

**Identificación de factores que caracterizan el clima organizacional en la Contraloría
General de Caldas y su influencia en la gestión pública**

**Johana Fernanda Hincapié Rendón, Erika Vanessa Cifuentes Guzmán & Ana Carolina
Hernández González**

Julio de 2017

Universidad de Manizales

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Manizales, Caldas

Contenido

1.	Antecedentes	11
1.1	Antecedentes Investigativos	11
2.	Planteamiento del problema	13
3.	Objetivos	14
3.1	General	14
3.2	Específicos	14
4.	Justificación.....	15
5.	Marco Teórico.....	16
5.1	Entorno Laboral a nivel internacional.....	16
5.2	Entorno Laboral En Colombia	17
5.2.1	Conceptualización de mercado Laboral	18
5.2.2	Visión desde lo estructural	19
5.2.3	Una visión desde lo normativo y legal	23
5.3	De la Gestión Pública.....	26
5.4	Del Empleo Público.....	28
5.4.1	Nociones Normativas	28
5.4.2	Entorno del empleo público	29
5.5	Del clima Organizacional.....	32
5.5.1	Conceptualizaciones sobre Clima Organizacional	32
5.5.2	Acercamiento conceptual a la teoría de la sinergia motivacional	34
5.5.3	Clima organizacional en entidades públicas.....	36
5.5.4	Del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo.....	39
6.	Hipótesis.....	41
7.	Metodología.....	42
7.1	Tipo De Investigación	42
7.2	Fuentes De Información	43
7.3	Propuesta Instrumento Recolección de Información.....	44
7.3	Variables de Investigación	45
7.4	Análisis de Información	45
7.5	Plan de Intervención.....	46

8.	Resultados Esperados	47
9.	Cronograma del Proyecto	48
10.	Presupuesto.....	49
11.	Presentación de resultados de la investigación.....	50
12.	Conclusiones	76
13.	Propuesta de intervención	79
13.1	Título de la propuesta	79
13.2	Introducción	79
13.3	Objetivos	81
13.4	Propuesta de Intervención	82
13.5	Presupuesto para el desarrollo de la propuesta.....	90
14.	Anexo	94
14.1	Antecedentes.....	94
14.2	Recolección de información.....	98

Lista de Tablas

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional propuestas por Mayor. (2009).....	38
Tabla 2. Presupuesto del proyecto.....	49
Tabla 3. Graficación y análisis pregunta 1.....	50
Tabla 4. Graficación y análisis pregunta 2.....	51
Tabla 5. Graficación y análisis pregunta 3.....	51
Tabla 6. Graficación y análisis pregunta 4.....	52
Tabla 7. Graficación y análisis pregunta 5.....	52
Tabla 8. Graficación y análisis pregunta 6.....	53
Tabla 9. Graficación y análisis pregunta 7.....	53
Tabla 10. Graficación y análisis pregunta 8.....	54
Tabla 11. Graficación y análisis pregunta 9.....	55
Tabla 12. Graficación y análisis pregunta 10.....	55
Tabla 13. Graficación y análisis pregunta 11.....	56
Tabla 14. Graficación y análisis pregunta 12.....	57
Tabla 15. Graficación y análisis pregunta 13.....	57
Tabla 16. Graficación y análisis pregunta 14.....	58
Tabla 17. Graficación y análisis pregunta 15.....	58
Tabla 18. Graficación y análisis pregunta 16.....	59
Tabla 19. Graficación y análisis pregunta 17.....	60
Tabla 20. Graficación y análisis pregunta 18.....	60
Tabla 21. Graficación y análisis pregunta 19.....	61
Tabla 22. Graficación y análisis pregunta 20.....	61
Tabla 23. Graficación y análisis pregunta 21.....	62

Tabla 24. Graficación y análisis pregunta 22.....	62
Tabla 25. Graficación y análisis pregunta 23.....	63
Tabla 26. Graficación y análisis pregunta 24.....	63
Tabla 27. Graficación y análisis pregunta 25.....	64
Tabla 28. Graficación y análisis pregunta 26.....	64
Tabla 29. Graficación y análisis pregunta 27.....	65
Tabla 30. Graficación y análisis pregunta 28.....	65
Tabla 31. Graficación y análisis pregunta 29.....	66
Tabla 32. Graficación y análisis pregunta 30.....	66
Tabla 33. Graficación y análisis pregunta 31.....	67
Tabla 34. Graficación y análisis pregunta 32.....	67
Tabla 35. Graficación y análisis pregunta 33.....	68
Tabla 36. Graficación y análisis pregunta 34.....	69
Tabla 37. Graficación y análisis pregunta 35.....	69
Tabla 38. Graficación y análisis pregunta 36.....	70
Tabla 39. Graficación y análisis pregunta 37.....	70
Tabla 40. Graficación y análisis pregunta 38.....	71
Tabla 41. Graficación y análisis pregunta 39.....	71
Tabla 42. Graficación y análisis pregunta 40.....	72
Tabla 43. Graficación y análisis pregunta 41.....	72
Tabla 44. Graficación y análisis pregunta 42.....	73
Tabla 45. Graficación y análisis pregunta 43.....	73
Tabla 46. Graficación y análisis pregunta 44.....	74
Tabla 47. Graficación y análisis pregunta 45.....	74
Tabla 48. Graficación y análisis pregunta 46.....	75

Tabla 49. Graficación y análisis pregunta 47	75
Tabla 50. Plan de acción fase de socialización de la investigación.	82
Tabla 51. Matriz Propuesta de intervención.....	83
Tabla 52. Presupuesto desarrollo propuesta de intervención.	91

Lista de imágenes

Imagen 1. estructura del mercado laboral en Colombia para el año 2014.	21
Imagen 2. variaciones trimestrales en la tasa de desempleo entre los años 2003 y 2013.	22
Imagen 3. Cronograma del proyecto.	48

Lista de gráficos

Gráfico 1. Resultados generales de la encuesta de clima laboral en la contraloría general de Caldas.....80

Resumen

El presente trabajo investigativo forma parte del macroproyecto trabajo y gestión pública: el caso del departamento de Caldas, y dentro de ello se toma como referente de estudio la Contraloría General de Caldas, la cual como ente público está regida, entre otras normas, por aquellas que reglamentan el empleo público y los sistemas de carrera administrativa, de manera especial la ley 909 de 2004. En este sentido se generan al interior de la Contraloría interacciones de orden social y laboral que van caracterizando el actual clima organizacional, reconocer los factores que le dan el dinamismo propio al clima organizacional y la forma como éste influye en la gestión pública de la Contraloría se convierte en el objetivo general de este proyecto. De manera consecuente los referentes teóricos de este proyecto giran alrededor de la descripción del entorno general de trabajo en Colombia, los fundamentos legales del empleo público, consideraciones muy puntuales sobre procesos de clima organizacional y algunas conceptualizaciones básicas sobre la seguridad y salud en el trabajo. La metodología de investigación propuesta es de tipo cuantitativo descriptivo, donde se recurre, por un lado, a fuentes de información primaria a través de la aplicación de un instrumento al 53% de los empleados públicos adscritos a la Contraloría General de Caldas, el cual fue construido con base en las dimensiones de caracterización del clima organizacional propuestas por Mayor (2009), y de otro lado a fuentes secundarias como sustento teórico y práctico.

La construcción de las conclusiones responde al seguimiento de procesos de sistematización y análisis de información apropiados a las características del estudio, fruto de lo cual se pudo evidenciar que la favorabilidad general del clima organizacional de la entidad presenta un porcentaje del 46%, que para la escala de medición empleada en el estudio da un resultado de bajo. Situación que ameritó la estructuración de una propuesta de intervención que presenta algunas actividades realizables a efectos de mejorar los indicadores en las dimensiones del clima organizacional que caracteriza a la entidad.

Palabras Claves: Clima organizacional, empleo público, gestión pública, dimensiones del clima organizacional, propuesta de intervención.

Abstract

This research work is part of the macroproject work and public management: the case of the department of Caldas, and within this is taken as a reference of study the general comptroller of Caldas, which as a public entity is governed, among other norms, by those Which regulate public employment and administrative career systems, especially Law 909 of 2004. In this sense, social and labor interactions that characterize the current organizational climate are generated within the comptroller's office. Give the dynamism proper to the organizational climate and the way it influences the public management of the comptroller's office becomes the overall objective of this project. Consequently, the theoretical references of this project revolve around the description of the general work environment in Colombia, the legal foundations of public employment, very specific considerations about organizational climate processes and some basic conceptualizations on occupational safety and health. The research methodology proposed is of a qualitative descriptive type, where, on the one hand, it is used, on the one hand, primary information sources through the application of an instrument to the totality of the civil servants assigned to the general comptroller of Caldas, which was Built based on the characterization dimensions of the organizational climate proposed by Mayor (20099), and on the other side to secondary sources as theoretical and practical support.

The construction of the conclusions responds to the follow-up of processes of systematization and analysis of information appropriate to the characteristics of the study, as a result of which it was evident that the overall organizational climate of the entity presents a percentage of 46%, which for the The measurement scale used in the study gives a low result. Situation that merited the structuring of a proposal of intervention that presents some realizable activities in order to improve the indicators in the dimensions of the organizational climate that characterizes the entity.

Keywords: Organizational climate, public employment, public management, organizational climate dimensions, intervention proposal.

1. Antecedentes

La Contraloría General de Caldas fue fundada en 1928, mediante la ordenanza N° 27 del 28 de abril, por la Asamblea Departamental de Caldas, en ella se establece la administración de la Contaduría y Fiscalización Departamental y Municipal, bajo la responsabilidad de un Contador General y cuatro Contadores Auxiliares. La misma Asamblea Departamental de Caldas mediante la Ordenanza N° 012 del 19 de marzo de 1991, acogiendo la nueva Constitución Política de Colombia, reorganizó la Contraloría General de Caldas en una entidad técnica, con la autonomía administrativa y presupuestal, además de una nueva estructura orgánica y administrativa. Esta nueva visión organizacional le significó a esta contraloría la reorganización de procesos y de manera especial en la planta de personal, respondiendo de igual forma a las directrices legales contenidas en la ley 909 de 2004 y en sus decretos reglamentarios, generando con ello espacios de interacción social y laboral entre talentos humanos con diferencias en aspectos como tipo de vinculación, temporalidad, derechos de carrera administrativa, filiaciones políticas entre otros, variables que con el tiempo han caracterizado el actual clima organizacional.

Si bien es cierto que dentro del plan de acción para el período 2016 – 2019, la Contraloría general de Caldas ha contemplado como estrategia “el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional...”, define como proyectos y actividades ciertas intervenciones desde la evaluación del desempeño laboral, plan de incentivos, plan de capacitaciones, es decir desde la normativa de la ley 909 de 2004, pero no aborda el tema del clima desde la perspectiva de su análisis e identificación de factores caracterizadores, ni mucho menos la formulación de estrategias para mejorarlo; razones que dan fundamento a la formulación del presente proyecto de investigación.

1.1 Antecedentes Investigativos

Algunos referentes investigativos que sustentan el actual proyecto, están centrados en trabajos de orden regional tales como el desarrollado por Vargas (2010) donde realiza una

propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de cabal en el departamento de Risaralda, desarrollando para ello un proceso metodológico y teórico muy interesante que concluye con la identificación de una situación presente y el planteamiento de un plan de mejoramiento. De otro lado Córdoba y Tejada (2015) analizan el clima laboral de los Servidores Públicos en el Sector Central de la defensoría del pueblo, documento de gran interés y utilidad en el sentido de evaluar una situación de una entidad pública que guarda algunos puntos de encuentro con la gestión de la Contraloría General de Caldas, de igual forma a partir de un diagnóstico situacional se plantea un plan de mejoramiento en cuanto al clima laboral de esta entidad. Finalmente en el ámbito internacional Cortez (2009) desarrolla un trabajo investigativo donde realiza un diagnóstico del clima organizacional del Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. En la ciudad de Xalapa, estado de Veracruz México, estudio que aporta muy buenos elementos metodológicos en especial en la aplicación de instrumentos y desarrollo en campo del proceso de recolección de información.

2. Planteamiento del problema

El desarrollo de las funciones constitucionales delegadas a las Contralorías Departamentales, y de manera específica la del Departamento de Caldas, aparte de cumplir con criterios de calidad y efectividad, deben indiscutiblemente ser reflejo del clima organizacional presente al interior de este órgano de control, las relaciones no solo laborales sino sociales entre los colaboradores de la contraloría, deben garantizar el cumplimiento de los diferentes procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, con ello y de manera consecuente cumplir con una gestión pública que ha de ser bien calificada por la comunidad y por los diferentes sectores sociales que son parte del cliente externo de la institución. El identificar las condiciones actuales bajo las cuales se caracteriza el clima organizacional, permitirá evaluar la gestión pública desde el logro de los objetivos trazados por la institución y buscando con ello optimizar el recurso económico y humano de este ente de control.

De otro lado las características propias de las entidades estatales, normadas desde el empleo público por diferentes tipos de vinculación laboral, donde pueden identificarse empleos de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción, provisionales, puede generar al interior de estas organizaciones relaciones sociales y laborales de cierta complejidad que pueden influir negativamente en el clima organizacional y en la prestación de servicios para los clientes internos y externos; esta complejidad laboral significa un área problemática de gran interés en el sentido de influir directamente sobre la gestión pública de la Contraloría General de Caldas.

2.1 Formulación del Problema

¿Cuáles son los factores que caracterizan el actual clima organizacional en la Contraloría General de Caldas y su influencia en el desarrollo de la gestión pública de este ente de control?

3. Objetivos

3.1 General

Identificar los factores que caracterizan el actual clima organizacional en la Contraloría General de Caldas y su influencia en el desarrollo de la gestión pública de este ente de control

3.2 Específicos

Realizar un diagnóstico del actual clima organizacional de la Contraloría General de Caldas

Describir los factores que influyen en el desarrollo del clima organizacional y cómo este se caracteriza dentro de la gestión pública de este ente de control.

Presentar una propuesta de intervención para el mejoramiento del actual clima organizacional, y con ello contribuir a hacer más eficiente la gestión pública de la entidad.

4. Justificación

Las organizaciones modernas deben ser concebidas como un conglomerado de personas que buscan alcanzar un bien común, contando para ello con una serie de recursos de orden técnico, financiero y administrativo, pero siempre considerando al elemento humano como el origen y fin de la gestión empresarial. Bajo este panorama no es extraño contemplar que en las organizaciones, como punto de encuentro de seres humanos complejos y diferentes, se presenten procesos sociales, de interacción laboral que aunados a las realidades del entorno van a determinar un clima organizacional típico para cada entidad, fruto de lo cual es posible evaluar su propia gestión y competitividad. En este sentido la Contraloría General de Caldas, como ente de carácter público no es ajena a estas caracterizaciones, y aún más cuando el sistema específico de empleo público aplicable a las contralorías, y la estructura actual de su planta de cargos, generan dinámicas sociales y de interacción entre los diferentes tipos de funcionarios públicos con cierto carácter de complejidad, que puede llegar a tener grados de injerencia al momento del contacto con los diferentes usuarios tanto internos como externos. Describir tales dinámicas y cómo estas podrían llegar a caracterizar el clima organizacional, son aspectos de novedad e interés para la contraloría departamental en el sentido de brindarle información que le permita analizar las relaciones de trabajo y encontrar en su efectividad una herramienta para optimizar su gestión pública.

De otro lado, la utilidad del proyecto se basa en conocer y comprender la forma cómo los talentos humanos que desempeñan funciones públicas en la Contraloría General de Caldas, llegan a percibir su realidad laboral, esto puede contribuir a identificar áreas de bienestar o malestar y conflicto, constituyéndose en un mecanismo fundamental para diseñar planes de intervención tendientes a mejorar el ambiente laboral en el cumplimiento de sus funciones, de manera que se realice un cambio planificado de la conducta laboral, que conduzca a un mayor bienestar en el clima organizacional y a una mayor productividad en los programas estratégicos.

5. Marco Teórico

5.1 Entorno Laboral a nivel internacional.

Para hablar de las condiciones de empleabilidad a nivel internacional es necesario considerar variables de orden social, económico y político que entran a impactar a una sociedad globalizada, y con grandes brechas entre sistemas económicos; en este sentido podría considerarse cómo las condiciones laborales aún en países industrializados muestran grandes diferencias entre sus misma clase trabajadora. Un panorama sobre las condiciones laborales es suministrado por la OIT (Organización Internacional del Trabajo), que a través de su sitio web www.ilo.org publica documentos de referencia y análisis del comportamiento laboral a nivel mundial, los datos presentados a continuación son parte de sus análisis sobre perspectivas sociales y laborales para el año 2015:

A nivel mundial, el crecimiento del empleo se ha detenido a una tasa de alrededor de 1,4 por ciento anual desde 2011. En las economías desarrolladas y en la Unión Europea, el crecimiento del empleo desde 2008 ha registrado un promedio de 0,1 por ciento anual, frente a 0,9 por ciento entre 2000 y 2007. .

En 86 países, que abarcan 65 por ciento del empleo mundial, más de 17 por ciento de las personas empleadas, trabajaban con un contrato a tiempo parcial de menos de 30 horas por semana. El número de mujeres en empleo a tiempo parcial se situó en 24 por ciento frente a 12,4 por ciento para los hombres. .

A nivel mundial, 52 por ciento de los empleados están afiliados a un régimen de pensión, frente a 16 por ciento de los trabajadores por cuenta propia. .

Más de 60 por ciento de todos los trabajadores carece de cualquier tipo de contrato de trabajo; la mayoría de ellos están empleados en trabajos por cuenta propia o como trabajadores familiares auxiliares en el mundo en desarrollo. Sin embargo, aún entre los trabajadores asalariados, menos de la mitad (42 por ciento) tiene un contrato permanente.

Los anteriores datos dan muestra de como los fenómenos de desempleo, inestabilidad e inseguridad laboral no son solo situaciones exclusivas de sistemas económicos subdesarrollados o emergentes, en países desarrollados es común la presencia de tasas de desempleo, inequidades salariales, explotación laboral, entre otros situaciones de desequilibrio en el empleo. Un dato que llama la atención son las cifras sobre inseguridad laboral a nivel mundial (vinculación laboral sin contrato de trabajo o por cuenta propia), que a su vez conlleva a las cifras de no vinculación ni aportes a algún sistema de pensión, lo cual invita al menos a reflexionar sobre las perspectivas laborales para las generaciones futuras, que por lo pronto serán las llamadas a reactivar el mercado laboral no tanto desde la demanda de puestos de trabajo, sino desde sus capacidades innovadoras y emprendedoras siendo con ello de generadoras de fuentes generadoras de empleo.

5.2 Entorno Laboral En Colombia

Sin duda los mejores indicadores del grado de desarrollo de un determinado sistema económico, son aquellos relacionados con ciertas variables de orden macroeconómico y dentro de estas los niveles de empleo de la población dan muestras, por un lado, de la forma como el Estado a través de su aparato productivo genera oportunidades laborales para sus habitantes, y de otro lado tanto los porcentajes de empleabilidad como de calidad del mismo, pueden ser reflejos de las condiciones de oferta laboral y finalmente de la forma como el propio mercado laboral puede generar condiciones de competitividad.

De otro lado intentar comprender todas las complejidades del mundo laboral en Colombia, significa en primera medida entrar a indagar sobre todos aquellos fundamentos de orden legal que reglamenta las relaciones obrero patrón, partiendo para ello desde la misma Constitución Política, pasando por las leyes, decretos y demás actos de orden legislativo o jurisprudencial hasta llegar a los diferentes tratados o convenios internacionales firmados por Colombia dentro del marco general de respeto por los derechos laborales. Y el segundo factor de análisis tiene que hacerse necesariamente desde la estructural laboral como expresión de los niveles de desarrollo de una Nación, situación que exige entrar en terrenos de conformación del

mercado laboral y aquellas variables de tipo salarial y prestacional que en consecuencia están directamente relacionadas con la estabilidad económica y social del Estado. Bajo las temáticas de marco de regulación legal y panorama estructural del mercado laboral en Colombia, se desarrollará la primera parte del presente marco teórico.

5.2.1 Conceptualización de mercado Laboral

Entender las realidades laborales de un sistema económico debe partir desde el conocer qué se puede concebir como mercado laboral, para tal efecto, Pages, Citado por Eslava (2008) define que “El mercado laboral es el intercambio diario de las habilidades productivas entre los trabajadores y las firmas a cambio de una remuneración”, (p.77), y fruto de tales relaciones de intercambio es que se configuran los fenómeno de desempleo, por su parte Montenegro y Rivas, citados por Eslava (2008) “la tasa de desempleo depende de la capacidad que tiene una economía para absorber, mediante empleos productivos, a las personas que ingresan en este mercado”. (p.77)

Se configura entonces una fuerte relación entre mercado laboral y crecimiento social, este planteamiento es sustentado por Eslava (2008) de la siguiente forma

Es innegable la importancia que los mercados laborales cumplen en una sociedad, toda vez que en ellos está en juego el estilo de vida de millones de personas, de acuerdo con el acceso a una plaza de trabajo, el nivel de la remuneración y las condiciones generales para desempeñar la labor.(p.77).

Como componente del sistema económico de una nación el empleo no puede ser ajeno a la realización de estudios y establecimiento de indicadores que permitan conocer cómo el desempeño del mercado laboral va impactando el mismo desarrollo macroeconómico, de ahí la importancia de la realización frecuente de estudios orientados al diagnóstico de la realidad estructural del empleo; a este respecto Eslava (2008)

Quienes diseñan y llevan a cabo la medición de los mercados laborales tienen una inmensa responsabilidad con la sociedad en general, puesto que los resultados obtenidos constituyen una influyente directriz de política económica y social en aras de promover la eficiencia en tales mercados. Lo contrario, conduce por caminos distantes del pleno empleo, con lo cual se perjudican millones de trabajadores y sus familias al quedar sumidos en la calamidad del desempleo. (p.78).

Queda claro entonces la gran responsabilidad que recae sobre el ente oficial de generar los respectivos indicadores, que para el caso colombiano es el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), sobre la metodología que se aplica para este proceso Eslava (2008), sostiene

El mercado laboral colombiano se mide a través de la Gran Encuesta Integrada de Hogares –GEIH–, la cual establece como objetivo general “Proporcionar información básica acerca del tamaño y estructura de la fuerza de trabajo (empleo, desempleo e inactividad), de la estructura de ingresos y gastos y de las condiciones de vida de los hogares”. En consecuencia, de allí se obtienen todos los indicadores oficiales que dan cuenta del comportamiento periódico del mercado de trabajo en Colombia. (p.79).

