES

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Alcaldía Municipal de Suaza son realmente las mejores?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
- d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.
- f) Falta más libertad de expresión.
- g) Las barreras sociales no lo permiten.
- h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
- i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j) Otras causas Cuales?

10.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

11. BUEN SERVICIO

11.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no
- b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
- d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos
- e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones
- f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos
- g) Otras causas Cuales?

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____

- b) _____

12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

12.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

Se solucionan
No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 satisfactoriamente

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.

- d) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.
- e) Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.
- f) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Alcaldía Municipal de Suaza, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- g) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- h) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.
- i) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- j) Otras causas Cuales?

12.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

13. LIBERTAD DE EXPRESION

(La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales).

13.1 ¿Tiene usted en la Alcaldía Municipal de Suaza amplias posibilidades de expresarse libremente?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo plenamente

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
- c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.
- e) En general, no se fomenta la libre expresión en la Alcaldía Municipal.
- f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores
- g) Mi jefe inmediato no la permite.
- h) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.
- i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.
- j) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.
- k) Otras causas Cuales?

13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____

- b) _____

14. ESTABILIDAD LABORAL

14.1 ¿Brinda la Alcaldía Municipal de Suaza la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios
- b) La acumulación de cierto número de años en la Alcaldía Municipal de Suaza, es motivo de despido.
- c) Permanentemente hacen reestructuraciones.
- d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan

alta rotación del personal).

- e) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.
- f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.
- g) Otras causas Cuales?

14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

15. RECONOCIMIENTO

15.1 ¿A las personas que se distinguen en la Alcaldía Municipal de Suaza, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se les valora plenamente

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la Alcaldía Municipal de Suaza.
- b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- c) Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.
- d) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.
- e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas Dependencias que en otras.
- f) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.
- g) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.
- h) Otras causas Cuales?

15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

16. SALARIO

16.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo
- b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño
- c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo
- d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida
- e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la Alcaldía Municipal de Suaza también lo hagan
- f) La situación económica de la Alcaldía Municipal no lo permite
- g) Otras causas Cuales?

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

17. NORMAS Y REGLAMENTOS

17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la Alcaldía Municipal, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.
- b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad
- c) La desconfianza en las personas ha llevado a la Alcaldía Municipal de Suaza a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.
- d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos
- e) Él querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- f) Otras causas Cuales?

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

18.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el

trabajo?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b) Falta objetividad en la evaluación
- c) La evaluación no se hace en el momento oportuno
- d) La evaluación no es imparcial
- e) Más que constructiva, la evaluación es represiva
- f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas
- g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente
- h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.
- i) Otras causas Cuales?

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

(La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento).

19.1 ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
- b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.
- c) Siempre hay que pedir cita.
- d) Los jefes oyen pero no escuchan.
- e) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
- f) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.
- g) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.
- h) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.
- i) Otras causas Cuales?

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

20. SELECCION E INDUCCION

20.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la Alcaldía Municipal de Suaza, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La Alcaldía Municipal de Suaza no se preocupa por vincular a los mejores
- b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
- b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar
- c) La calidad humana parece no importar mucho en la Alcaldía Municipal de Suaza.
- d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa
- e) Otras causas Cuales?

20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la Alcaldía Municipal de Suaza?

Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Lo único que a la Alcaldía Municipal le interesa parece ser el poder.
- b) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.
- c) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.
- d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
- e) Creo que la Alcaldía Municipal de Suaza no sabe exactamente para donde va.
- f) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
- g) La Alcaldía Municipal de Suaza no se preocupa por la conservación del ecosistema
- h) Otras causas ¿Cuales?

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

(Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o institución, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la dirección de la empresa).

22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la Alcaldía Municipal contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

No Cree 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Cree

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No existen celebraciones.
- b) Rara vez se realizan.
- c) Las fechas importantes pasan desapercibidas.
- d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.
- e) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.
- f) Otras causas Cuales?

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

(Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa, organización o institución, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros.)

23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

No considero 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.
- b) La Alcaldía Municipal de Suaza no fomenta ese tipo de actividades.
- c)) La Alcaldía Municipal de Suaza prohíbe ese tipo de actividades.
- d)) La Alcaldía Municipal de Suaza no posee los medios económicos para realizarlas.
- e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.
- f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.
- g) Otras causas Cuales?

23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

24. VALORES

25.1 ¿Existe en) La Alcaldía Municipal de Suaza una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

No 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Mas que los logros interesan las relaciones interpersonales
- b) En) La Alcaldía Municipal de Suaza prima la impersonalidad.
- c) No son abiertos al cambio.
- d) Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.
- e) No permiten cambios en los métodos de trabajo
- f) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.
- g) No comparten una visión futurista.
- h) Otras causas Cuales?