5.2.2 Visión desde lo estructural

Si bien es cierto los fundamentos legales del entorno laboral en Colombia han demostrado una gran complejidad, y esto en gran medida justificado por el gran cúmulo de leyes, decretos, que con cierta frecuencia son promulgados, haciendo que la aplicación de justicia en materia laboral sea igualmente difícil de administrar, también es cierto que las realidades del mercado laboral en Colombia desde su estructura como elemento de un sistema económico y social, presentan grandes dificultades. En tal sentido Zambrano (2014) define que:

En un país en vía de desarrollo como Colombia, que enfrenta retos y obstáculos importantes en la construcción de capital humano de calidad, el estudio y seguimiento de su mercado laboral cobra relevancia. Es por ello que diferentes expertos y académicos han definido durante los últimos años cuáles son las principales deficiencias de éste, que

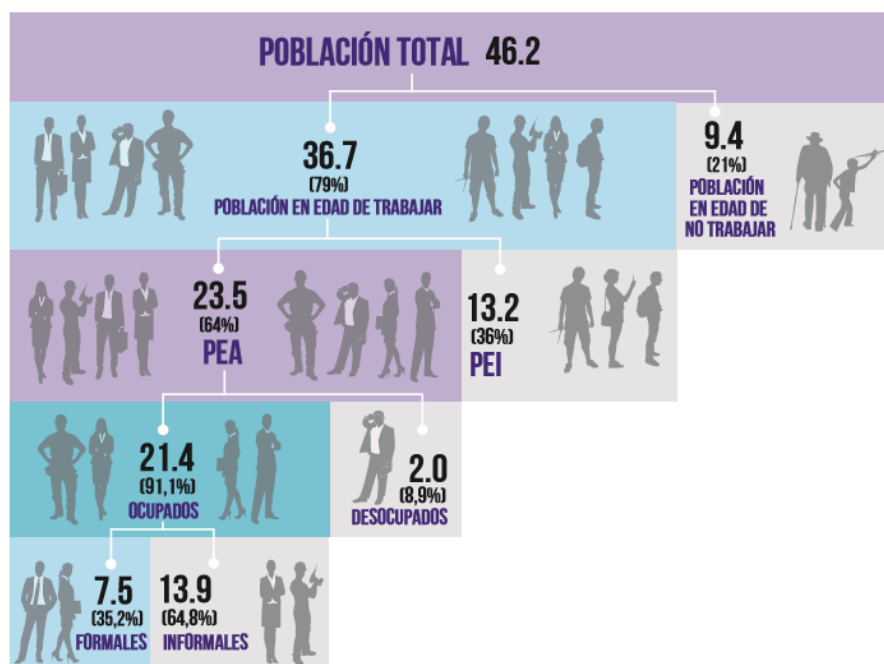
básicamente se pueden resumir en dos grandes aspectos: la altísima proporción de informalidad laboral y las altas tasas de desempleo. Así mismo, se ha determinado que estos problemas no son un aspecto coyuntural producto del ciclo de la economía, por el contrario, estos demuestran una falla estructural en toda la cadena de capacitación laboral, atada además a una problemática social y productiva altamente compleja.(p.13)

Para entender de una mejor forma las realidades del mercado laboral en Colombia, es imprescindible conocer su estructura, en especial desde los niveles de empleabilidad de la población. El siguiente análisis de Zambrano (2014), suministra una gran claridad

Del total de los 46 millones de colombianos que reporta el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE al mes de mayo del 2014, cerca de 37 millones tienen edades superiores a los 12 años en la zona urbana y 10 años la zona rural, lo cual conforma la Población en Edad de Trabajar (PET), que representa un 79% de la población total. De la PET, un 64% se considera Población Económicamente Activa (PEA), es decir, cerca de 23,5 millones de colombianos ejercen o buscan ejercer una ocupación remunerada en la economía. Ahora bien, no todas las personas que ejercen o están buscando ejercer una ocupación remunerada lo logran, por lo cual se subdivide la PEA entre ocupados y desocupados. Los ocupados (PO) en Colombia para el mes de referencia fueron 21,5 millones de personas, lo que representa una tasa de ocupación del 91.1% (PO/PET); respecto a los desocupados, estos fueron 2 millones de personas para una tasa de desocupación o desempleo del 8.9%. Según el DANE, como PO se clasifican aquellas personas que, durante el período de referencia, se encontraban en una de las siguientes situaciones: *Trabajó por lo menos una hora remunerada en la semana de referencia. * Los que no trabajaron la semana de referencia, pero tenían un trabajo. * Trabajadores sin remuneración que trabajaron en la semana de referencia por lo menos una hora. (p.13).

La siguiente imagen demuestra con mayor claridad lo expuesto por Zambrano (2014)

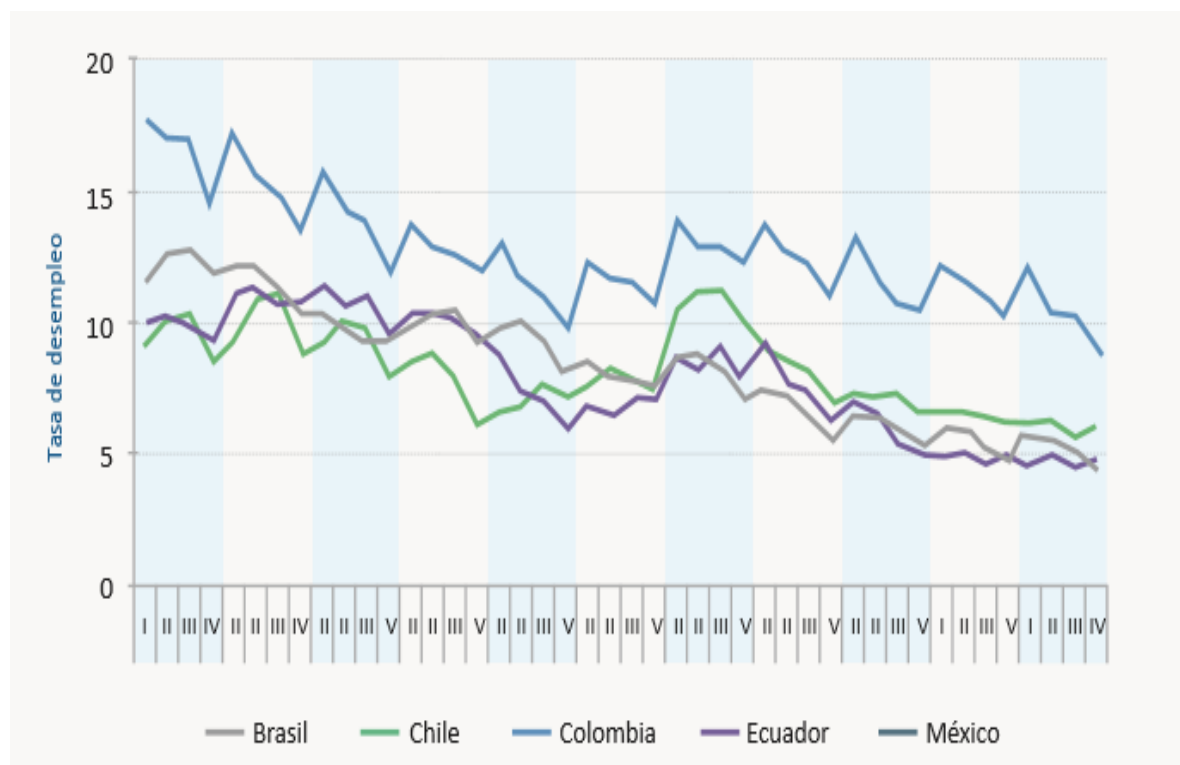
Imagen 1. Estructura del mercado laboral en Colombia para el año 2014.



Fuente: Gran encuesta Integrada de hogares para el año 2014. Citado por Zambrano (2014), recuperado de <http://www.fasecolda.com/files/3614/1158/0059/BinderMercado-Laboral.pdf>

Los primeros análisis estructurales del mercado laboral en Colombia, dan cuenta de quizás los dos más grandes dificultades, el desempleo y la informalidad laboral. Frente a la primera vale la pena mencionar que, si bien en los últimos años ha presentado comportamientos de caída a niveles de dígitos de una cifra, aún sigue siendo alto comparado con otros países de la región. La imagen 2 muestra este comportamiento

Imagen 2. Variaciones trimestrales en la tasa de desempleo entre los años 2003 y 2013.



Fuente: CEPAL, citada por Zambrano (2014) recuperada de

<http://www.fasecolda.com/files/3614/1158/0059/BinderMercado-Laboral.pdf>

Frente a la problemática de la informalidad, Zambrano (2014) afirma

Recientes mediciones de la informalidad en Colombia, que toman como base el número de trabajadores que cotizan al SGP y la comparan con la población en edad de trabajar, estiman que cerca del 62% de los ocupados son informales, siendo esta una de las más altas proporciones de América Latina.(p.15).

Este elemento de informalidad laboral llama poderosamente la atención en el sentido de demostrar un comportamiento poco coherente entre crecimiento económico y calidad en el empleo, Pissarides, citado por Zambrano (2014)

Dado el crecimiento del PIB en los últimos años la tasa de desempleo en Colombia debería ubicarse alrededor del 6%, con una tasa de informalidad no superior al 30%. Resulta entonces desconcertante la poca convergencia del comportamiento económico del país y el comportamiento del mercado laboral.(p.16).

Para efectos solo de referenciación, para Organization for Economic Co-operation and Development, citada por Zambrano (2014) la relación poco coherente entre crecimiento y porcentaje de empleo informal, puede ser explicado desde variables como los costos laborales no asociados a la nómina y el salario mínimo muy cercano al salario promedio que reciben la fuerza laboral en Colombia

De acuerdo con diversos estudios sobre el tema, las causas de las altas tasas de desempleo y la informalidad en Colombia son principalmente dos: los elevados costos no laborales asociados a la nómina (CNL), y un salario mínimo alto en comparación con el salario medio. (p.16)

En síntesis, el mercado laboral en Colombia, analizado desde su estructura aunque refleja buenos indicadores de empleabilidad aún siguen siendo poco competitivos frente a otras economías de la región, y más inquietante es el hecho que un buen número de las personas ocupadas lo hacen desde empleos de tipo informal; situación que no es precisamente la más coherente frente a los indicadores de desarrollo económico durante los últimos años.

5.2.3 Una visión desde lo normativo y legal

En materia de derecho laboral pueden identificarse las siguientes fuentes directas

- Constitución Política: entendida como a ley fundamental de un Estado que define el régimen básico de los derechos y libertades de los ciudadanos y los poderes e

instituciones de la organización política. Y en materia de relaciones laborales, pueden citarse los siguientes artículos:

Artículo 17. Se prohíben la esclavitud, la servidumbre y la trata de seres humanos en todas sus formas.

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social. Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La estructura interna y el funcionamiento de éstos deberán ser democráticos. La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles.

Artículo 39. Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución. La estructura interna y el funcionamiento de los sindicatos y organizaciones sociales y gremiales se sujetarán al orden legal y a los principios democráticos. La cancelación o la suspensión de la personería jurídica sólo proceden por vía judicial. Se reconoce a los representantes sindicales el fuero y las demás garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión. No gozan del derecho de asociación sindical los miembros de la Fuerza Pública.

Artículo 55. Se garantiza el derecho de negociación colectiva para regular las relaciones laborales, con las excepciones que señale la ley. Es deber del Estado promover la concertación y los demás medios para la solución pacífica de los conflictos colectivos de trabajo.

Artículo 56. Se garantiza el derecho de huelga, salvo en los servicios públicos esenciales definidos por el legislador. La ley reglamentará este derecho. Una comisión permanente integrada por el Gobierno, por representantes de los empleadores y de los trabajadores, fomentará las buenas relaciones laborales, contribuirá a la solución de los conflictos colectivos de trabajo y concertará las políticas salariales y laborales. La ley reglamentará su composición y funcionamiento.

- Leyes: el portal web www.datateca.edu.co define de una forma muy práctica este concepto de ley

es una norma jurídica dictada por el legislador o quien lo representare en este caso el congreso colombiano que se convierte en un precepto establecido por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la, moral, las buenas costumbres y la justicia, buscando el bien de los gobernados... Las leyes son controladores del libre albedrío de los individuos dentro de la sociedad. Se puede decir que la ley es el control externo que existe para la conducta humana, en pocas palabras, las normas rigen nuestra conducta social.

Algunas de las principales leyes con grados de significación en materia laboral son:

- Ley 50 de 1990: por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones
- Ley 100 de 1993-. "Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones
- Ley 789 de 2002 Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.
- Ley 797 de 2003 Por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales.

- Ley 1010 de 2006: Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo
- Decretos: el portal web www.datateca.edu.co, conceptualiza sobre los aquellos decretos de mayor relevancia en materia laboral:

Los decretos pueden definirse como aquella disposición de carácter legislativo que, sin ser sometida al órgano adecuado, se promulga por el poder legislativo, en virtud de alguna excepción circunstancial o permanente, previamente determinada. De esta forma serán decretos claves en material laboral los siguientes: El código sustantivo del trabajo; Decreto Ley 3743 de 1950; El decreto 1295 de 1994; El código procesal laboral; Decreto-Ley 2158 De 1948.

Sin embargo, el Ministerio de Trabajo promulgó el decreto 1072 de 2015, “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo”, el cual tiene como objetivo fundamental realizar una compilación de las distintas reglamentaciones con existencia previa en materia laboral, con este decreto el gobierno manifiesta su intención de simplificar el sistema nacional regulatorio.

5.3 De la Gestión Pública

Los procesos de desarrollo empresarial que se han notado en las últimas tres décadas se han evidenciado de una manera muy fuerte en el sector privado, donde es común que se inserten políticas de calidad, planeación estratégica, eficiencia productiva, entre otras muchas otras prácticas administrativas y financieras que buscan la máxima eficiencia empresarial y la satisfacción de las necesidades de los clientes. Estas mismas prácticas se han venido paulatinamente incorporando en el sector público, donde ya se precisa hablar en términos de gestión pública como la forma como se optimizan los recursos del estado para brindar mejores condiciones de servicio y beneficio a la ciudadanía; el Departamento Nacional de Planeación, como se cita en Malagón (2015), define la gestión pública en los siguientes términos:

El concepto de gestión pública está directamente asociado a los resultados que logre una Administración, y se ha definido como: proceso dinámico, integral, sistemático y participativo, que articula la planificación, ejecución, seguimiento, evaluación, control y rendición de cuentas de las estrategias de desarrollo económico, social, cultural, tecnológico, ambiental, político e institucional de una Administración, sobre la base de las metas acordadas de manera democrática. En estos términos, la gestión pública debe buscar de manera eficaz y eficiente resultados frente a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes y, en consecuencia, avanzar hacia un desarrollo integral sostenible.(p.13).

Bajo estos términos se justifica pensar que todas las entidades públicas, tanto de orden nacional, como regional, centralizadas o descentralizadas, deben enfocar sus esfuerzos hacia concebir la gestión pública no ya como una concepto de modernidad, sino como una obligación hacia la sociedad civil que cuenta con el poder democrático de evaluar el logro de los resultados, y medirlos en términos de eficacia.

Una visión complementaria frente al tema de la gestión pública es dada por García, como se citó en Malagón (2015)

La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad.(p.16).

La gestión pública se convierte entonces en más que en una herramienta administrativa que apunta hacia la eficiencia en las entidades públicas, en una nueva forma de entender el poder de lo público en favor de la comunidad, es la oportunidad para que a través de la aplicación de

principios de gerencia se contribuya a la satisfacción de las necesidades de colectivos sociales y contribuir a la construcción de una nueva realidad de las entidades públicas.

5.4 Del Empleo Público

5.4.1 Nociones Normativas

El empleo público se encuentra considerado desde la misma Constitución Nacional y es tal su importancia que el capítulo 2 del título VI, artículos desde el 122 hasta el 131, son destinados a todo el tema de la función pública, partiendo desde sus definiciones, responsabilidades, alcances, limitaciones hasta llegar a la creación de una comisión del servicio civil. De otro lado la 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” se considera como el marco normativo bajo el cual se ha desarrollado el sistema de empleo público en Colombia, esto en el entendido que dadas las características y particularidades de la función pública, es necesario en igual medida establecer parámetros que regulen esta forma de empleo; conceptos como empleos de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción, provisionalidades, encargos, comisiones, evaluación de desempeño laboral, planes de capacitación, vinculación o acceso al empleo público entre otros elementos son variables únicas y particulares del empleo público que no tienen punto de comparación con los sectores privados y de ahí la complejidad misma de la función pública.

Ortega (2012), presenta la siguiente descripción general de la ley 909 de 2004

La Ley 909 de 2004 reguló el sistema del empleo público y estableció los principios básicos que deben orientar el ejercicio de la función pública. Asimismo, señaló que conforman la función pública quienes presten servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública; y además indicó que dichos empleos son de carrera, de libre nombramiento y remoción, de periodo fijo y temporales. (p.41).

Finalmente, algunos decretos de mayor interés y que son reglamentarios de la ley 909 de 2004 son:

- Decreto 785 de 2005: por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.
- Decreto 770 de 2005: por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004.
- Decreto 2539 de 2005: por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005.
- Decreto 1227 de 2005: por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998
- Decreto 2772 de 2005: por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones.

5.4.2 Entorno del empleo público

Es claro que el sector público se ha convertido en la mayor fuente de empleo en Colombia, situación que se evidencia por algunas cifras publicadas en el diario El Tiempo de Bogotá, en enero de 2015, donde se cuantifica el número de empleados públicos, cuyos gastos de nómina también muestran cifras de interés

El gasto en personal que tendrá el Estado colombiano en el 2015 supera los 25 billones de pesos, es decir, tuvo un crecimiento del 7,4 por ciento con respecto al 2014, año en el que la asignación fue de 23 billones de pesos.... Con la cifra, que por demás fue una de las

más cambiadas en el proceso de aprobación de la Ley de Presupuesto 2015, se pagarán 720.579 empleados del orden nacional, pues, según confirmó la directora del DAFP, el total de la nómina pública está integrada por 1'166.517 empleados, de los cuales 502.190 son del orden territorial.

Pese a que todo el aparato estatal genera un gran número de empleos, la estructura y las características propias de la función pública, hace que tal dinámica de empleo sea demasiada compleja, Ortega (2012) argumenta

En la historia del Estado Colombiano como empleador el manejo de la función pública ha sido siempre un problema complejo, en razón de los conflictos de normas aplicables, así como de las competencias de los entes encargados de regular la clasificación de los empleos, el ingreso, la permanencia, el ascenso, el retiro, y el régimen salarial y prestacional de los funcionarios. (p.25).

La prestación del servicio público demanda de manera especial que las personas que la ejerzan cumplan con ciertos niveles de capacitación, de cumplimiento de competencias funcionales y comportamentales, reglamentadas por el decreto 2539 de 2005, que cumplan con ciertos estándares de calidad en el cumplimiento de su servicio y tal empeño el Estado ha adelantado acciones de orden normativo, y procedimental tendientes precisamente a mejorar los procesos de atención al ciudadano, sin embargo la percepción que se tiene frente a lo público no es precisamente de eficacia. Frente a esta situación Ortega (2012) expone los siguientes argumentos

a pesar de todos los esfuerzos por normatizar y profesionalizar el servicio público, los vicios como el clientelismo, el nepotismo y el amiguismo, siguen imperando en la gestión pública nacional, hechos que, aunados a la consideración de los cargos públicos como botín político, han entorpecido sistemáticamente el desarrollo de las instituciones y las normas de la carta del 91.(p.44).

En una investigación reciente sobre la realidad laboral del sector público colombiano, se evidencian cifras que dan cuenta de fenómenos como “envejecimiento” de la fuerza laboral, desmotivación y valoración negativa por parte de los ciudadanos. Estos entre otros datos son el resultado de un proceso de investigación desarrollado por el Grupo Multidisciplinario de Políticas Públicas (GMPP) de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes y publicados en la edición online del diario El Espectador el 21 de marzo de 2015; algunas otras cifras de interés son:

- El sector público colombiano es hoy es visto como uno de los grupos que más desconfianza genera entre la gente, después de los congresistas. No en vano, el 76% de los colombianos tiene poca o ninguna confianza en ellos.
- Los funcionarios, por su parte, consideran que los concursos para proveer cargos en el Estado no profesionalizan la función pública y que dichas convocatorias no son transparentes (el 31% lo cree así). Tres de cada 10 trabajadores consideran que estas no promueven condiciones de igualdad y una misma proporción percibe que el sistema de méritos no ha servido para mejorar el desempeño de su entidad.
- Según los investigadores, hoy el sector no solo afronta el desafío de conformar una fuerza de trabajo que responda con calidad a las necesidades del Estado y de la sociedad, sino que tiene el reto de vincular a los mejores talentos, renovar su personal, dado el envejecimiento de sus empleados, retener a funcionarios de alto desempeño y desarrollar estrategias que visibilicen y valoren de forma positiva a los servidores y a las entidades.
- Así mismo, encontró que las demoras en los procesos de selección se deben a la gran cantidad y heterogeneidad de los puestos que se buscan proveer y a una desconexión entre el nivel implementador y el de formulación. Se hizo evidente, de igual forma, que los cargos más calificados en el sector público tienen rangos salariales menores a los del sector privado y que el método actual para evaluar el desempeño de los funcionarios tiene debilidades en su implementación, dado que no sirve para tomar decisiones sobre necesidades de capacitación ni para brindar estímulos a quienes sobresalen en su labor.
- El marco normativo que actualmente rige al sector no solo requiere actualización sino que lo que existe se cumple parcialmente. La investigación también evidenció la desconexión entre los manuales de funciones y las necesidades de personal de las entidades y la baja utilidad de la evaluación de desempeño, que funciona más como una formalidad que

como una herramienta de gestión que permita identificar bajos desempeños y corregirlos, o estimular a los servidores de alto desempeño.

El crecimiento de las empresas estará condicionado de manera especial por las relaciones de orden social, laboral y hasta afectivo que puede establecerse entre los seres humanos que las conforman, al igual que por las condiciones de orden físico, ambiental y motivacional que la misma empresa a bien disponga para generar ambientes de trabajo que favorezcan la productividad; en todo esto entra el concepto de clima organizacional como un factor que dinamiza las interacciones entre los seres humanos y entre ellos y la organización; es por lo tanto de gran interés conocer las principales variables que determinan la caracterización del clima laboral y la forma que como éste influye en el logro de los objetivos organizacionales.

5.5 Del clima Organizacional

5.5.1 Conceptualizaciones sobre Clima Organizacional

El concepto básico de empresa deja claro que ésta es el resultado de la reunión de personas que buscan un objetivo común; bajo este principio básico empresarial es valedero plantear que donde quiera que haya seres humanos reunidos existirán relaciones de orden social que definitivamente van a afectar en un mayor o menor grado las mismas condiciones laborales. Se determina entonces que los efectos de los procesos de interacción social van a dar forma a las condiciones del clima organizacional, donde intervienen elementos de orden motivacional, comunicacional, de adaptabilidad a procesos de cambio, entre otros factores que van a caracterizar las condiciones laborales de la empresa y la forma como ésta responde de manera competitiva a las realidades del entorno; se requiere entonces garantizar climas organizacionales que favorezcan el logro de objetivos empresariales y el fortalecimiento del talento humano que hace parte de la empresa. Este primer planteamiento es reforzado por Mayor (2009)

el destino de la organización depende en gran parte de sus recursos humanos, recurso “motor” que permite incrementar la competitividad de la organización, logrando sinergia entre lo económico y lo social después de todo, es considerado como el capital intelectual en el cual debe invertirse cada día más; por lo tanto, requiere buenas condiciones de trabajo, o requiere un buen clima organizacional para enfrentar con éxito la competencia y aprovechar al máximo los recursos tecnológicos y materiales de que se dispone, entonces la organización podrá lograr sus planes, programas y objetivos.(p.1).

Algunos acercamientos teóricos al concepto de clima organizacional se presentan como referentes para dar una mayor sustentabilidad al proyecto

Brunet, Citado por Mayor (2009) define el clima organizacional como:

El conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio organizacional. El individuo al formar su percepción del ambiente interno, actúa como un procesador de la información que usa, en relación con los eventos reales y características de la organización además de sus propiedades como perceptor.(p.2)

Chiavenato, citado por Ramos (2012) “considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización” (p. 19).

Goncalves, citado por Ramos (2012), resume los principales elementos básicos para comprender de una mejor forma el concepto de clima organizacional

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

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

Los anteriores aportes teóricos al concepto de clima organizacional permiten de manera inicial concluir que este clima puede ser el resultado de las relaciones entre seres humanos, con diferencias en percepciones y conductas, que se comportan dentro de un ambiente laboral, el cual está mediado por una serie de recursos organizacionales dispuestos para el logro de los objetivos empresariales; de la forma de cómo se desarrollen las interrelaciones sociales y la utilización de los recursos, puede configurarse un modelo de clima específico para la empresa el cual en definitiva influirá en los diferentes procesos organizacionales y reflejar niveles de competitividad.

5.5.2 Acercamiento conceptual a la teoría de la sinergia motivacional

Dentro de las escuelas de la administración y sus influencias en las prácticas empresariales modernas es necesario hacer referencia a la llamada escuela humanista o de relaciones humanas, la cual orientó sus principios y supuestos hacia el estudio de la motivación como elemento dinamizador y potencializador de los rendimientos productivos, basta tomar solo como referencia autores como Maslow (pirámide de necesidades), Mac Gregor (factores x-y),

Mac Clelland (factores de Afiliación, Poder y Logro) y Herzberg (factores higiénicos y motivacionales), para tratar de contextualizar los elementos y consideraciones sobre las cuales se han venido desarrollando gran parte de los programas de administración de talento humano al interior de las organizaciones, todos ellos definen una serie de factores de comportamientos o impulsos motivadores de los seres humanos hacia el trabajo.

Los procesos del desarrollo organizacional pueden también evidenciarse en la forma como en la modernidad se identifican nuevos elementos motivadores hacia el trabajo, bajo consideraciones holísticas e integradoras de elementos psicosociales y comportamentales. En este sentido vale la pena considerar la teoría desarrollada por Londoño & Arcila donde exponen el concepto de sinergia motivacional y su influencia en la productividad. Los principales sustentos teóricos se exponen a continuación, los cuales son resultado de un proceso experimental desarrollado por los autores en una empresa de servicios, donde se quería verificar la relación existente entre motivación y la aptitud en el desempeño y la eficiencia:

La deficiencia en el trabajo no fue causada por la desmotivación ni la eficiencia por la motivación. Se pudo afirmar, contra el supuesto de la psicología tradicional, que la eficiencia y la deficiencia son causadas principalmente por la aptitud y la ineptitud, más que por la motivación, o sea que ésta no influye significativamente en la eficiencia o deficiencia en el trabajo. (Londoño & Arcila, 2014, p.99).

Se evidencia que la motivación no supone necesariamente mayores eficiencias, en esencia porque para nuestras organizaciones formales existen conflictos propios de la necesidad de déficit (altos ingresos no generadores de satisfacción), ocasionando que la relación motivación-productividad resulte en insatisfacciones laborales (síndrome de frustración). Este conflicto se califica como uno de los más importantes y complejos en relación con el deterioro de la productividad y el desarrollo empresarial, por razón de la “entropía organizacional”.

La energía útil resulta del aporte óptimo que cada elemento da al conjunto en procura de su objetivo común de productividad. Esto significa que el sistema funciona sinérgicamente, donde el conflicto, equivalente a exceso de energía

humana de desgaste, puede revertirse con consecuencias negativas hacia la organización.

El concepto de sinergia aplicado al entorno empresarial, encaja dentro del concepto psicológico de motivación como forma de energía útil para el logro de los objetivos en cualquier situación social, cultural, laboral. (Londoño & Arcila, 2014, pp. 100-101).

Entonces si la sinergia motivacional se entiende como una nueva aproximación hacia un entendimiento moderno “no lineal” de una mayor productividad como resultado de suma de esfuerzos colectivos, es completamente válido, al menos, profundizar en esta teoría y visionarla como una posible fuente de explicación al desarrollo del clima organizacional al interior de la contraloría general de caldas.

5.5.3 Clima organizacional en entidades públicas

Las organizaciones de carácter público a través de los últimos años han evidenciado una serie de transformaciones, tanto desde su estructura orgánica como desde la forma como se comunican con sus clientes internos y con la misma comunidad; dichas transformaciones corresponden a nuevos direccionamientos estratégicos y de estructura del empleo público, de un lado, a nuevas realidades sociales donde los ciudadanos se sienten más partícipes de las decisiones públicas, de otro lado, y a nuevos canales de comunicación mediados por la virtualidad, el internet y las TIC. Este panorama necesariamente exige la reorganización de procesos que de alguna manera influyen en la consolidación del clima organizacional característico de cada entidad pública. A este respecto Mayor (2009) argumenta

Es importante señalar que en la presente década, se ha reconocido la importancia que ejerce el clima organizacional en la gestión y productividad de las instituciones públicas cuando éste es promovido y adecuadamente instituido en la administración pública, los servidores y funcionarios públicos se sienten más identificados con la entidad, con los objetivos y proyectos a desarrollar, y esto debe reflejar en una mayor calidad de los productos y resultados (servicios públicos, actividades, programas estratégicos y

proyectos). A partir de la promoción de estrategias adecuadas en el capital intelectual, es posible gestionar los recursos humanos, de manera que sus actitudes y comportamientos configuren un ambiente favorable. Sin embargo, estos cambios requieren un compromiso serio, que debe empezar en la alta dirección, así como en las respectivas gerencias. (p.1)

De manera consecuente, Mayor (2009) define el clima organizacional en las entidades públicas en los siguientes términos

Es una dimensión de la calidad de las relaciones de producción y ambiente, del entorno laboral, ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre los funcionarios de dirección y gerencia y los servidores públicos, y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad pública. (p.1)

Queda claro entonces los factores que configuran el clima dentro de las entidades públicas y su influencia en los resultados de la gestión pública, pero ¿qué elementos o dimensiones son necesarias de ser consideradas al momento que las mismas entidades públicas deseen mejorar sus condiciones organizacionales frente a su clima? Mayor (2009), propone las siguientes dimensiones

El clima organizacional se puede observar a través de ciertas características o dimensiones que contribuyen a que éste se pueda desenvolver sin contratiempos, constituyen dimensiones fundamentales para generar un buen clima organizacional los siguientes:

- a) La estructura organizacional como dimensión básica
- b) El desarrollo de procesos
- c) La ética y la conducta individual de los servidores públicos
- d) El liderazgo
- e) La motivación
- f) La comunicación
- g.) Interacción e influencia de la coordinación (p.3).

La tabla 1, resume las dimensiones propuestas por Mayor,

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional propuestas por Mayor. (2009).

Dimensión	Elementos a considerar
Estructura organizacional	<p>La estructura organizacional es percibida como un mecanismo ya sea efectivo para alcanzar los objetivos propuestos o inefectivos. En la medida en que la organización ponga el énfasis en el estilo burocrático, o en un ambiente de gestión por resultados, influyen también en el clima organizacional, especialmente en los aspectos de las relaciones de dependencia, comunicación, coordinación y toma de decisiones.</p> <p>Burocrática: basado en el modelo piramidal afecta al proceso de toma de decisiones inmediato y la comunicación no es fluida.</p> <p>Gestión por Resultados: trabajo libre, espontáneo y estructurado con mayor desarrollo de iniciativas y criterios que mejoran la gestión pública.</p>
Procesos Organizacionales	<p>Percepciones que los miembros de la organización tienen sobre la manera cómo la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y otros procesos influyen en el ambiente de trabajo y en los resultados finales de la gestión organizacional</p>
Ética y conducta individual	<p>Las normas, las conductas individuales como forma de vida y valores forman parte de la cultura organizacional abarca la percepción sobre el comportamiento humano respecto al desempeño de sus funciones, actitudes, relaciones de grupo, adaptación al cambio que perciben los miembros dentro de la organización</p>
El liderazgo y dirección	<p>Influyen mucho en el clima organizacional a través de los estilos de dirección: autoritaria, participativa, etc., es por ello que, los miembros de la entidad perciben a sus superiores como gerentes preocupados por su organización, capaces de generar un clima de confianza que les permite expresar sus opiniones y compartir sus ideas.</p>
La motivación	<p>La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de esfuerzo y satisfacer algunas necesidades individuales, tales como la promoción en los cargos, las remuneraciones, los sistemas de incentivos, satisfacción y la rotación de cargos, etc. que influyen decididamente en el clima organizacional</p>
La Comunicación	<p>Es considerada como la interacción entre funcionarios y servidores públicos permanentemente, al caracterizarse por comunicaciones en todos los sentidos con énfasis en la comunicación de arriba hacia abajo o viceversa, y se percibe que en algunas oportunidades existen fuerzas que distorsionan la comunicación, pero en su mayor proporción llegan a ser imprecisas</p>
Interacción e influencia de la coordinación	<p>Comprende la coordinación de las actividades en grupo verificadas a través del trabajo en equipo, la interacción de éstos y la participación de sus miembros en el proceso de fijación y cumplimiento de objetivos y métodos de trabajo utilizados.</p>

Fuente: Creación propia con información publicada por Mayor (2009)

5.5.4 Del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo.

En Colombia el sistema de salud y seguridad en el trabajo se encuentra reglamentado por la ley 1562 de 2012, “Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional”, y donde se hacen inicialmente una serie de claridades conceptuales importantes de considerar, esto bajo el entendido en que a medida que las entidades dispongan a sus colaboradores de condiciones óptimas de seguridad y salud en el trabajo, se contribuirá a que el clima laboral cada vez sea mejor y se oriente al logro de los objetivos organizacionales.

La citada ley 1562 de 2012 aporta las siguientes definiciones

Salud Ocupacional: Se entenderá en adelante como Seguridad y Salud en el Trabajo, definida como aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Programa de Salud Ocupacional: en lo sucesivo se entenderá como el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. Este Sistema consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo.

Como puede observarse el hecho que exista una legislación específica para el tema de la seguridad y salud en el trabajo, le significa a las empresas empezar a considerar el diseño e implementación de esta clase de programas dentro de sus procesos de planificación anual, y de otro lado también incluir dimensiones relacionadas con factores de orden de higiene y salud como factores influyentes en la caracterización del clima organizacional.

Prieto (2015), sustenta la importancia de la seguridad y salud en el trabajo dentro de la gestión empresarial:

Es así como, la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) en Colombia fundamenta la seguridad laboral, teniendo en cuenta que es una de las herramientas de gestión empresarial más efectiva para el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores. A partir de la cual se obtienen grandes beneficios como prevención de enfermedades laborales, ambientes sanos de trabajo y disminución de costos generados por accidentes. Además de estar íntimamente ligada a la productividad, el desempeño y mejoramiento de procesos y condiciones adecuadas de puestos de trabajo. (p. 10)

6. Hipótesis

El desarrollo de un proceso investigativo permitirá caracterizar el clima organizacional de la contraloría general de Caldas, y la forma como éste influye en la gestión pública de este ente de control

7. Metodología

7.1 Tipo De Investigación

Dada las características tanto del problema de investigación como de los objetivos a satisfacer, se toma la decisión de una metodología de investigación cuantitativa descriptiva como el método investigativo más acorde con las necesidades de investigación; toda vez que con el desarrollo práctico de la investigación se pretende identificar cuáles son los factores que caracterizan el comportamiento de los talentos humanos que laboran para la Contraloría General de Caldas, de manera consecuente su clima organizacional característico y su influencia en propia gestión pública, es decir, las relaciones sociales, las conductas de un grupo funcionarios públicos y su exteriorización en el establecimiento de un clima organizacional. Desde lo teórico esta decisión se fundamenta en los conceptos de Hernández, Fernández & Baptista (2010)

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. (p.46).

Continuando con Hernández et.al. (2010), frente a la investigación descriptiva:

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.).

7.2 Fuentes De Información

Primaria:

Se justifica recurrir a esta fuente de información en el entendido que el área problemática se centra en el estudio de una población determinada, por lo tanto es necesario recolectar de ella informaciones útiles para el estudio tendientes a describir los impactos objeto de investigación. El desarrollo investigativo en fuentes primarias exige definir las siguientes variables:

- Unidad de Análisis: Funcionarios públicos adscritos a la Contraloría General de Caldas.
- Tamaño de la Muestra: Dado el tamaño de la población, la disponibilidad de acceso a ella y la importancia de sus opiniones para el presente estudio se aplicó al 53% del total de los funcionarios de la Contraloría General de Caldas .
- Método de Recolección de datos: aplicación de un instrumento tipo encuesta, cuya construcción ha de cumplir con los requerimientos técnicos y de metodológicos en cuanto a la formulación de preguntas y definición de escalas de calificación tipo liker de 1 a 4.

7.3 Propuesta Instrumento Recolección de Información

El instrumento aplicable para la recolección de información fue diseñado siguiendo los parámetros para formatos tipo encuesta; formulando preguntas enfocadas a cubrir las dimensiones caracterizadoras del clima organizacional y expuestas en la tabla 1. De igual forma se emplean escalas de calificación de actitudes y opiniones, tales como la escala Likert, de intensidad, diferencial semántico, valorativas, entre otras.

Secundaria:

Dentro de la información secundaria se realiza investigación bibliográfica en fuentes impresas y electrónicas, donde se recolectó información relacionada con:

- Actual estructura administrativa de la Contraloría General de Caldas, especificando la planta de personal.
- Normatividad y jurisprudencia vigente que reglamenta el empleo público.
- Teorías sobre factores caracterizadores de clima organizacional.
- Políticas o planes de acción de la Contraloría en los temas referentes a la gestión del talento humano.

7.3 Variables de Investigación

- Estructura organizacional
- Procesos organizacionales
- Ética y conducta individual
- Liderazgo y dirección
- Motivación
- Comunicación
- Interacción e influencia de la coordinación
- Entorno de trabajo

7.4 Análisis de Información

Los datos recolectados a través del instrumento diseñado fueron sometidos a procesos de tabulación y análisis estadísticos de acuerdo a las escalas de calificación y tipo de preguntas seleccionadas; partiendo de la base que las investigaciones de orden descriptivo cuantitativo

poseen ciertas características que deben de ser consideradas al momento de tratamientos estadísticos. Se busca entonces que los resultados arrojados y las conclusiones construidas contribuyan a la validación tanto de las hipótesis como de los objetivos investigativos.

7.5 Plan de Intervención

El plan de intervención es el resultado del análisis de la información tanto primaria como secundaria recolectada; dicho plan inicia con la identificación de una situación actual del clima organizacional de la Contraloría General de Caldas, las variables o dimensiones que lo caracterizan, después de lo cual se propone estrategias de intervención o planes de acción tendientes a mejorar las condiciones del clima organizacional y proponer estudios posteriores para evaluar la efectividad de las propuestas de mejoramiento.

8. Resultados Esperados

Identificación de los factores que caracterizan el actual clima organizacional de la Contraloría General de Caldas.

Influencia del actual clima organizacional en el desarrollo de una efectiva gestión pública.

Planteamiento de estrategias de intervención para optimizar la gestión pública a través del mejoramiento del clima organizacional

Elaboración de un documento escrito que contendrá la propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en la Contraloría General de Caldas, la cual se constituirá en insumo de gran importancia para el desarrollo de una mejor gestión pública de este ente de control departamental.

9. Cronograma del Proyecto

Imagen 3. Cronograma del proyecto.

Tiempo	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Definición Tema de Investigación	■	■																																								
Definición área problemática			■	■	■	■																																				
Construcción matriz de antecedentes							■	■																																		
Construcción marco teórico									■	■	■																															
Construcción anteproyecto											■	■																														
Presentación anteproyecto												■																														
Sustentación anteproyecto													■	■																												
Planeación trabajo de Campo															■	■																										
Determinación Población objeto																■																										
Diseño de instrumento recolección información																	■	■																								
Aplicación instrumento																		■	■	■																						
Análisis de Información																					■	■	■																			
Construcción propuesta de mejoramiento																						■	■	■	■	■	■															
Elaboración Informe final																																	■	■	■	■						
Socialización Informe Final																																					■	■	■	■		

Fuente: Los autores.

10. Presupuesto

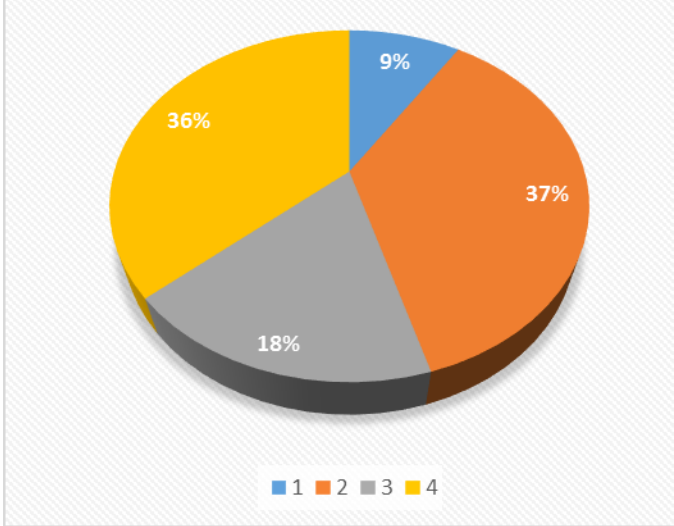
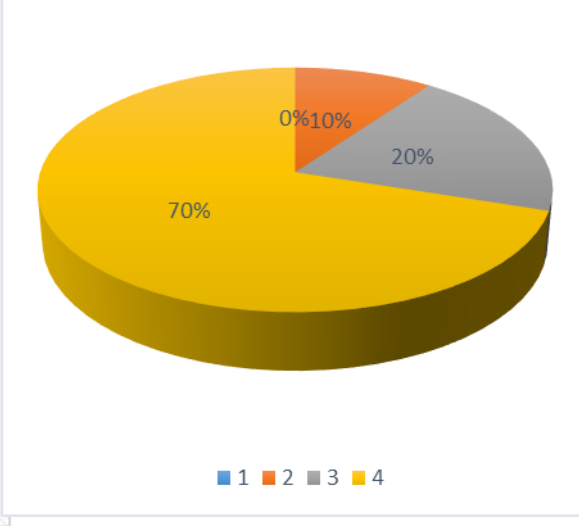
Tabla 2. Presupuesto del proyecto.

Concepto	Cantidad	Vr. Unitario	Total	Fuente
Tiempo de las investigadoras	4 meses	\$1.034.175	\$4.136.700	Recursos propios
Materiales y suministros	1	\$500.000	\$500.000	
Viáticos de desplazamiento	1	\$200.000	\$200.000	
Total			\$4.836.700	

11. Presentación de resultados de la investigación

A continuación se presenta de manera gráfica los resultados de la encuesta aplicada tanto a las áreas administrativas como misionales de la Contraloría General de Caldas. Para cada pregunta se presentarán resultados para cada área objeto de estudio, y haciendo claridad que se empleó en el instrumento una escala de calificación nominal para cada categoría, siendo 1 el valor de menor identificación y 4 el de mayor.

Tabla 3. Graficación y análisis pregunta 1.

1. Se le brinda información relativa a la misión, visión, principios y valores al ingresar a la institución																					
Administrativa	Misional																				
 <table border="1"> <caption>Datos para Administrativa</caption> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>36%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	9%	2	37%	3	18%	4	36%	 <table border="1"> <caption>Datos para Misional</caption> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>70%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	0%	2	10%	3	20%	4	70%
Calificación	Porcentaje																				
1	9%																				
2	37%																				
3	18%																				
4	36%																				
Calificación	Porcentaje																				
1	0%																				
2	10%																				
3	20%																				
4	70%																				
<p>Se encuentran datos bastante opuestos para ambas áreas, mientras que para los misionales el 70% afirman haber recibido una información institucional al ingresar a la institución, para los administrativos solo el 36% están muy identificados con la afirmación de la pregunta; en tanto que un total del 45% no se encuentran identificados con la percepción de haber recibido información de la institución al momento de su ingreso.</p>																					

Fuente: las autoras

Tabla 4. Graficación y análisis pregunta 2.

2. Conozco los objetivos de mi institución																					
Administrativa	Misional																				
<table border="1"> <caption>Datos para el gráfico de conocimiento de objetivos institucionales - Administrativa</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	18%	2	9%	3	64%	4	9%	<table border="1"> <caption>Datos para el gráfico de conocimiento de objetivos institucionales - Misional</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	0%	2	10%	3	40%	4	50%
Categoría	Porcentaje																				
1	18%																				
2	9%																				
3	64%																				
4	9%																				
Categoría	Porcentaje																				
1	0%																				
2	10%																				
3	40%																				
4	50%																				
<p>Llama la atención que solo el 4% de los administrativos conocen los objetivos institucionales contrastando con un 50% de los misionales que los conocen, porcentajes que en definitiva son llamativos en el hecho que en términos generales los objetivos de la contraloría no son plenamente conocidos por sus colaboradores, factor que puede influir en cierta forma en el logro de dichos objetivos y en el establecimiento de un adecuado clima laboral.</p>																					

Fuente: las autoras

Tabla 5. Graficación y análisis pregunta 3.