25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

25. SUBCULTURAS

25.1 ¿Considera usted que en La Alcaldía Municipal de Suaza existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

En desacuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.
- b) Los jefes no se mezclan con los empleados
- c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica
- d) Cada área funcional es una isla aparte
- e) Los de cada religión van cada uno por su lado
- f) Los de clase alta no se revuelven con los demás
- g) Según la raza o étnia nos organizamos
- h) Otras causas Cuales?

25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

Conocidos los aspectos conceptuales que sustentan el modelo que estamos presentando y que nos han conducido a ubicar los extremos del continuo del clima organizacional, así como el instrumento que nos permite encontrar la información necesaria para su análisis y mejoramiento, veamos ahora los demás elementos del modelo:

ALGUNAS PALABRAS PARA EL ANALISTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Varias son las características a destacar del modelo propuesto:

- El hecho de concebir el clima organizacional en forma integral o totalizante
- La adaptabilidad del modelo a las circunstancias propias de cada organización
- La cantidad y, en especial, la calidad de la información que es posible obtener mediante el instrumento utilizado, etc.

Teniendo presente las características anteriores, en especial la segunda, nos parece que el analista está en entera libertad de:

- Escoger del banco de factores, aquellos que a su juicio sean los más adecuados para su estudio, de acuerdo con las especificidades propias de su organización (sugerimos hacer un análisis exhaustivo y objetivo de cada factor, antes de su escogencia o de su descarte).
- Incluir nuevos factores no contemplados en el modelo general; pero que considere importantes para el análisis, debido a la influencia que pueden tener el clima de la organización en estudio. En este punto consideramos indispensable, como lo expresamos anteriormente, conservar la misma mecánica analítica del modelo general. Por lo tanto, el analista debería plantear una razón o un supuesto por el cual se incluye cada nuevo factor, tal como aparece en el marco conceptual. Así mismo, en el instrumento a utilizar para recolectar la información, cada nuevo factor debe tener los tres tipos de preguntas que, en general, aparecen en todos los factores. Es decir, una pregunta que conduzca a su evaluación cuantitativa, utilizando la misma escala numérica de los otros factores; una segunda pregunta que lleve a encontrar las causas por las cuales no se está manifestando en la forma ideal o deseable, dando posibilidades de escogencia; y una tercera pregunta para encontrar las respectivas soluciones.
- Variar la escala mediante la cual se evalúa cuantitativamente cada factor. Por ejemplo, si en la organización se acostumbra realizar evaluaciones numéricas entre cero y cinco, cambiar la escala a este rango, pues seguramente la evaluación que las personas hagan de estos factores les será más fácil.

Ahora bien, como en las organizaciones de cierto tamaño en adelante, es muy probable que dentro del clima organizacional que podemos llamar general, se presenten subclimas con características especiales en las diferentes áreas, creemos necesario que el analista, además de los estudios ya planteados, haga un estudio de estos subclimas, destacando los aspectos mas relevantes de cada uno de ellos, en cuanto a la realidad del subclima sus causas y las soluciones que además de las generales, podrían implantarse en cada área.

No creemos conveniente que el estudio del clima, se realice solo en un área de la organización sin tener en cuenta las demás. Cuando esto sucede, se pueden presentar desmotivaciones en aquellas áreas no analizadas o conflictos que se tornan contraproducentes, tanto para el clima organizacional en conjunto, como para el del área que se desea mejorar "o todos en la cama o todos en el suelo", dice sabiamente el refrán popular. Ahora bien, si la organización tiene varias sedes, que por lo general tienen un grado importante de descentralización, además de la natural separación geográfica, no vemos que halla ningún inconveniente en que el estudio se haga solo en una de ellas, aunque lo ideal será extenderlo siempre a todas.

Por supuesto que no será necesario que el analista siga al pie de la letra la forma de realizar el diagnóstico y de establecer las soluciones, que hemos planteado. Muy seguramente, de acuerdo con la clase de información recolectada, con las características propias de la organización y con su creatividad, encontrará mejores formas de sacar provecho a tal información.

Por último, creemos conveniente recordarle que el tiempo que debe transcurrir entre la recolección de la información y la entrega de resultados a la organización debe ser el mínimo necesario, por dos razones: la primera porque el clima organizacional puede cambiar en el

tiempo y se corre el riesgo de que el análisis se vuelva obsoleto; y la segunda porque se generan expectativas en las personas, a las cuales es preciso darles respuesta lo más pronto posible, para no originar desmotivaciones.

- **Razones para la selección en la aplicación del modelo**

La principal razón tiene que ver con el reducido número de investigadores que han desarrollado trabajos a nivel de clima organizacional. Adicionalmente, en el ámbito académico de la región quién más se ha destacado en los temas sociales y de gestión humana en las organizaciones ha sido el profesor Alvarez.

De otro lado se encuentran las características de la herramienta que la hacen exigente y requiriendo de un exhaustivo manejo de información. Lo que permite realizar un trabajo adicional en lo que se refiere al desarrollo de un sistema automatizado, que apoye al investigador en el proceso de análisis de los resultados.