3. Conozco los planes y programas de mi institución																					
Administrativa	Misional																				
<table border="1"> <caption>Datos para el gráfico de conocimiento de planes y programas institucionales - Administrativa</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	9%	2	36%	3	46%	4	9%	<table border="1"> <caption>Datos para el gráfico de conocimiento de planes y programas institucionales - Misional</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>40%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	0%	2	10%	3	50%	4	40%
Categoría	Porcentaje																				
1	9%																				
2	36%																				
3	46%																				
4	9%																				
Categoría	Porcentaje																				
1	0%																				
2	10%																				
3	50%																				
4	40%																				
<p>El 9% de administrativos conocen los planes y programas contra un 40% de los misionales, sin embargo en promedio un 48% de los empleados de ambas áreas medianamente son conocedores de la planeación institucional.</p>																					

Tabla 6. Graficación y análisis pregunta 4

4. Los funcionarios de la institución ponen en práctica los valores institucionales																					
Administrativa	Misional																				
<p>Detailed description: A pie chart for administrative staff. The legend shows four categories: 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), and 4 (yellow). The chart shows 18% for category 1, 18% for category 2, 55% for category 3, and 9% for category 4.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	18%	2	18%	3	55%	4	9%	<p>Detailed description: A pie chart for mission-oriented staff. The legend shows four categories: 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), and 4 (yellow). The chart shows 0% for category 1, 0% for category 2, 100% for category 3, and 0% for category 4.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	0%	2	0%	3	100%	4	0%
Categoría	Porcentaje																				
1	18%																				
2	18%																				
3	55%																				
4	9%																				
Categoría	Porcentaje																				
1	0%																				
2	0%																				
3	100%																				
4	0%																				
<p>Una cifra bastante baja de los administrativos practica plenamente los valores institucionales, solo el 9% y de los misionales ninguno de ellos. Llama la atención que el 100% de los misionales y el 55% de los administrativos ponen en práctica los valores establecidos por la contraloría.</p>																					

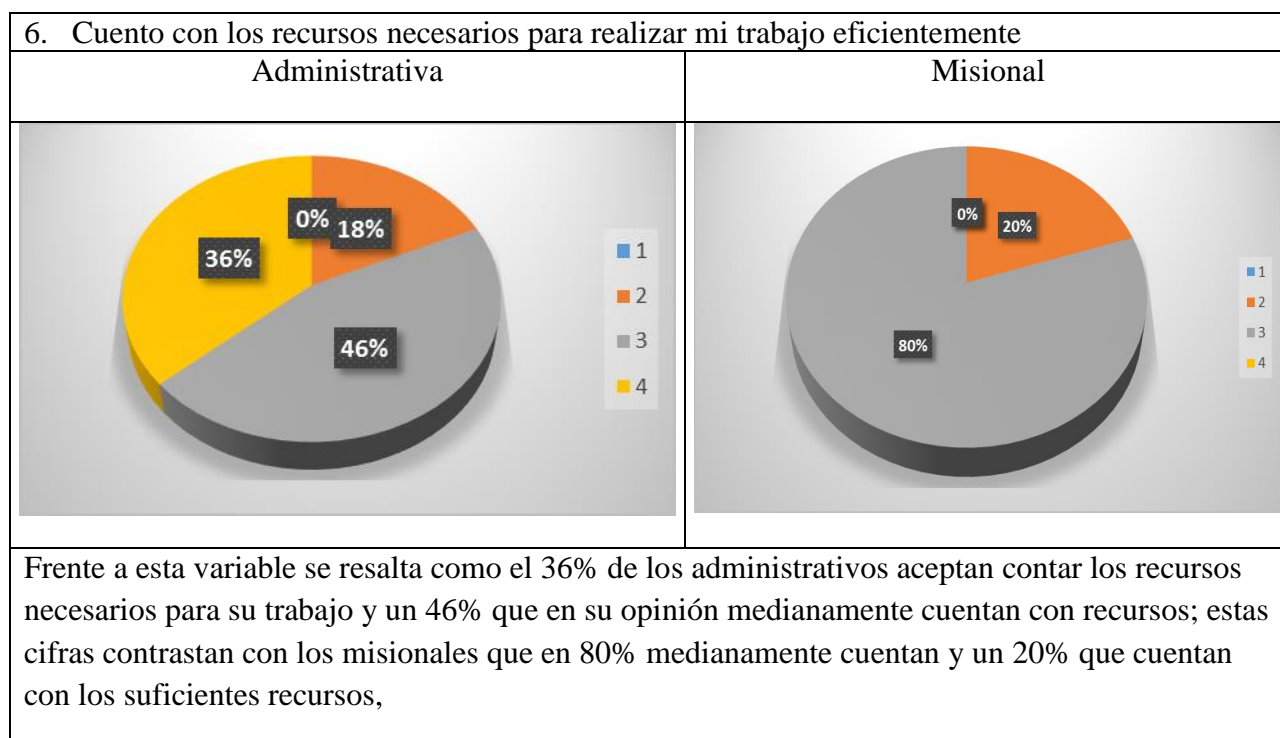
Fuente: las autoras

Tabla 7. Graficación y análisis pregunta 5

5. La institución me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades																					
Administrativa	Misional																				
<p>Detailed description: A pie chart for administrative staff. The legend shows four categories: 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), and 4 (yellow). The chart shows 18% for category 1, 46% for category 2, 27% for category 3, and 9% for category 4.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	18%	2	46%	3	27%	4	9%	<p>Detailed description: A pie chart for mission-oriented staff. The legend shows four categories: 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), and 4 (yellow). The chart shows 0% for category 1, 60% for category 2, 40% for category 3, and 0% for category 4.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	0%	2	60%	3	40%	4	0%
Categoría	Porcentaje																				
1	18%																				
2	46%																				
3	27%																				
4	9%																				
Categoría	Porcentaje																				
1	0%																				
2	60%																				
3	40%																				
4	0%																				
<p>En los misionales el 60% y en los administrativos en 46% consideran que no se les tiene en cuenta dentro de los procesos de planeación institucional, y medianamente el 27 y el 40% respectivamente. Esta percepción podría significar pocos procesos de participación colectiva en la mejora de procesos.</p>																					

Fuente: las autoras

Tabla 8. Graficación y análisis pregunta 6.



Fuente: las autoras

Tabla 9. Graficación y análisis pregunta 7.

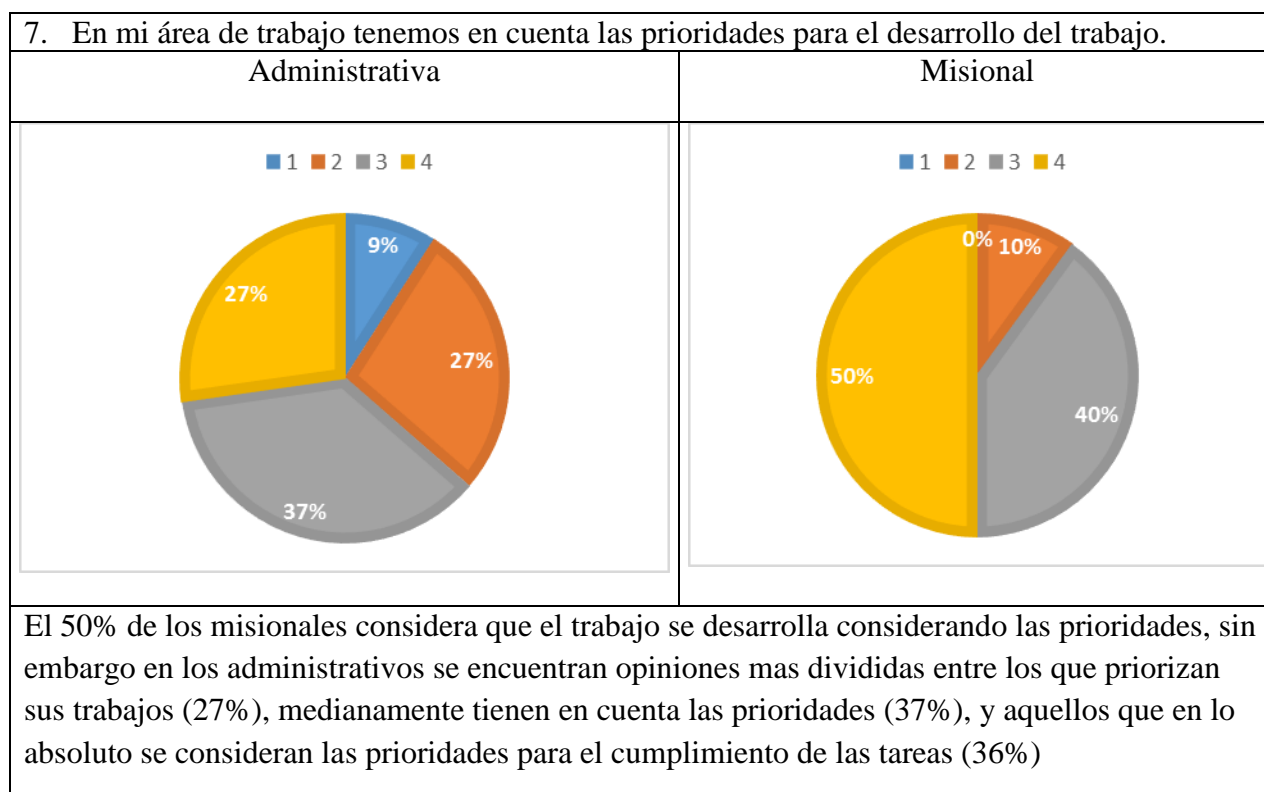
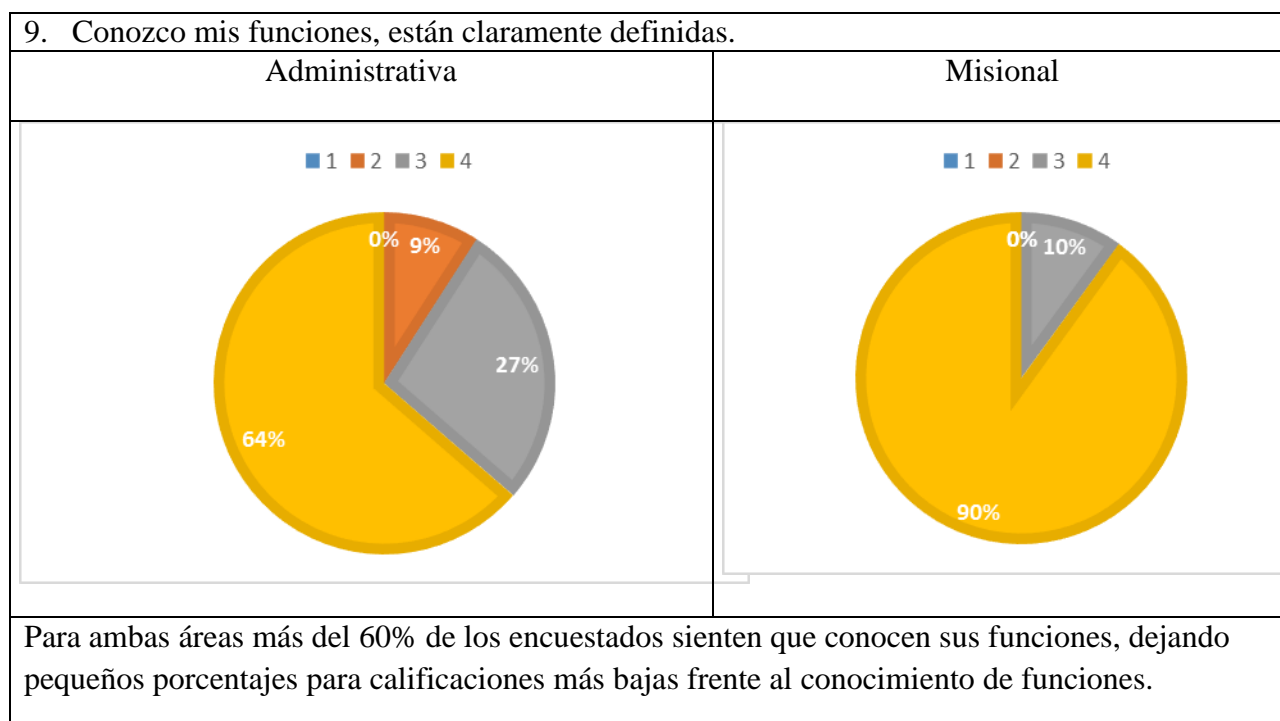


Tabla 10. Graficación y análisis pregunta 8

8. En mi área de trabajo están definidos los procedimientos y esto garantiza la efectividad en las acciones que se realizan.																					
Administrativa	Misional																				
<p>A pie chart for the 'Administrativa' group. The legend shows four categories: 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), and 4 (yellow). The chart shows 9% for category 1, 27% for category 2, 46% for category 3, and 18% for category 4.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>18%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	9%	2	27%	3	46%	4	18%	<p>A pie chart for the 'Misional' group. The legend shows four categories: 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), and 4 (yellow). The chart shows 0% for category 1, 10% for category 2, 50% for category 3, and 40% for category 4.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>40%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	0%	2	10%	3	50%	4	40%
Categoría	Porcentaje																				
1	9%																				
2	27%																				
3	46%																				
4	18%																				
Categoría	Porcentaje																				
1	0%																				
2	10%																				
3	50%																				
4	40%																				
<p>En concordancia con la variable anterior se identifica que en los administrativos existen opiniones divididas frente a la definición de procesos, notándose como el 46% califican de manera media esta variable, en tanto que el 18% está plenamente identificado con que existen procesos definidos y un 36% no encuentra identidad. Caso contrario ocurre con los misionales donde el 40% califican muy favorablemente la existencia de procesos definidos y un 50% opina de manera media.</p>																					

Fuente: las autoras

Tabla 11. Graficación y análisis pregunta 9.



Fuente: las autoras

Tabla 12. Graficación y análisis pregunta 10.

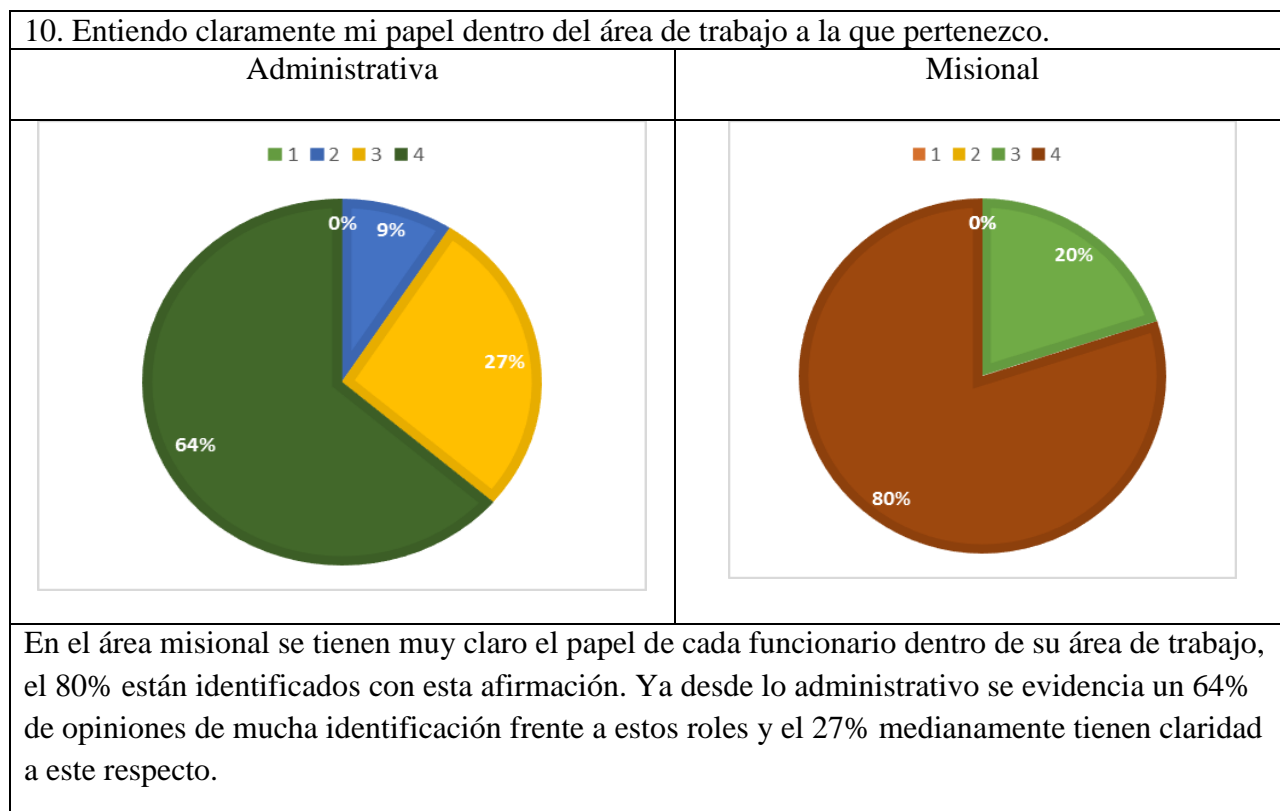
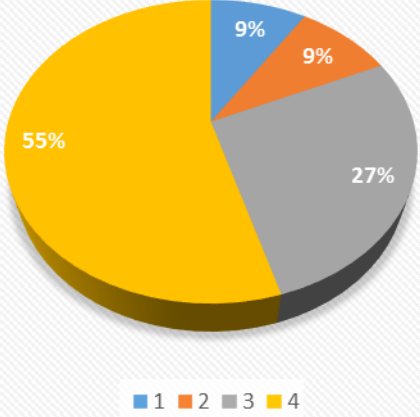
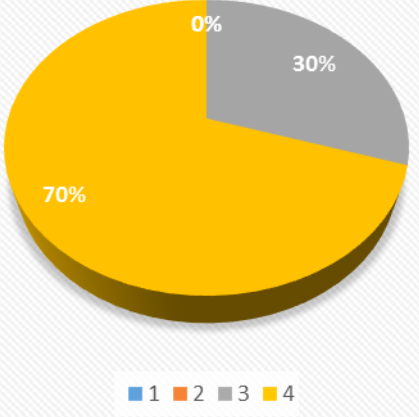


Tabla 13. Graficación y análisis pregunta 11.

11. Estoy ubicado en el cargo que desempeño, acorde con mis conocimientos y habilidades.	
Administrativa	Misional
 <p>A 3D pie chart for the Administrative role. The largest slice is yellow (4) at 55%, followed by grey (3) at 27%, blue (1) at 9%, and orange (2) at 9%. A legend below shows color-coded boxes for 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), and 4 (yellow).</p>	 <p>A 3D pie chart for the Misional role. The largest slice is yellow (4) at 70%, followed by grey (3) at 30%. There are no slices for categories 1 (blue) and 2 (orange), which are marked as 0% in the chart. A legend below shows color-coded boxes for 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), and 4 (yellow).</p>
<p>En los misionales puede valorarse como el 70% de los encuestados sienten que desempeñan el cargo adecuado de acuerdo a sus conocimientos y habilidades. Sin embargo en los administrativos la situación es más diversa donde el 55% manifestaron su aceptación frente al desempeño o de cargo acordes a sus potencialidades, el 27% son indecisos en esta calificación y el 15% en suma no sienten que en el cargo actual estén explotando todas habilidades y conocimientos.</p>	

Fuente: las autoras

Tabla 14. Graficación y análisis pregunta 12.

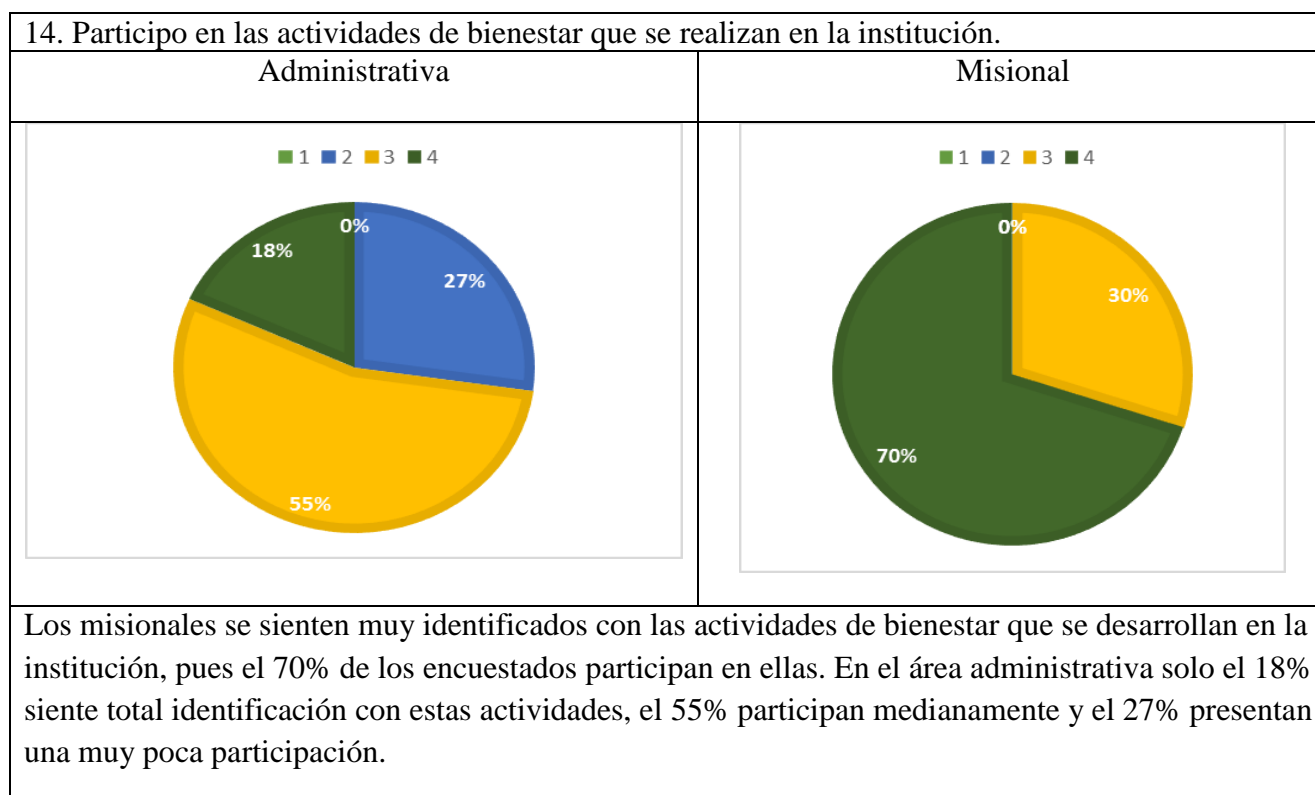
12. La persona que se vincula a la institución recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.																					
Administrativa	Misional																				
<table border="1"> <caption>Data for Administrative Area</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>18%</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	37%	2	36%	3	9%	4	18%	<table border="1"> <caption>Data for Misional Area</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	30%	2	30%	3	40%	4	0%
Rating	Percentage																				
1	37%																				
2	36%																				
3	9%																				
4	18%																				
Rating	Percentage																				
1	30%																				
2	30%																				
3	40%																				
4	0%																				
<p>En ambas áreas se notan percepciones parecidas frente a los procesos de inducción, en este sentido más del 60% de los encuestados dan una muy baja calificación al cumplimiento de inducciones al momento de ingresar a la institución, los porcentajes restantes se distribuyen entre una mediana y muy buena calificación.</p>																					

Fuente: las autoras

Tabla 15. Graficación y análisis pregunta 13.

13. La capacitación es una prioridad en la institución.																					
Administrativa	Misional																				
<table border="1"> <caption>Data for Administrative Area</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	9%	2	64%	3	18%	4	9%	<table border="1"> <caption>Data for Misional Area</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	10%	2	30%	3	40%	4	20%
Rating	Percentage																				
1	9%																				
2	64%																				
3	18%																				
4	9%																				
Rating	Percentage																				
1	10%																				
2	30%																				
3	40%																				
4	20%																				
<p>Para el área administrativa el 73% de los encuestados consideran que para la institución no es prioridad la capacitación a sus funcionarios; en tanto que para los misionales el 40% comparten la opinión negativa de los administrativos, otro 40% entregan una calificación media y el 20% restante se siente muy identificados con que la institución prioriza los procesos de capacitación.</p>																					

Tabla 16. Graficación y análisis pregunta 14.



Fuente: las autoras

Tabla 17. Graficación y análisis pregunta 15

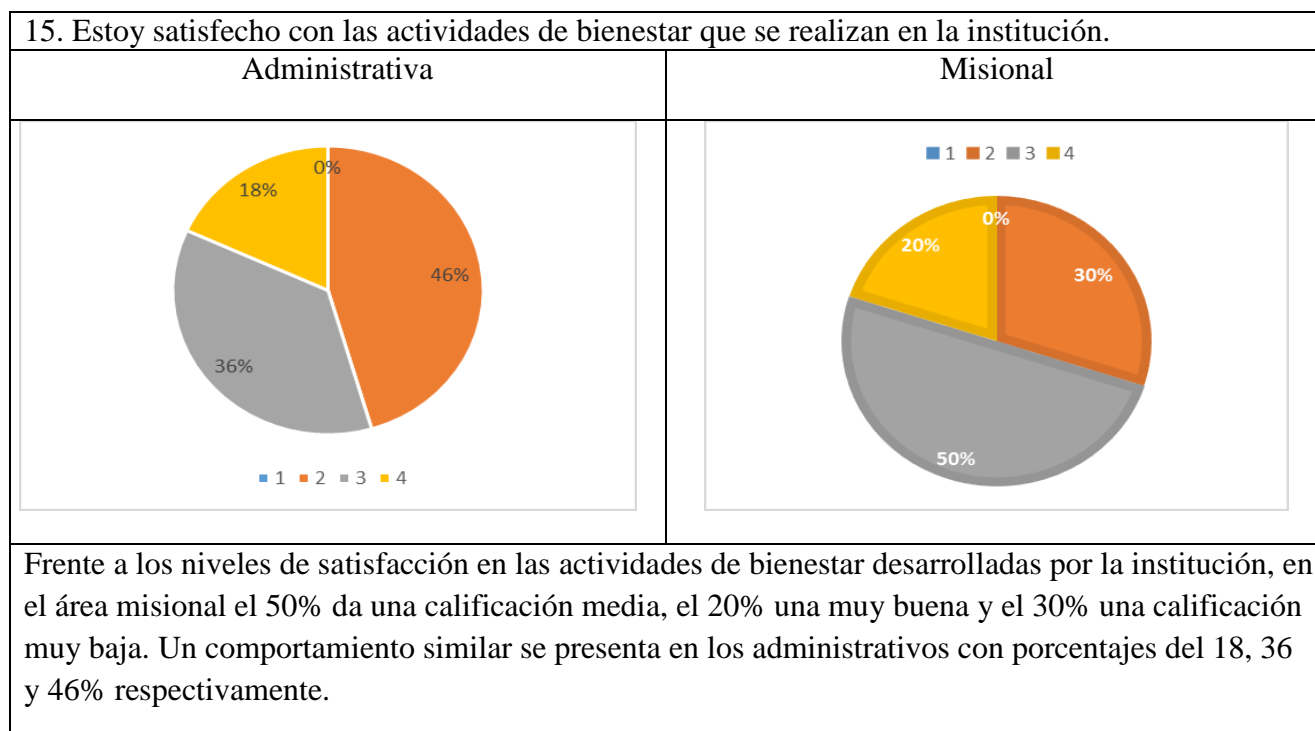
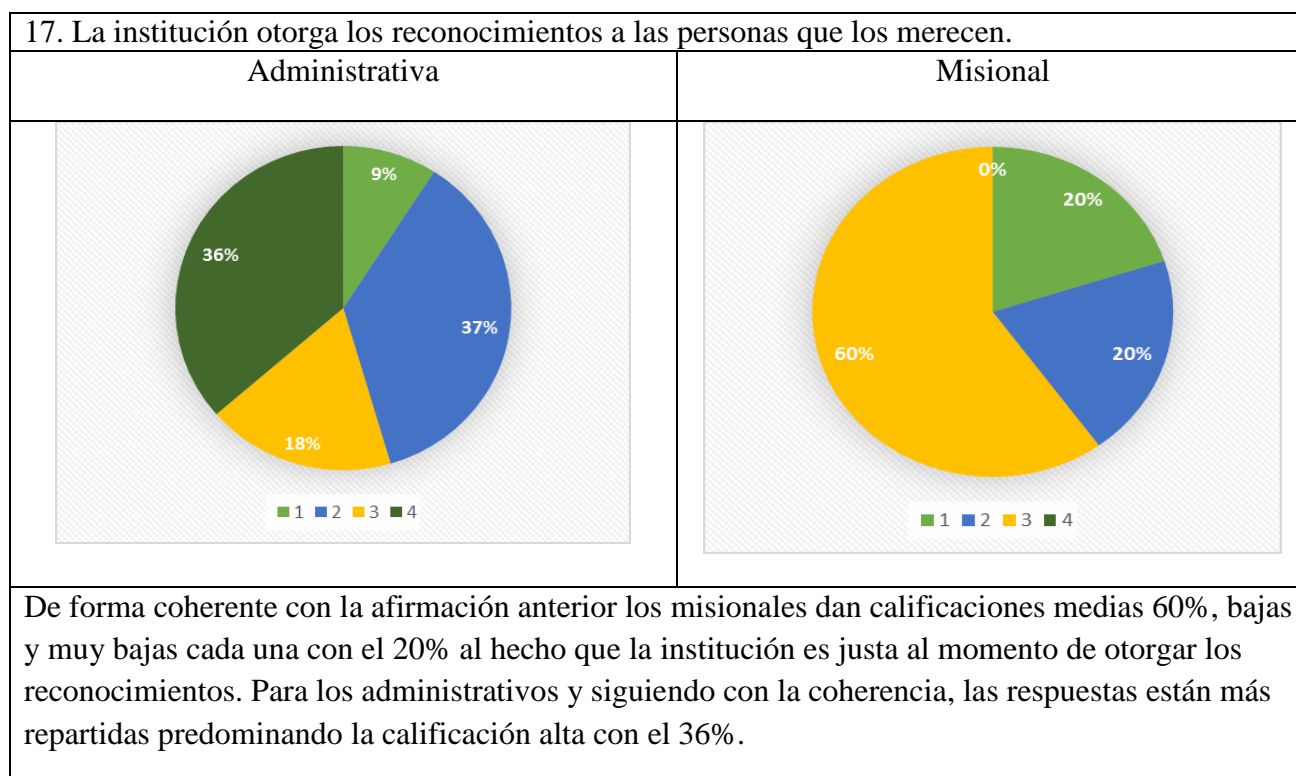


Tabla 18. Graficación y análisis pregunta 16.

16. La institución me reconoce cuando alcanzo mis objetivos y metas.	
Administrativa	Misional
<p>A pie chart for the 'Administrativa' group showing the distribution of responses for the statement 'La institución me reconoce cuando alcanzo mis objetivos y metas.' The chart is divided into four segments: 9% (blue, level 1), 27% (orange, level 2), 37% (grey, level 3), and 27% (yellow, level 4). A legend above the chart identifies the levels with colored squares: 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), and 4 (yellow).</p>	<p>A pie chart for the 'Misional' group showing the distribution of responses for the same statement. The chart is divided into four segments: 20% (blue, level 1), 40% (orange, level 2), 40% (grey, level 3), and 0% (yellow, level 4). A legend above the chart identifies the levels with colored squares: 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), and 4 (yellow).</p>
<p>El reconocimiento por logros puede ser considerado como uno de los elementos motivadores mas importantes, vale la pena notar como entre los misionales no existe una calificación alta para esta variable, los porcentajes se reparten entre calificaciones medias 40% bajas 40% y muy bajas 20%. Sin embargo para los administrativos el 27% opina que institución cumple con el reconocimiento por logros, el 37% califican de forma media y entre baja y muy baja el 36% restante, percepciones aún muy divididas</p>	

Fuente: las autoras

Tabla 19. Graficación y análisis pregunta 17.



Fuente: las autoras

Tabla 20. Graficación y análisis pregunta 18

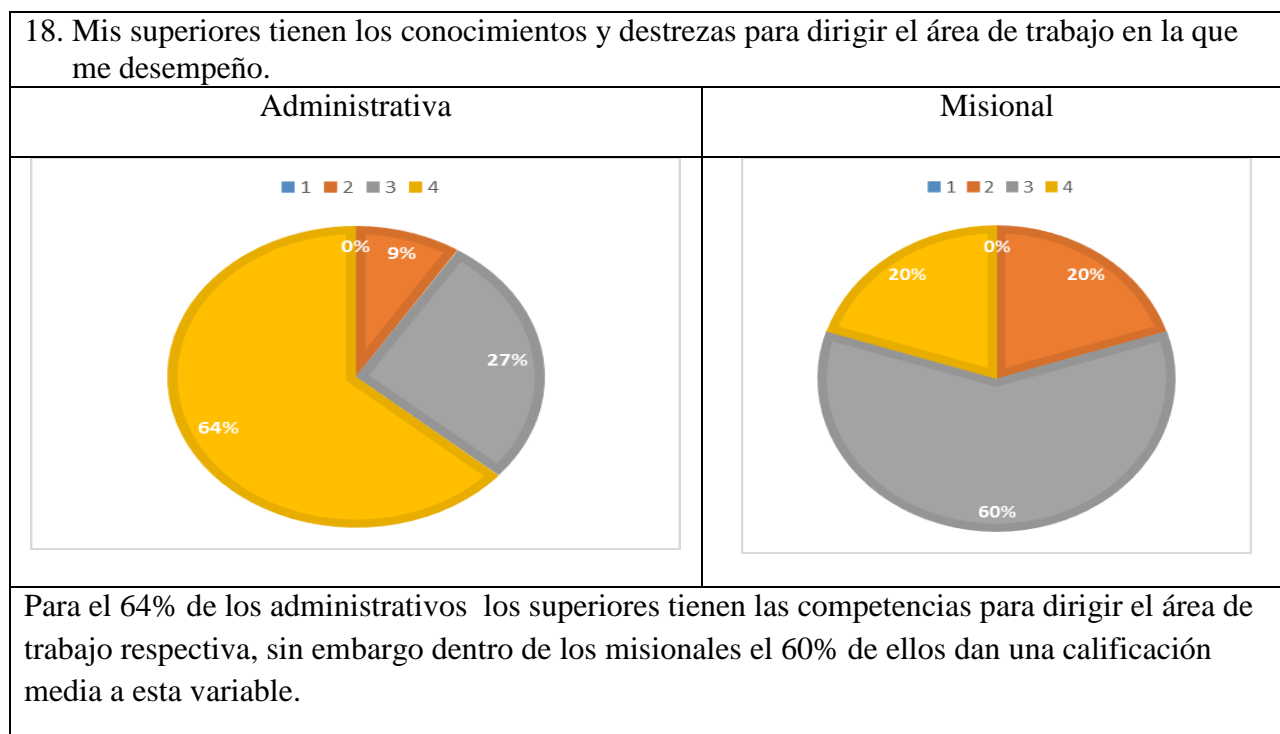
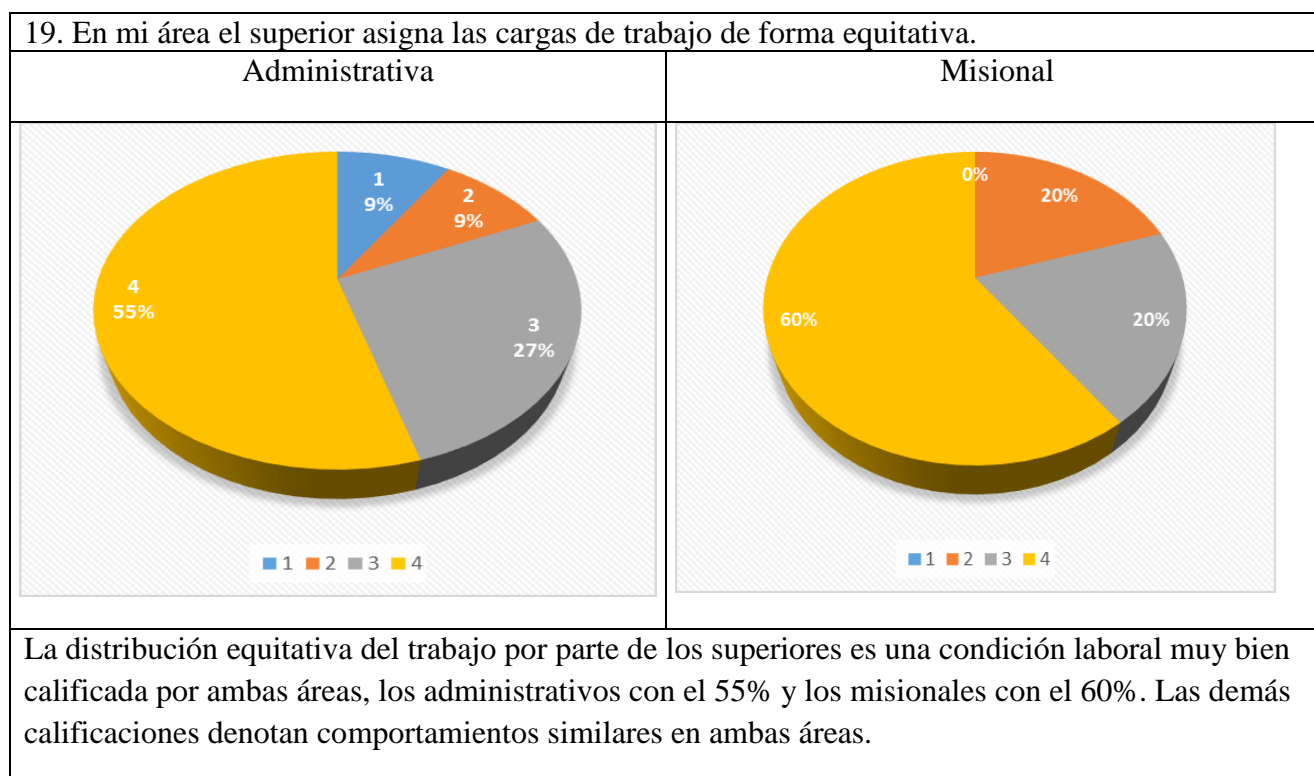
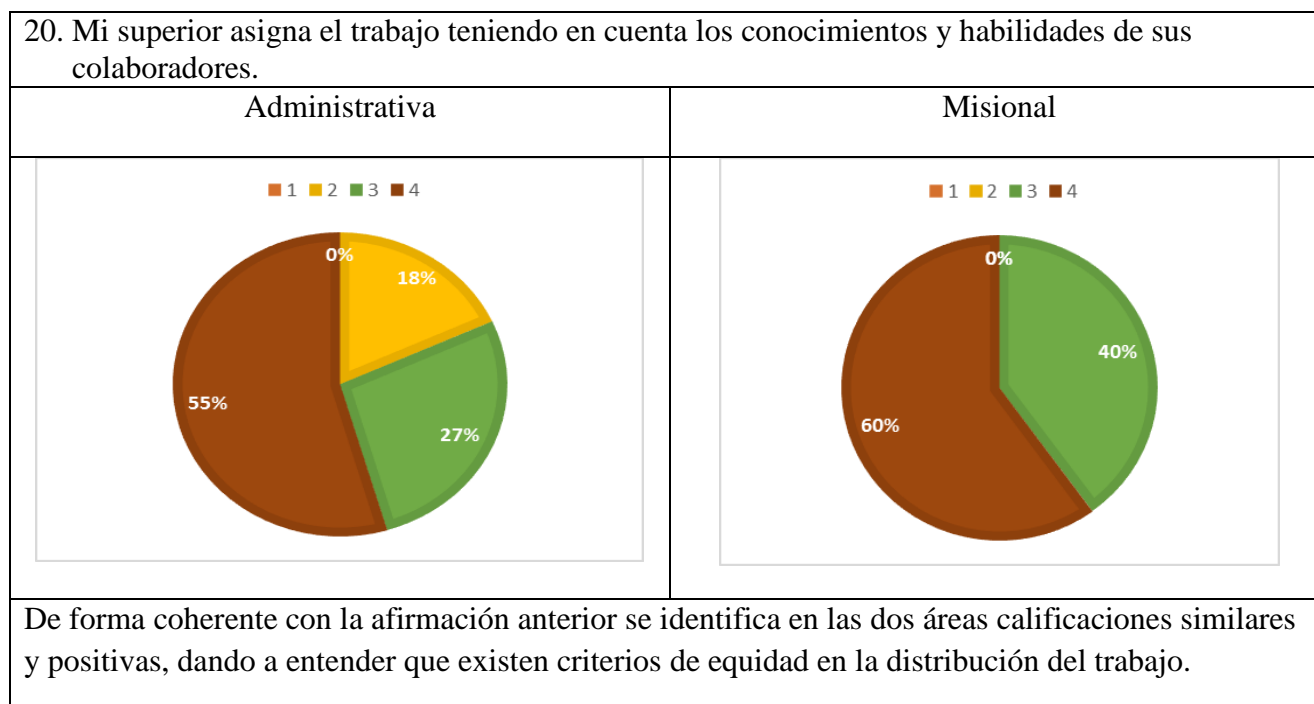


Tabla 21. Graficación y análisis pregunta 19



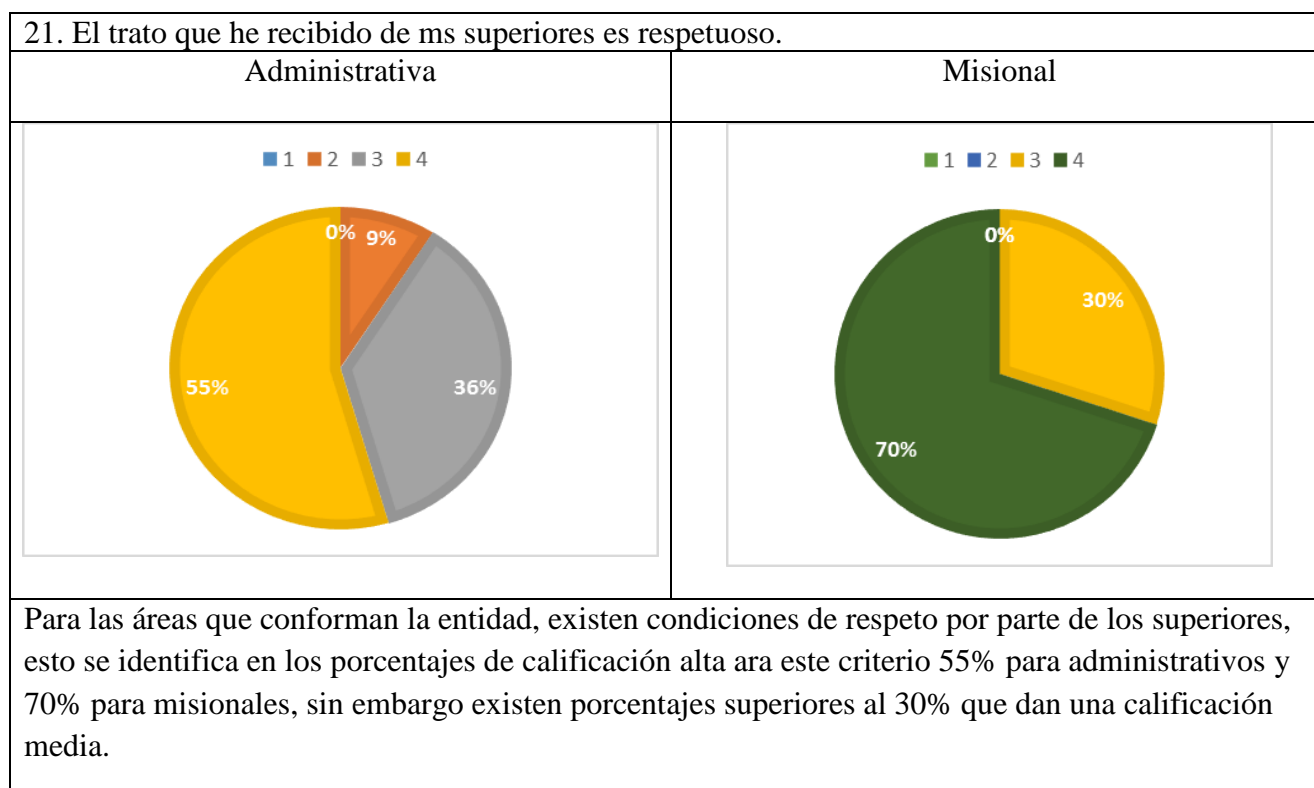
Fuente: las autoras

Tabla 22. Graficación y análisis pregunta 20



Fuente: las autoras

Tabla 23. Graficación y análisis pregunta 21



Fuente: las autoras

Tabla 24. Graficación y análisis pregunta 22.

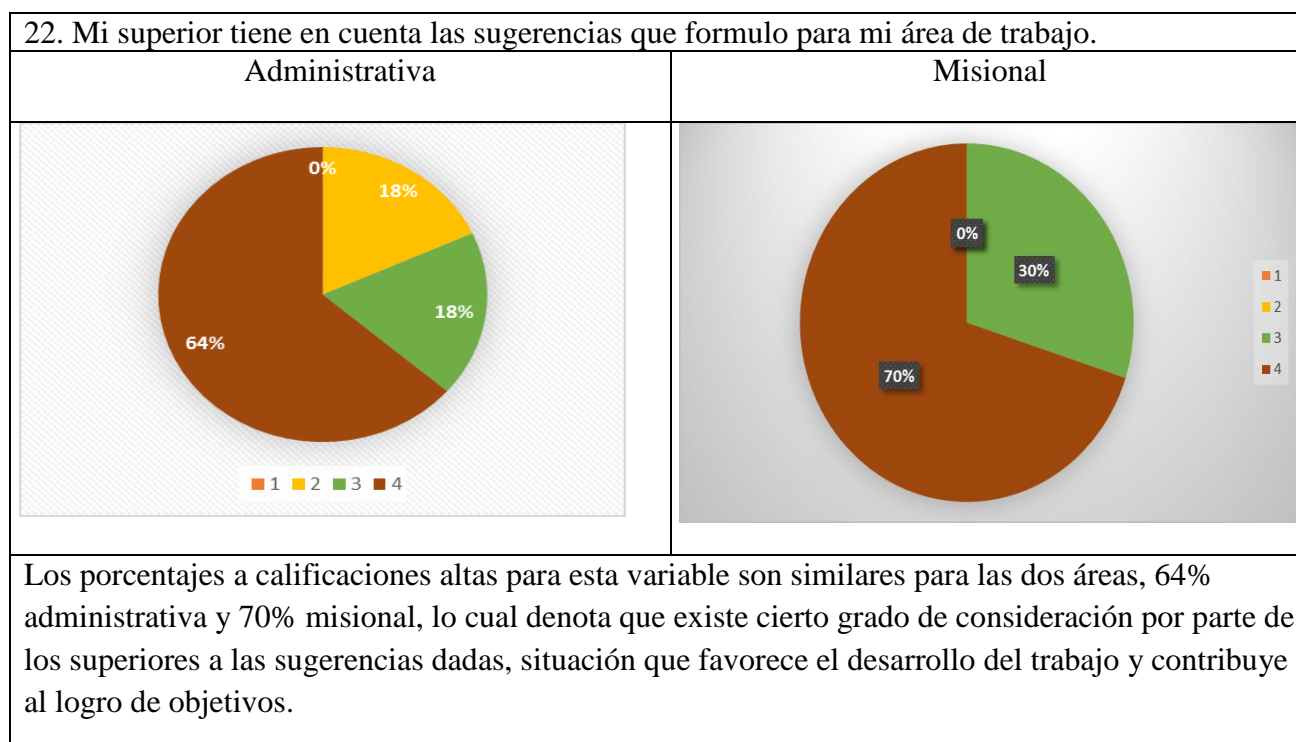


Tabla 25. Graficación y análisis pregunta 23.

23. Recibo de mi superior retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.	
Administrativa	Misional
<p>A pie chart for the 'Administrativa' group showing the distribution of ratings for receiving feedback. The chart is divided into four segments: 0% for rating 1 (blue), 9% for rating 2 (orange), 27% for rating 3 (grey), and 64% for rating 4 (yellow). A legend below the chart identifies the ratings with colored squares: 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), 4 (yellow).</p>	<p>A pie chart for the 'Misional' group showing the distribution of ratings for receiving feedback. The chart is divided into four segments: 0% for rating 1 (blue), 50% for rating 2 (orange), 50% for rating 3 (grey), and 0% for rating 4 (yellow). A legend below the chart identifies the ratings with colored squares: 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), 4 (yellow).</p>
<p>Frente a la retroalimentación dada por los superiores en el área misional las calificaciones se dividen entre altas y medianas, cada una con el 50%; ya entre los administrativos aumenta la alta al 64% y disminuye la media al 27%, esto en comparación con los resultados de los administrativos.</p>	

Fuente: las autoras

Tabla 26. Graficación y análisis pregunta 24.

24. Mi superior me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.	
Administrativa	Misional
<p>A pie chart for the 'Administrativa' group showing the distribution of ratings for being considered for important work. The chart is divided into four segments: 0% for rating 1 (blue), 9% for rating 2 (orange), 36% for rating 3 (green), and 55% for rating 4 (brown). A legend above the chart identifies the ratings with colored squares: 1 (blue), 2 (orange), 3 (green), 4 (brown).</p>	<p>A pie chart for the 'Misional' group showing the distribution of ratings for being considered for important work. The chart is divided into three segments: 0% for rating 1 (blue), 50% for rating 2 (orange), and 50% for rating 3 (green). A legend above the chart identifies the ratings with colored squares: 1 (blue), 2 (orange), 3 (green).</p>
<p>En esta variable se identifican respuestas muy contrarias entre las dos áreas, si bien para los misionales las calificaciones medias y bajas se distribuyen en 50% cada una; para los administrativos las calificaciones altas son percepciones del 55% de los encuestados y media para el 36%.</p>	

Tabla 27. Graficación y análisis pregunta 25.

25. Mi superior me motiva y reconoce mi trabajo.																					
Administrativa	Misional																				
<p>Detailed description: A pie chart for the Administrative area showing the distribution of ratings for the statement 'Mi superior me motiva y reconoce mi trabajo'. The legend indicates ratings 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), and 4 (yellow). The chart shows 73% for rating 3, 18% for rating 4, 9% for rating 2, and 0% for rating 1.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>73%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>18%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	0%	2	9%	3	73%	4	18%	<p>Detailed description: A pie chart for the Misional area showing the distribution of ratings for the statement 'Mi superior me motiva y reconoce mi trabajo'. The legend indicates ratings 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), and 4 (yellow). The chart shows 60% for rating 3 and 40% for rating 4, with 0% for ratings 1 and 2.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>40%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	0%	2	0%	3	60%	4	40%
Calificación	Porcentaje																				
1	0%																				
2	9%																				
3	73%																				
4	18%																				
Calificación	Porcentaje																				
1	0%																				
2	0%																				
3	60%																				
4	40%																				
<p>En el área misional se identifica un porcentaje muy alto 60% que dan una calificación media a esta variable y un 40% que la otorga una muy buena puntuación. En el lado administrativo se continúa con la tendencia de respuesta misional pero con valores mayores para la puntuación mediana 73% y del 18% para las calificaciones altas.</p>																					

Fuente: las autoras

Tabla 28. Graficación y análisis pregunta 26.

26. En mi área de trabajo existe un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo, que facilitan el logro de los resultados.																					
Administrativa	Misional																				
<p>Detailed description: A pie chart for the Administrative area showing the distribution of ratings for the statement 'En mi área de trabajo existe un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo, que facilitan el logro de los resultados'. The legend indicates ratings 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), and 4 (yellow). The chart shows 55% for rating 2, 36% for rating 3, 9% for rating 1, and 0% for rating 4.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	9%	2	55%	3	36%	4	0%	<p>Detailed description: A pie chart for the Misional area showing the distribution of ratings for the statement 'En mi área de trabajo existe un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo, que facilitan el logro de los resultados'. The legend indicates ratings 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), and 4 (yellow). The chart shows 70% for rating 4, 20% for rating 2, 10% for rating 3, and 0% for rating 1.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>70%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	0%	2	20%	3	10%	4	70%
Calificación	Porcentaje																				
1	9%																				
2	55%																				
3	36%																				
4	0%																				
Calificación	Porcentaje																				
1	0%																				
2	20%																				
3	10%																				
4	70%																				
<p>En esta variable se identifican percepciones muy diferentes entre ambas áreas. Mientras que para el 70% de los misionales existen unos buenos niveles de comunicación, para el 64% de los administrativos los niveles de comunicación reciben calificaciones muy bajas y bajas, dejando un 36% para calificaciones medias y ninguna opinión para las calificaciones altas.</p>																					

Tabla 29. Graficación y análisis pregunta 27.

27. Me entero de lo que ocurre en mi institución, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.																					
Administrativa	Misional																				
<table border="1"> <caption>Data for Administrative Area</caption> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	Porcentaje	1	18%	2	55%	3	18%	4	9%	<table border="1"> <caption>Data for Misional Area</caption> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	Porcentaje	1	10%	2	50%	3	30%	4	10%
Nivel	Porcentaje																				
1	18%																				
2	55%																				
3	18%																				
4	9%																				
Nivel	Porcentaje																				
1	10%																				
2	50%																				
3	30%																				
4	10%																				
<p>Si bien es cierto el área misional califica muy bien los niveles de comunicación entre sus compañeros de área, esta situación no se repite al momento de calificar las comunicaciones oficiales de la entidad, para esta área el 60% de los encuestados califican entre muy baja y baja las comunicaciones oficiales. Situación parecida ocurre entre el 73% de los administrativos que en conjunto califican entre muy mala y mala las comunicaciones oficiales.</p>																					

Fuente: las autoras

Tabla 30. Graficación y análisis pregunta 28.

28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la institución.																					
Administrativa	Misional																				
<table border="1"> <caption>Data for Administrative Area</caption> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	Porcentaje	1	36%	2	55%	3	9%	4	0%	<table border="1"> <caption>Data for Misional Area</caption> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	Porcentaje	1	10%	2	50%	3	40%	4	0%
Nivel	Porcentaje																				
1	36%																				
2	55%																				
3	9%																				
4	0%																				
Nivel	Porcentaje																				
1	10%																				
2	50%																				
3	40%																				
4	0%																				
<p>Existen calificaciones similares entre las dos áreas de la institución donde más del 50% de los colaboradores de cada área califican con bajos puntajes las comunicaciones entre las áreas, notándose mayores niveles de insatisfacción en el área administrativa con el 36% de calificación muy baja, en tanto que entre los misionales la puntuación media es otorgada por el 40% de sus empleados.</p>																					

Tabla 31. Graficación y análisis pregunta 29.

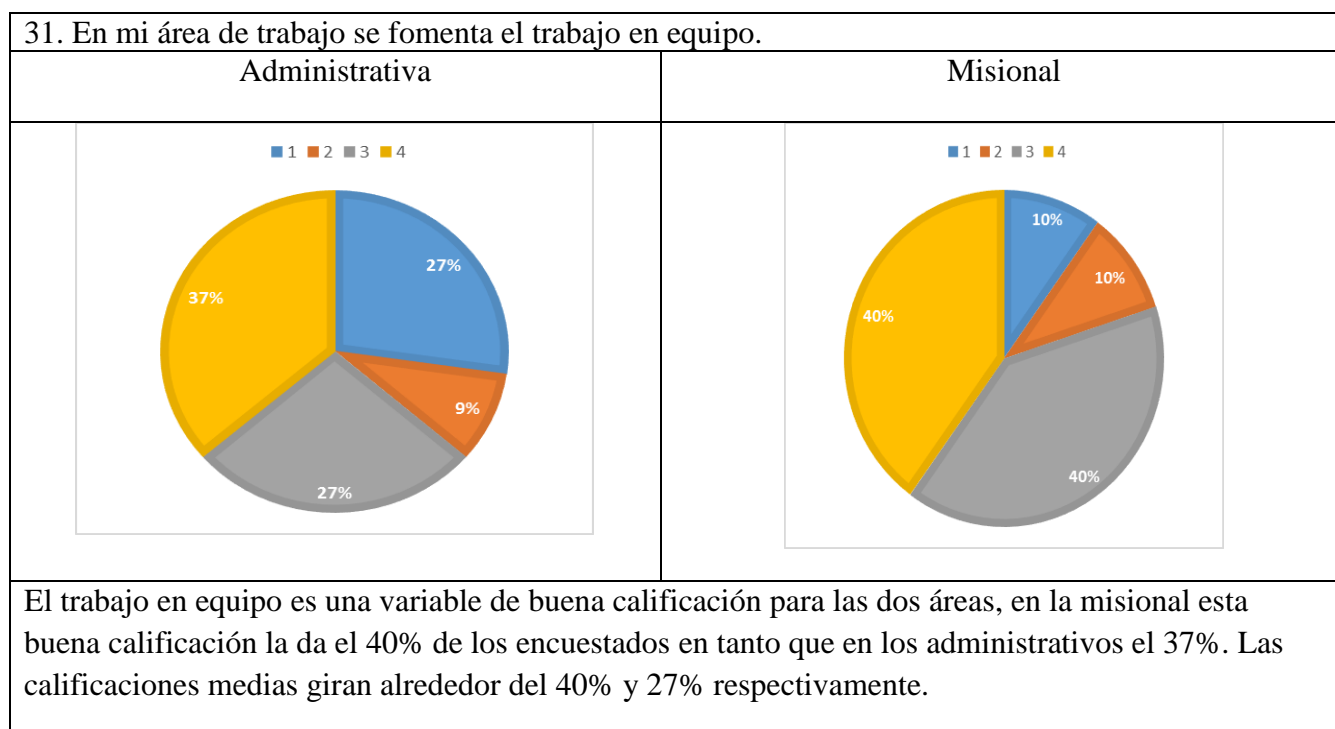
29. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros de área de trabajo y en general de la institución.																					
Administrativa	Misional																				
<p>Legend: 1 (dark red), 2 (orange), 3 (green), 4 (yellow)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>27%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	Porcentaje	1	9%	2	18%	3	46%	4	27%	<p>Legend: 1 (dark red), 2 (orange), 3 (green), 4 (yellow)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	Porcentaje	1	0%	2	20%	3	60%	4	20%
Nivel	Porcentaje																				
1	9%																				
2	18%																				
3	46%																				
4	27%																				
Nivel	Porcentaje																				
1	0%																				
2	20%																				
3	60%																				
4	20%																				
<p>Los niveles de insatisfacción en los procesos comunicacionales se siguen identificando, el 60% de los misionales sienten una satisfacción mediana al comunicarse con sus colegas de área y la máxima satisfacción es una opinión del 20%. Para los administrativos la situación cambia un poco en porcentajes el 46% dan una calificación media y el 45% entre muy baja y baja.</p>																					

Fuente: las autoras

Tabla 32. Graficación y análisis pregunta 30.

30. Cuando surge un problema, conozco a exactitud quien debe resolverlo.																					
Administrativa	Misional																				
<p>Legend: 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), 4 (yellow)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>18%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	Porcentaje	1	0%	2	18%	3	64%	4	18%	<p>Legend: 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), 4 (yellow)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	Porcentaje	1	0%	2	20%	3	50%	4	30%
Nivel	Porcentaje																				
1	0%																				
2	18%																				
3	64%																				
4	18%																				
Nivel	Porcentaje																				
1	0%																				
2	20%																				
3	50%																				
4	30%																				
<p>Entre los misionales el 30% conoce muy bien a quien acudir al momento de presentarse una situación problema y requerir algún tipo de acompañamiento para resolverlo, sin embargo, el 50% presenta pequeñas dudas ante esas situaciones. En el área administrativa estas pequeñas dudas se presentan en el 64% de los encuestados y solo el 18% de los mismos tienen claridad en estos procedimientos.</p>																					

Tabla 33. Graficación y análisis pregunta 31.



Fuente: las autoras

Tabla 34. Graficación y análisis pregunta 32.

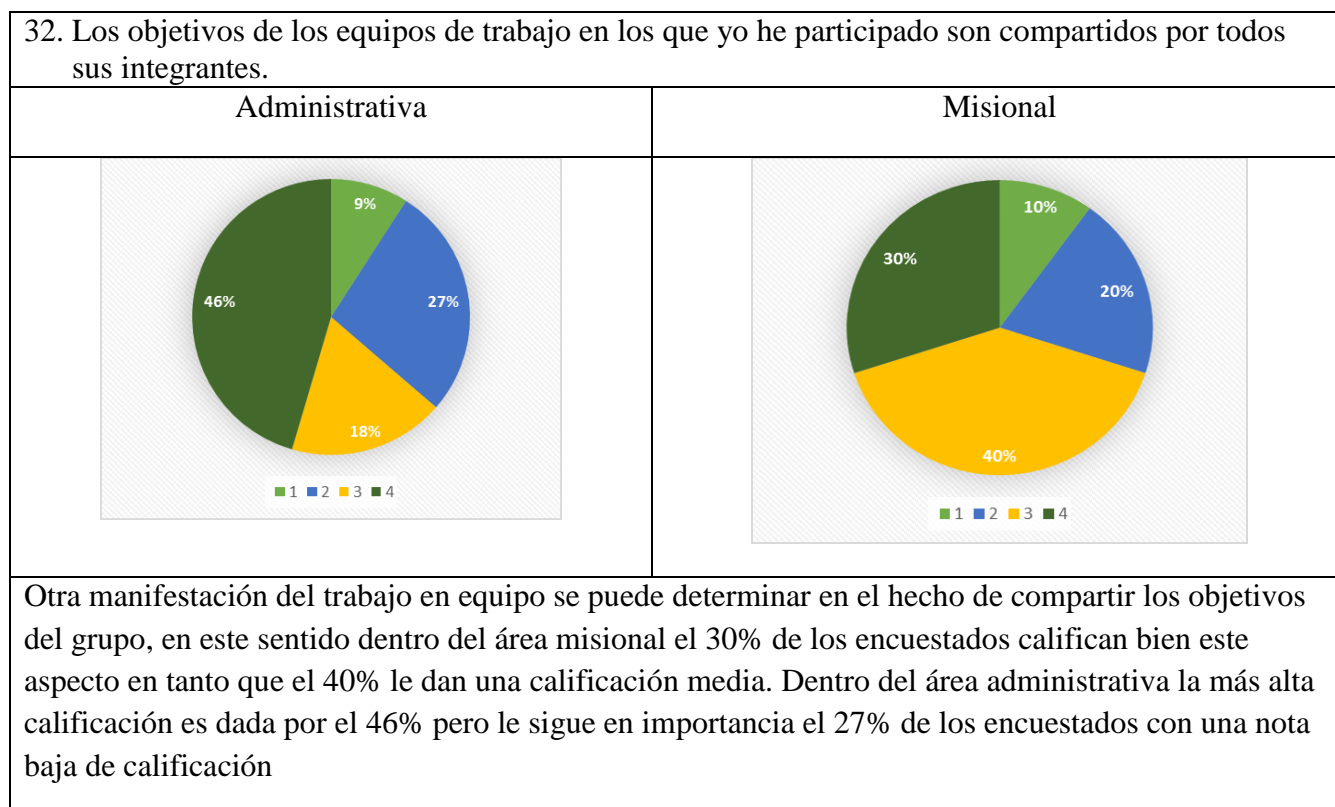
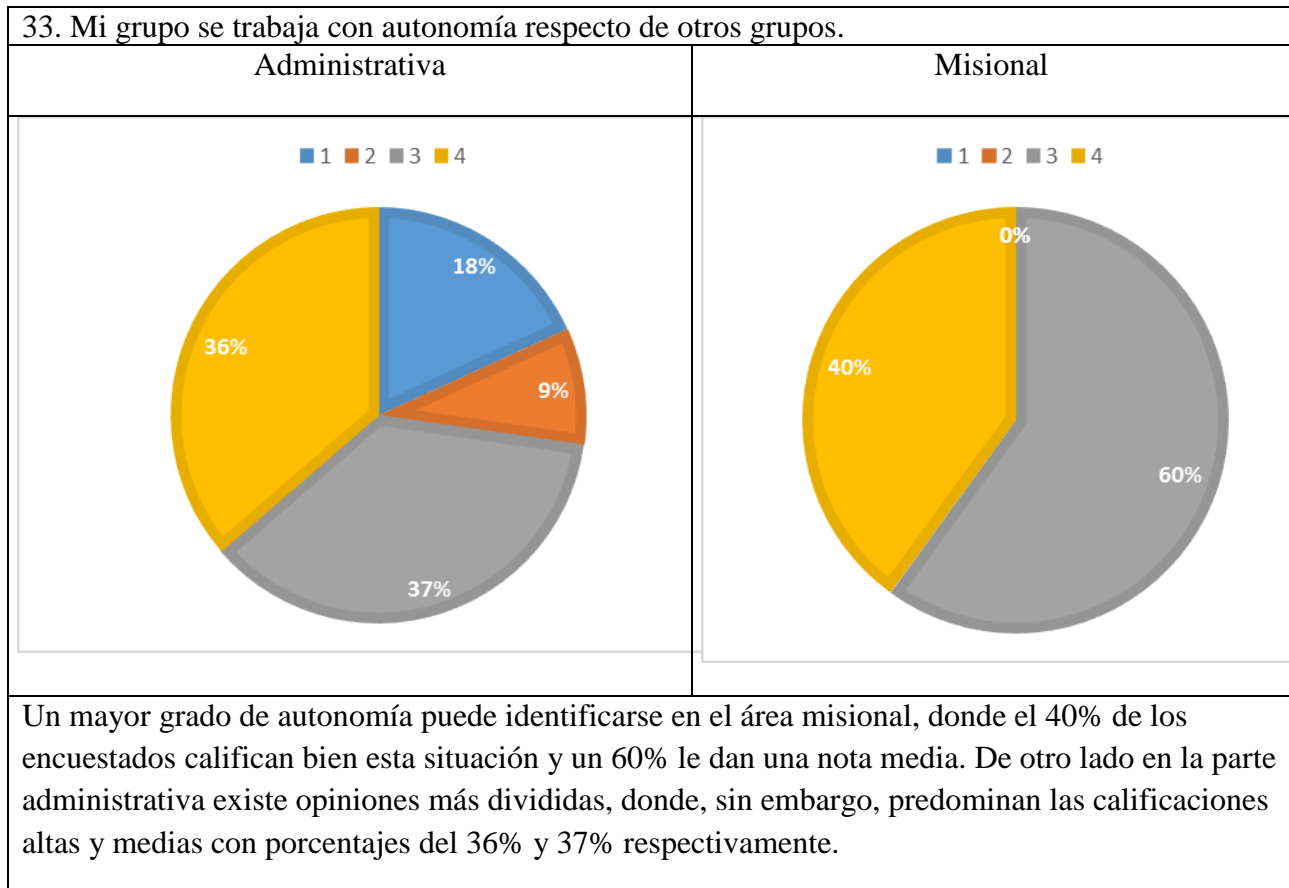


Tabla 35. Graficación y análisis pregunta 33.



Fuente: las autoras

Tabla 36. Graficación y análisis pregunta 34.

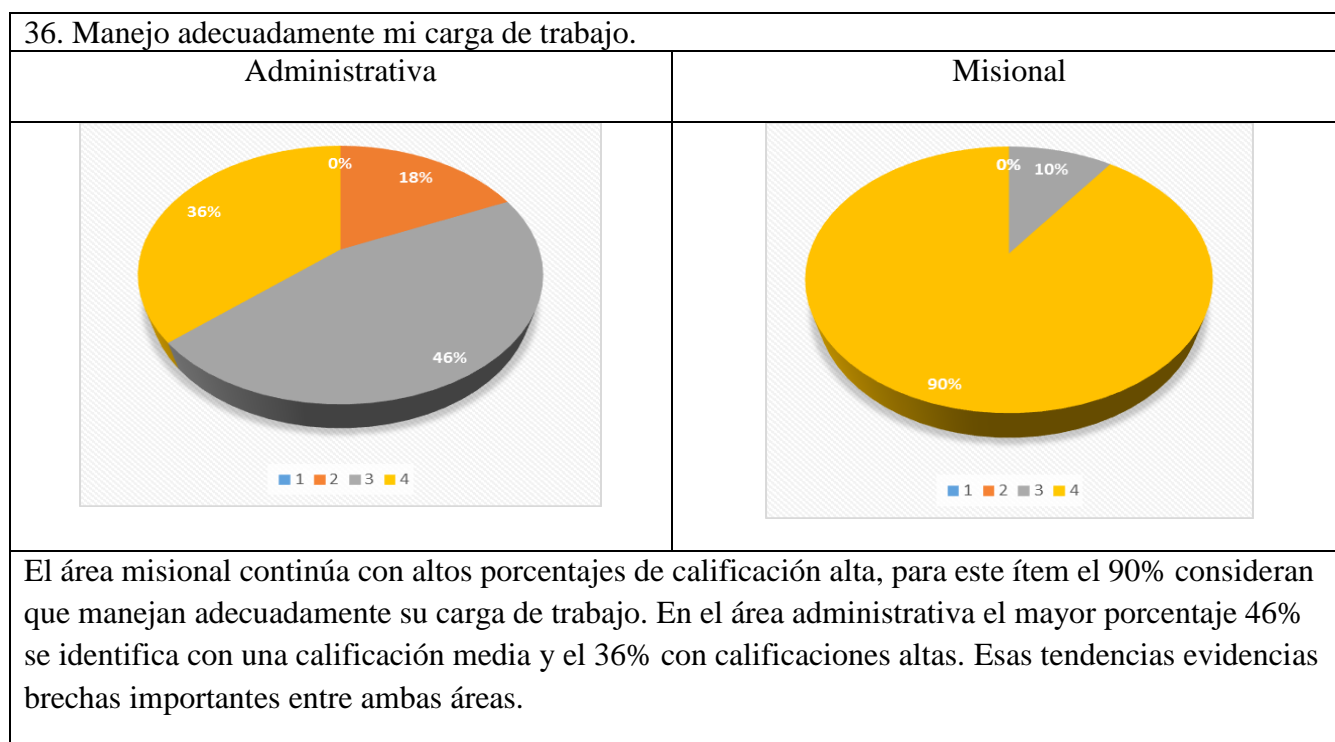
34. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.																					
Administrativa	Misional																				
<table border="1"> <caption>Administrative Area - Skill Requirements</caption> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>64%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	18%	2	0%	3	18%	4	64%	<table border="1"> <caption>Misional Area - Skill Requirements</caption> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>80%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	0%	2	0%	3	20%	4	80%
Calificación	Porcentaje																				
1	18%																				
2	0%																				
3	18%																				
4	64%																				
Calificación	Porcentaje																				
1	0%																				
2	0%																				
3	20%																				
4	80%																				
<p>El convencimiento personal de las competencias para realizar sus labores es una condición de alta calificación en el para misional con el 80% de las opiniones. En el área administrativa si bien se identifican un porcentaje alto del 64% con una calificación alta a esta afirmación, llama la atención como el 18% de los encuestados de esta área consideran que no tienen las habilidades para realizar su trabajo.</p>																					

Fuente: las autoras

Tabla 37. Graficación y análisis pregunta 35.

35. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.																					
Administrativa	Misional																				
<table border="1"> <caption>Administrative Area - Knowledge Utilization</caption> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>55%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	0%	2	9%	3	36%	4	55%	<table border="1"> <caption>Misional Area - Knowledge Utilization</caption> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	0%	2	0%	3	0%	4	100%
Calificación	Porcentaje																				
1	0%																				
2	9%																				
3	36%																				
4	55%																				
Calificación	Porcentaje																				
1	0%																				
2	0%																				
3	0%																				
4	100%																				
<p>En el área misional es llamativo observar como el 100% de los encuestados consideran que utilizan adecuadamente sus conocimientos, comportamiento congruente con las posiciones de la pregunta anterior. En el área administrativa el 55% de los encuestados califican bien su percepción de uso adecuado de conocimientos y el 36% dan una calificación media.</p>																					

Tabla 38. Graficación y análisis pregunta 36.



Fuente: las autoras

Tabla 39. Graficación y análisis pregunta 37.

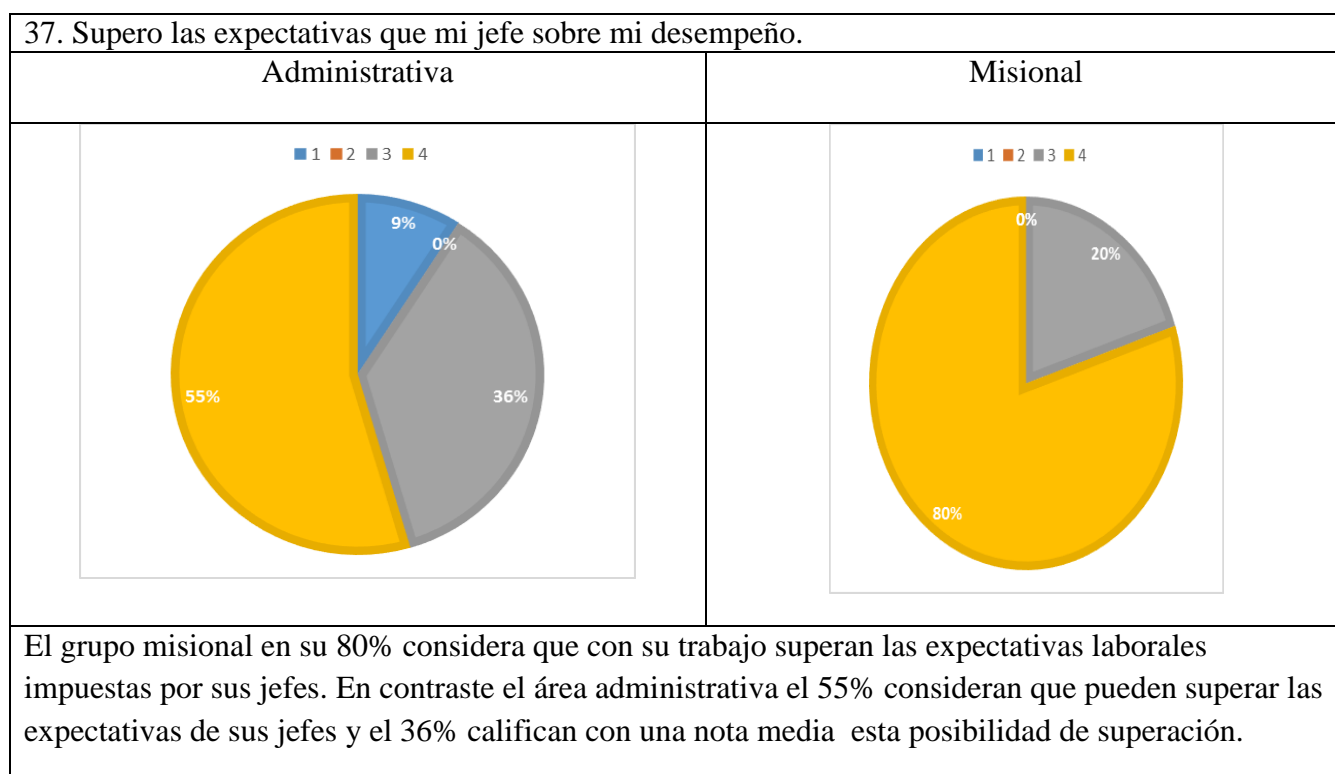
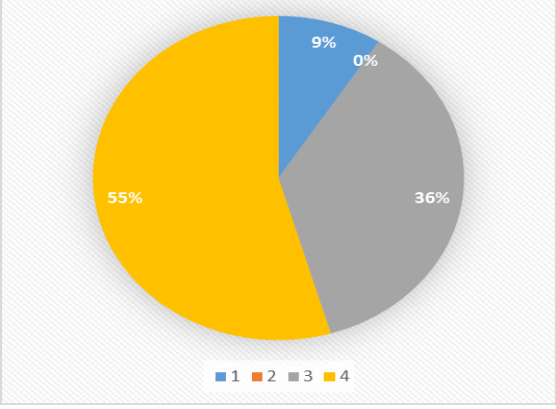
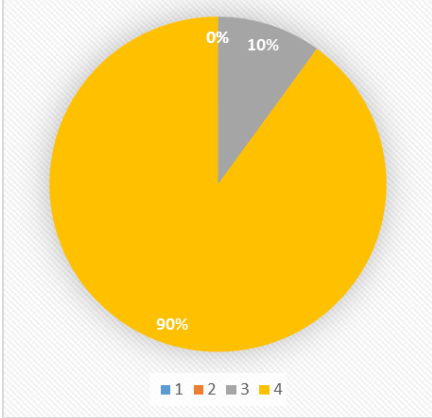


Tabla 40. Graficación y análisis pregunta 38.

38. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo cuando sea necesario por el bien de la institución.																					
Administrativa	Misional																				
 <p>Detailed description: A pie chart for the 'Administrativa' group. The largest slice is yellow (4) at 55%, followed by grey (3) at 36%, blue (2) at 9%, and a very thin slice for 1 (0%). A legend below shows categories 1, 2, 3, 4 with corresponding colors.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>55%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	0%	2	9%	3	36%	4	55%	 <p>Detailed description: A pie chart for the 'Misional' group. The largest slice is yellow (4) at 90%, followed by grey (3) at 10%, and very thin slices for 2 (0%) and 1 (0%). A legend below shows categories 1, 2, 3, 4 with corresponding colors.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	0%	2	0%	3	10%	4	90%
Calificación	Porcentaje																				
1	0%																				
2	9%																				
3	36%																				
4	55%																				
Calificación	Porcentaje																				
1	0%																				
2	0%																				
3	10%																				
4	90%																				
<p>Se identifica una mayor tendencia hacia entregar mayores esfuerzos en favor de la institución dentro del grupo misional, donde el 90% califican con una alta nota esta posibilidad. En la parte administrativa se identifican mayores resistencias, esto evidenciado en que el 55% presentarían una alta disposición, pero un 36% una disposición de nivel medio.</p>																					

Fuente: las autoras

Tabla 41. Graficación y análisis pregunta 39.

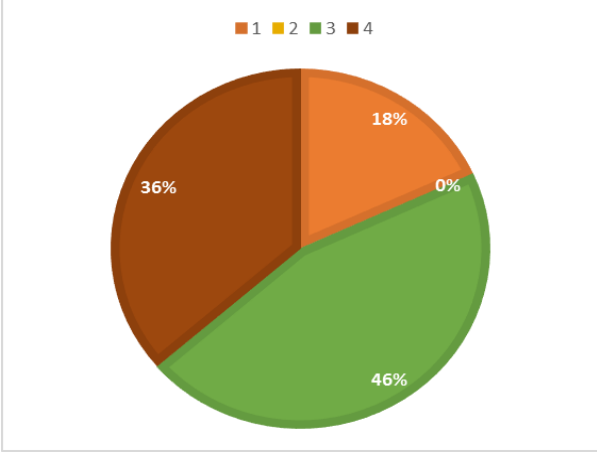
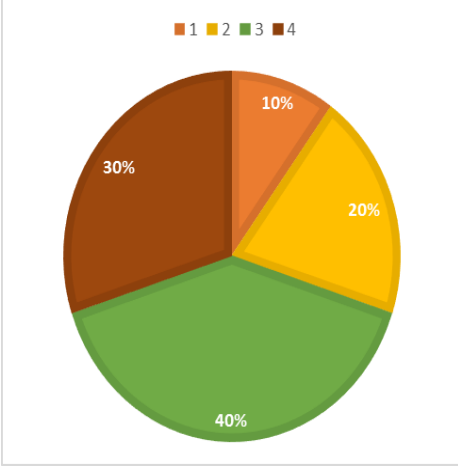
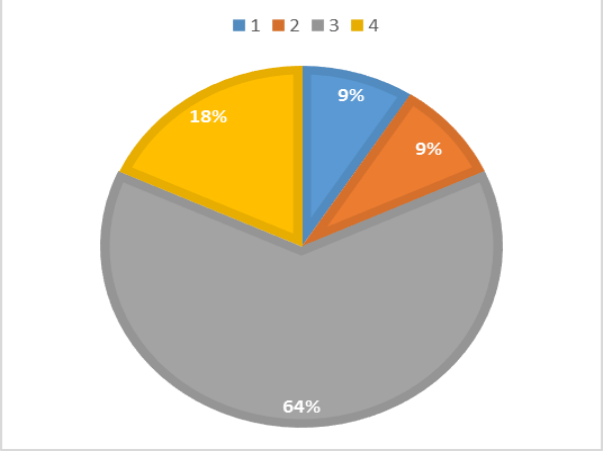
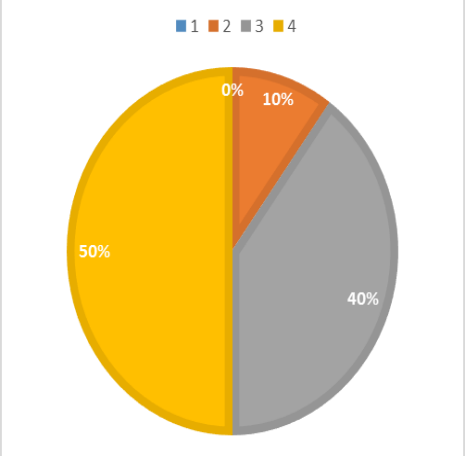
39. Me siento motivado para ayudar en el mejoramiento de los procesos de trabajo.																					
Administrativa	Misional																				
 <p>Detailed description: A pie chart for the 'Administrativa' group. The largest slice is green (3) at 46%, followed by brown (4) at 36%, orange (2) at 18%, and a very thin slice for 1 (0%). A legend above shows categories 1, 2, 3, 4 with corresponding colors.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>36%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	0%	2	18%	3	46%	4	36%	 <p>Detailed description: A pie chart for the 'Misional' group. The largest slice is green (3) at 40%, followed by brown (4) at 30%, yellow (2) at 20%, and orange (1) at 10%. A legend above shows categories 1, 2, 3, 4 with corresponding colors.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	10%	2	20%	3	40%	4	30%
Calificación	Porcentaje																				
1	0%																				
2	18%																				
3	46%																				
4	36%																				
Calificación	Porcentaje																				
1	10%																				
2	20%																				
3	40%																				
4	30%																				
<p>Frente a la percepción de motivación se encuentran opiniones similares entre ambas áreas, unas calificaciones altas alrededor el 30%, y medias por el orden del 40%. Estas cifras denotan el interés por colaborar en el mejoramiento de los procesos.</p>																					

Tabla 42. Graficación y análisis pregunta 40.

40. Estoy satisfecho con el trabajo que realizo.																					
Administrativa	Misional																				
 <p>Detailed description: A pie chart for Administrative staff showing satisfaction levels. The legend indicates 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), and 4 (yellow). The chart shows 64% for level 3, 18% for level 4, 9% for level 1, 9% for level 2, and 0% for level 3.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>18%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	9%	2	9%	3	64%	4	18%	 <p>Detailed description: A pie chart for Misional staff showing satisfaction levels. The legend indicates 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), and 4 (yellow). The chart shows 50% for level 4, 40% for level 3, 10% for level 2, and 0% for level 1.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	0%	2	10%	3	40%	4	50%
Calificación	Porcentaje																				
1	9%																				
2	9%																				
3	64%																				
4	18%																				
Calificación	Porcentaje																				
1	0%																				
2	10%																				
3	40%																				
4	50%																				
<p>Entre los administrativos la percepción de satisfacción en el trabajo tiene una calificación media del 64% de los encuestados y solo el 18% la califica con notas altas. En tanto que en el área misional se reparten las calificaciones entre un 50% de nota alta y otro 50% entre media y baja.</p>																					

Fuente: las autoras

Tabla 43. Graficación y análisis pregunta 41.

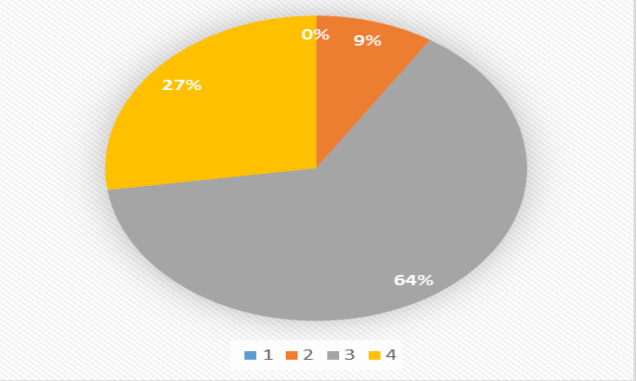
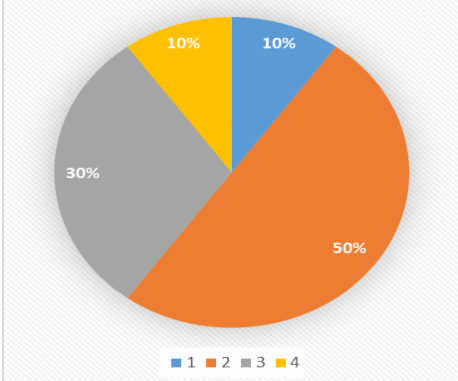
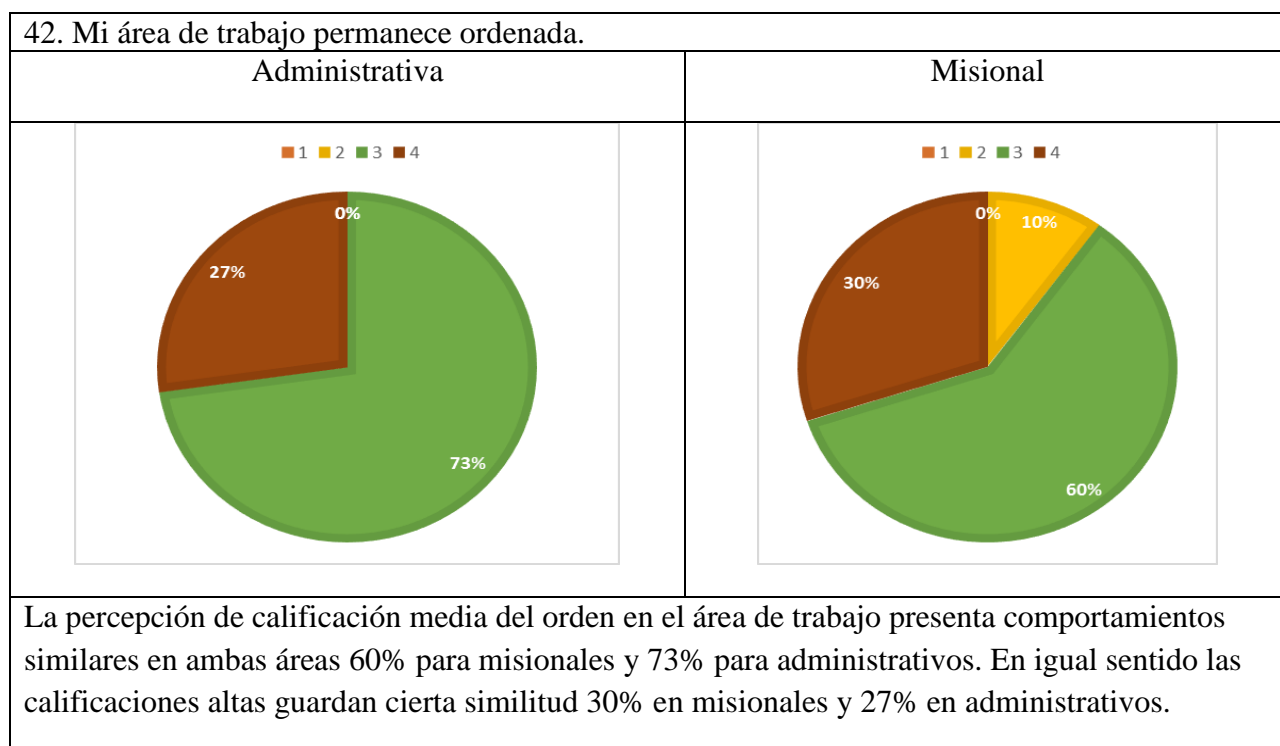
41. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (iluminación, ventilación, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo).																					
Administrativa	Misional																				
 <p>Detailed description: A pie chart for Administrative staff showing physical environment satisfaction. The legend indicates 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), and 4 (yellow). The chart shows 64% for level 3, 27% for level 4, 9% for level 2, and 0% for level 1.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>27%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	0%	2	9%	3	64%	4	27%	 <p>Detailed description: A pie chart for Misional staff showing physical environment satisfaction. The legend indicates 1 (blue), 2 (orange), 3 (grey), and 4 (yellow). The chart shows 50% for level 2, 30% for level 3, 10% for level 4, and 10% for level 1.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	10%	2	50%	3	30%	4	10%
Calificación	Porcentaje																				
1	0%																				
2	9%																				
3	64%																				
4	27%																				
Calificación	Porcentaje																				
1	10%																				
2	50%																				
3	30%																				
4	10%																				
<p>Frente a las condiciones de infraestructura se identifican opiniones muy diversas entre ambas áreas. Inicialmente en los misionales las notas mas bajas fueron dadas por el 60% de los encuestados, para los administrativos solo suman el 9% y en contraste las notas medias suben al 64% y las buenas al 27%.</p>																					

Tabla 44. Graficación y análisis pregunta 42.



Fuente: las autoras

Tabla 45. Graficación y análisis pregunta 43.

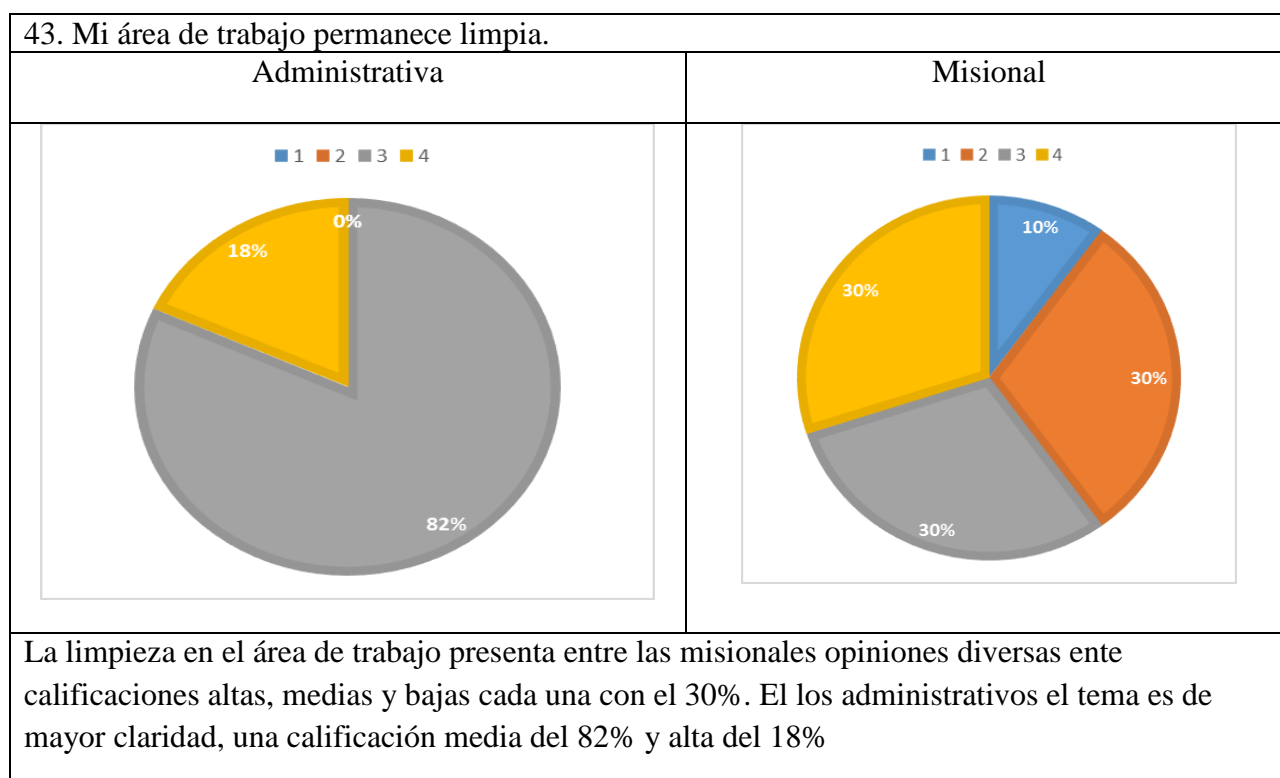


Tabla 46. Graficación y análisis pregunta 44.

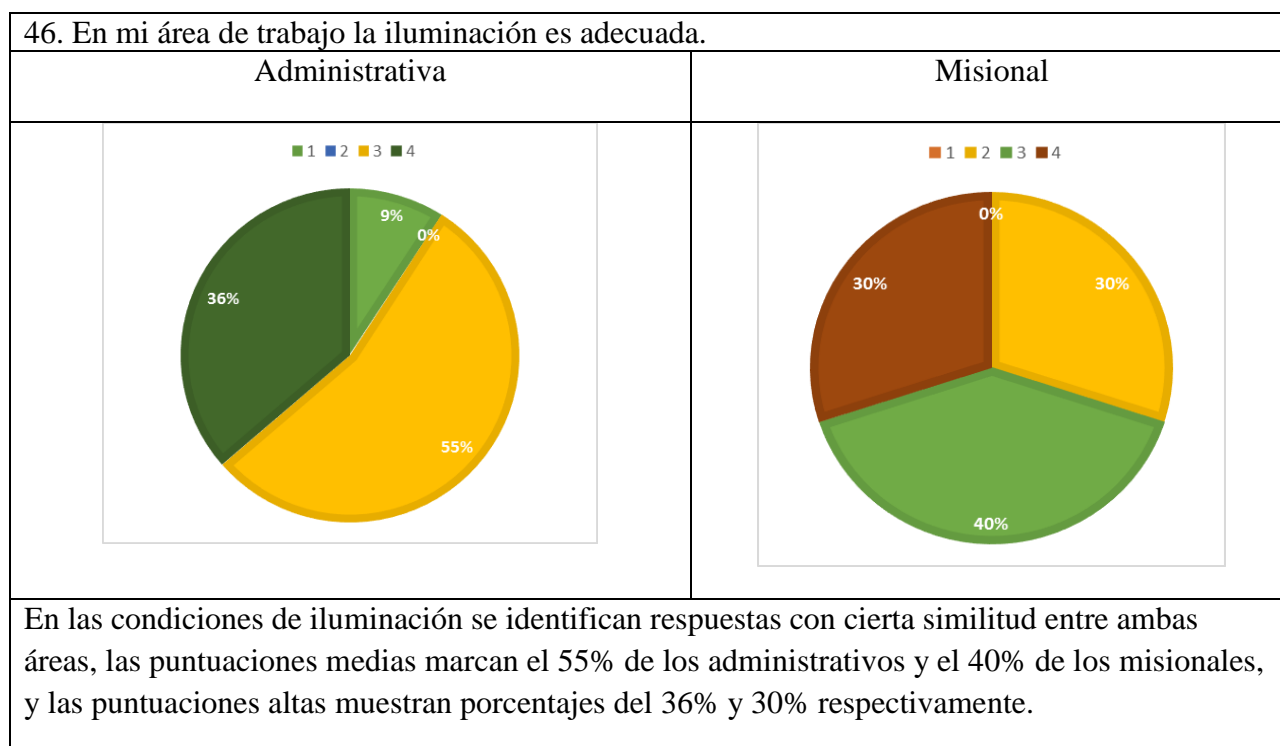
44. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.																					
Administrativa	Misional																				
<table border="1"> <caption>Data for Administrative Group</caption> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>18%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	0%	2	18%	3	64%	4	18%	<table border="1"> <caption>Data for Misional Group</caption> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	10%	2	40%	3	50%	4	0%
Calificación	Porcentaje																				
1	0%																				
2	18%																				
3	64%																				
4	18%																				
Calificación	Porcentaje																				
1	10%																				
2	40%																				
3	50%																				
4	0%																				
<p>Las actividades de mantenimiento son bien calificadas entre los misionales donde el 50% tienen valores de bajos y muy bajos y el otro 50% calificaciones medias. Entre los administrativos el tema es más diverso predominando un 64% de calificación media, y las puntuaciones altas y bajas cada una con el 18%</p>																					

Fuente: las autoras

Tabla 47. Graficación y análisis pregunta 45.

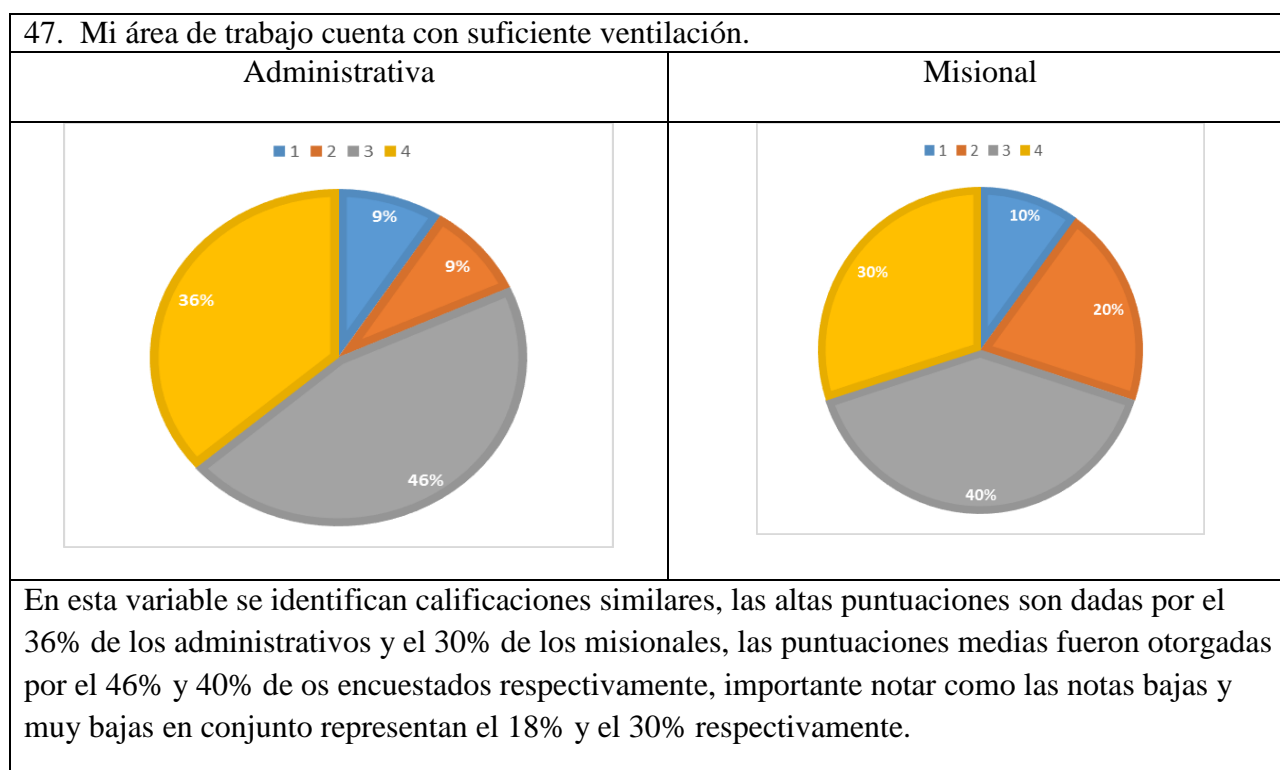
45. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva.																					
Administrativa	Misional																				
<table border="1"> <caption>Data for Administrative Group</caption> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>36%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	9%	2	0%	3	55%	4	36%	<table border="1"> <caption>Data for Misional Group</caption> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	20%	2	40%	3	30%	4	10%
Calificación	Porcentaje																				
1	9%																				
2	0%																				
3	55%																				
4	36%																				
Calificación	Porcentaje																				
1	20%																				
2	40%																				
3	30%																				
4	10%																				
<p>Frente a las condiciones de ruido presentes en el área de trabajo los misionales manifiestan calificaciones diversas donde sobresalen en conjunto 60% de puntuaciones bajas y muy bajas y el 30% de calificaciones medias. Entre los administrativos las calificaciones más importantes son del 55% de nivel medio y 36% de nivel alto.</p>																					

Tabla 48. Graficación y análisis pregunta 46.



Fuente: las autoras

Tabla 49. Graficación y análisis pregunta 47



12. Conclusiones

El hecho que en un gran número de las afirmaciones que conforman la encuesta existan grandes diferencias entre las calificaciones de los administrativos y misionales puede denotar una brecha en procesos de socialización y desarrollo de trabajo, situación que puede ser atribuible a los perfiles de los cargos, y a la diversidad de criterios que de forma natural hacen parte de la actividad laboral. Sin embargo tales brechas pueden terminar en la conformación de grupos de interés particular que de no ser identificados y administrados adecuadamente pueden ser generadores de distorsiones en el clima laboral, situación que de presentarse dificulta el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo personal de los colaboradores de la institución.

El convencimiento personal de las competencias para desarrollar el cargo y que de manera consecuente se refleja en mejor aprovechamiento de recursos y cargas laborales, es una situación característica de los colaboradores del área misional, y no tanto de los administrativos, en estos se identifican comportamientos quizás de menos fortaleza individual. Una posible justificación a estas manifestaciones pueden darse en el sentido del perfil académico de los cargos misionales, los cuales son de nivel profesional y quizás esta formación académica le signifique mayores grados de competencia y convencimiento de las potencialidades individuales.

Como resultado del proceso investigativo se identificaron los principales factores que caracterizan al actual clima laboral de la Contraloría general de Caldas, bajo este contexto es posible determinar que a la luz de las dimensiones propuestas por Mayor (2009), y que sirvieron como fundamento para el desarrollo del presente trabajo, el clima laboral actual presenta una

favorabilidad del 46%, considerándose una ponderación baja, sin embargo las dimensiones que llegaron a la calificación media fueron dadas por las dimensiones interacción e influencia de la coordinación y el entorno de trabajo; tales dimensiones permiten concluir que en las consideraciones para la calificación del clima laboral sobresalen valoraciones relacionadas con el puesto de trabajo y de orden medio ambiental, que bajo los factores motivacionales de Herzberg son de carácter higiénico, no motivantes hacia el trabajo sino factores que evitan la insatisfacción. De otro lado y en contraste, las dimensiones asociadas con elementos de comunicación, motivación, trabajo en equipo, bienestar laboral y comportamientos éticos, reciben las menores cifras de favorabilidad, tales dimensiones que bajo las conceptualizaciones de Herzberg son elementos motivadores hacia el trabajo.

En consecuencia con la anterior consideración, el clima laboral actual de la entidad se caracteriza por una gran influencia de variables de orden higiénico, de allí que se evidencien dificultades en la comunicación entre los grupos de trabajo, limitaciones en el trabajo en equipo, constante renuencia a la participación en los programas que hacen parte de la política de bienestar social y una sensación generalizada de que los talentos humanos no se desenvuelven en las funciones en las cuales se sienten más competentes, esto reforzado por la impresión que la entidad no es completamente justa o equitativa al momento de realizar reconocimientos a las personas que realmente lo merecen.

Conocidos los resultados del proceso investigativo se justifica el diseño de una propuesta de intervención que le permita a la dirección de la Contraloría general de Caldas conocer la caracterización del clima organizacional presente en la entidad y, a través de la socialización de estos hallazgos, motivar a los talentos humanos que laboran para la entidad a aunar esfuerzos para lograr que los porcentajes de favorabilidad puedan llegar a niveles altos. De otro lado la

propuesta ha de contener la descripción de actividades, dimensiones a fortalecer, objetivos y estrategias, todo ello puede servir de insumo para que la entidad empiece a considerar dentro de sus procesos de planeación la incorporación del contenido de la propuesta, apuntando hacia el mejoramiento del clima organizacional y fortaleciendo las acciones de la gestión pública.

13. Propuesta de intervención

13.1 Título de la propuesta

Propuesta de intervención para el mejoramiento del clima laboral en la Contraloría General de Caldas.

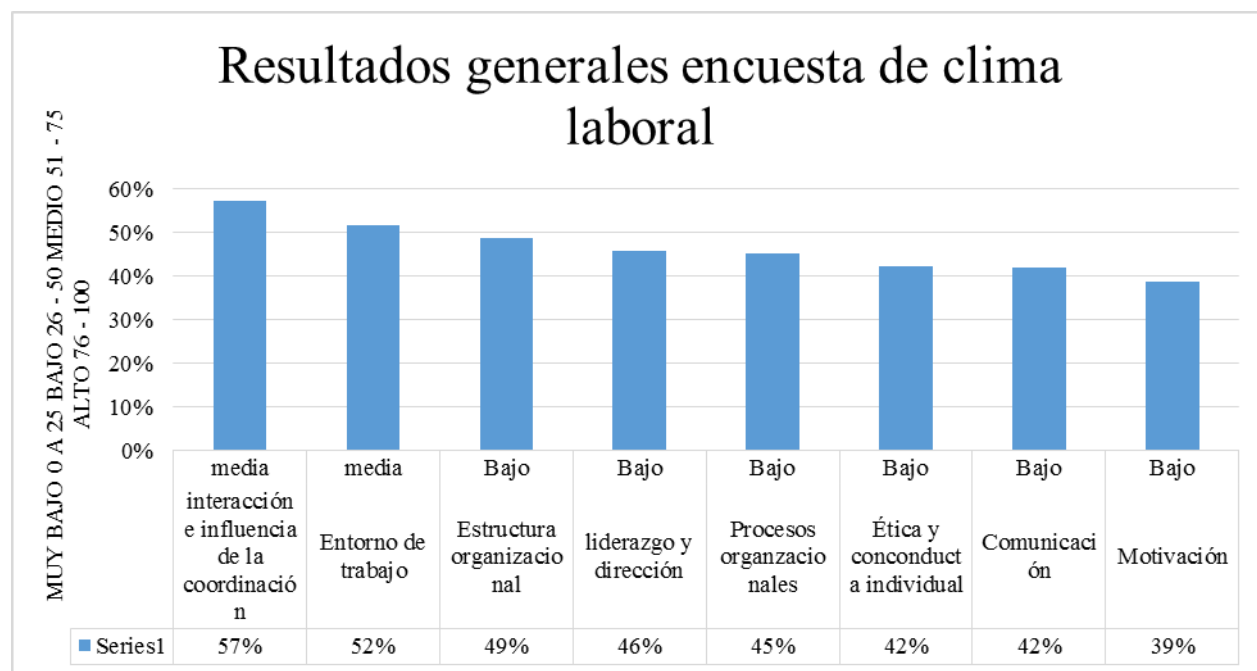
13.2 Introducción

Las propuestas que se pretendan elaborar como estrategia para intervenir en el clima laboral de cualquier organización, deben ser el resultado de investigaciones de campo y aplicación de métodos para la recolección de información. A partir de esto es posible llegar a identificar las respuestas de comportamiento frente al grupo de dimensiones que caracterizan los ambientes laborales en las instituciones. De manera puntual para el caso de la Contraloría General de Caldas se aplicó un instrumento y se entrevistó el 53% del talento humano que forma parte de este ente de control en Caldas, dicho instrumento compuesto por 47 preguntas agrupadas en las dimensiones propuestas por Mayor (2009), permitió identificar datos de gran importancia y en especial las percepciones que el sobre el clima laboral tiene los empleados misionales y administrativos, tales respuestas fueron tratadas en capítulos anteriores.

Sin embargo, la consolidación de los resultados generales demuestran una favorabilidad del 46%, que para la escala de medición empleada en el estudio da un resultado de bajo, situación que por sí misma justifica el desarrollo de un plan de intervención tendiente a mejorar las cifras de valoración, y de manera consecuente la percepción en general de los talentos humanos de la contraloría frente al clima laboral existente en la institución.

La gráfica representa las valoraciones para las dimensiones propuestas por Mayor (2009), notándose que solo dos de ellas sobrepasan cifra del 50% (valoración media), en tanto que las otras seis dimensiones oscilan entre el 39% y el 49% (valoraciones bajas).

Gráfico 1. Resultados generales de la encuesta de clima laboral en la Contraloría General de Caldas.



Fuente: Los autores.

Los datos presentados en la valoración general son una demostración de la realidad que se vive en la institución, y son congruentes con las respuestas de comportamiento de los funcionarios de la contraloría, donde cada día manifiestan inconformidades frente a las situaciones ambientales, motivaciones, laborales y de sociabilidad bajo las cuales desarrollan su actividad diaria.

Si bien es cierto en la contraloría convergen dos tipologías de cargos, por un lado aquellos de carrera administrativa de gran trayectoria en el puesto y posiblemente con procesos de rutinización, y de otro lado los de libre nombramiento y remoción generalmente con niveles académicos de tipo profesional, que dada las dinámicas del manejo burocrático necesitan demostrar altos niveles de eficiencia y compromiso laboral para conservar sus cargos, y por ende una tendencia hacia la aceptación de las condiciones laborales; las valoraciones de las dimensiones demuestran una condición general de inconformidad y un clamor tácito por generar

acción para intervenir en bien del mejoramiento del clima organizacional dentro de la Contraloría general de Caldas.

Como fruto de estos análisis se construye la propuesta de intervención planteando acciones para cada una de las dimensiones.

13.3 Objetivos

13.3.1 General

Presentar a la Contraloría General de Caldas una propuesta de intervención tendiente a contribuir al mejoramiento del clima laboral actual de la entidad.

13.3. 2. Específicos

Calificar las dimensiones del clima laboral propuestas por Mayor (2009), como insumo para identificar los ejes temáticos de la propuesta de intervención.

Estructurar una propuesta de intervención que responda a las necesidades identificadas y enfocada a mejorar las condiciones de clima laboral al interior de la Contraloría General de Caldas.

Elaborar una matriz que contenga los elementos descriptivos de la propuesta de intervención.

13.4 Propuesta de Intervención

Tabla 50. Plan de acción fase de socialización de la investigación.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
Retroalimentación de los resultados de la encuesta de clima organizacional	Generar espacios de socialización, discusión y retroalimentación de los resultados del proceso investigativo. Propiciando la participación de los talentos humanos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concertación de un espacio para la socialización, preferiblemente en un sitio externo a la entidad. 2. Convocatoria a través de canales institucionales. 3. definición de estrategia pedagógica para la socialización de resultados. 4. Definir temas logísticos del evento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Humanos: profesionales investigadoras. Profesionales de apoyo. 2. Técnicos: equipos de cómputo y multimediales, útiles de papelería. 3. Económicos: recursos propios de la entidad. 	Contralor General. Jefe grupo de talento humano. Grupo de investigadoras. Jefe área administrativa.

Fuente: los autores.

Tabla 51. Matriz Propuesta de intervención.

Objetivo	Dimensión Asociada	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
Fortalecer los conceptos y las prácticas del trabajo en equipo	Interacción e influencia de la coordinación	A través de talleres y escenarios de capacitación, empoderar a los talentos humanos sobre el trabajo en equipo y su contribución al logro de objetivos organizacionales	1. Concertación de espacios para el desarrollo de los talleres. 2. Realizar alianzas con universidades o con la ESAP a efectos lograr su acompañamiento académico. 3. Convocatoria a través de los canales institucionales. 4. Definición del procedimiento de talleres, por áreas, por grupos o general. 4. Concretar temas logísticos. 5. Establecer instrumentos para la evaluación y la efectividad en la implementación.	Humanos: Profesionales de apoyo 2. Técnicos: Equipos de cómputo y multimediales, útiles de papelería. Económicos: recursos propios de la entidad	Contralor general. Jefe grupo de talento humano. Jefe área administrativa

Objetivo	Dimensión Asociada	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
Disponer de espacios y ambientes físicos de trabajo que favorecen la productividad empresarial	Entorno de trabajo	Por medio de la implementación del sistema de gestión y seguridad en el trabajo, se valoran las condiciones actuales y definir actividades para el mejoramiento de los entornos laborales. 2. Fortalecer en los funcionarios la conciencia por el respeto hacia espacios limpios, y libres de humo	1. Verificar la existencia del documento sistema de gestión y seguridad en el trabajo. 2. en caso de existir constatar el cumplimiento de los planes de mejoramiento que en él se contengan. 3. en caso de no existir el documento referenciado recomendar el cumplimiento de esta norma. 4. diseño de carteles, comunicados, sobre la importancia de la limpieza y espacios libre de humo.	Humanos: profesionales de apoyo. Técnicos: equipos de cómputo y útiles de papelería. Económicos: recursos propios de la entidad.	Contralor general. Jefe grupo de talento humano. Jefe área administrativa

Objetivo	Dimensión Asociada	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
Fortalecer el conocimiento sobre la estructura de la entidad.	Estructura organizacional	Rediseñar el programa de inducción y reinducción, dirigido a todos los talentos que hacen parte de la entidad, esto a efectos de fortalecer el	1. Actualizar los contenidos del programa de inducción y reinducción, verificando que cumpla con los lineamientos técnicos aportados por	Humanos: Profesionales de apoyo. Técnicos: equipos de cómputo, útiles de papelería. Económicos:	Contralor general. Jefe grupo de talento humano. Jefe grupo de calidad.

		<p>conocimiento sobre la estructura organizacional, contribuyendo a mejorar procesos de empoderamiento.</p>	<p>la función pública. 2. desarrollar procesos de socialización del programa de reinducción a los funcionarios ya vinculados. 3. verificar que el programa de inducción de ejecute realmente con los nuevos funcionarios. 4. Diseñar estrategias pedagógicas para exponer de forma efectiva los contenidos del plan de inducción y reinducción. 5. garantizar que estos procesos se vinculen dentro de los Planes de Capacitación Institucional (PIC).</p>	<p>recursos propios de la entidad.</p>
--	--	---	--	--

Objetivo	Dimensión Asociada	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
Fortalecer las relaciones entre subalternos y dirigidos, buscando generar espacios para la participación, la	Liderazgo y Dirección Motivación	Generación de espacios para fortalecer las relaciones de colaboración entre los diferentes niveles de la entidad, recurriendo para ello al	Se diseñará una actividad de coaching, donde a través de una orientación profesional se desarrollarán talleres prácticos, orientados a la potencialización del	Humanos: Profesionales de apoyo. Técnicos: equipos de cómputo, útiles de papelería. Económicos:	Contralor general. Jefe grupo de talento humano. Jefe grupo de calidad.

<p>confianza y el fortalecimiento de competencias de liderazgo, dirección y motivación.</p>		<p>fortalecimiento de las capacidades de liderazgo y dirección de los jefes de área y demás niveles directivos; de tal forma que ellos ejerzan por su liderazgo, influencia positiva hacia sus dirigidos contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.</p>	<p>liderazgo y la dirección. El grupo objetivo son los niveles directivos de la entidad. Diseño de talleres o conferencias sobre crecimiento personal, motivación hacia el trabajo y temas relacionados con procesos de motivación desde la persona y no desde el sitio de trabajo.</p>	<p>recursos propios de la entidad.</p>	
---	--	---	---	--	--

Objetivo	Dimensión Asociada	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
<p>Revisar los manuales de funciones y de procedimientos, realizando los ajustes o actualizaciones pertinentes.</p>	<p>Procesos organizacionales</p>	<p>Adelantar un proceso de revisión de manual de funciones y procedimientos existentes en la entidad, verificando que cumpla con los lineamientos técnicos propios de la función pública y los procesos organizacionales de la entidad.</p>	<p>1. Definir el grupo de profesionales encargado de la revisión y actualización del manual de funciones y procedimientos de la entidad, ya sea que se cuente con ellos dentro de la entidad o sea necesaria la contratación de este servicio. 2. Comunicar a todos los talentos humanos de la entidad el inicio del proceso de revisión y actualización de los manuales de funciones y</p>	<p>Humanos: Profesionales de apoyo, talentos humanos de la entidad. Técnicos: equipos de cómputo, útiles de papelería. Económicos: recursos propios de la entidad.</p>	<p>Contralor general. Jefe grupo de talento humano. Jefe grupo de Calidad.</p>

		procedimientos, esto a efectos de lograr la colaboración y la participación de todos ellos. 3. En caso de corroborar que los actuales manuales cumplen con requerimientos técnicos, incluir dentro del PIC sesiones de fortalecimiento y mayor apropiación. 4. En caso de necesitar ajustes a los manuales existentes, se desarrolla el proceso de actualización. 5. Revisión de los documentos actualizados. 6. Socialización de nuevo manual de funciones y procedimientos.	
--	--	---	--

Objetivo	Dimensión Asociada	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
Fortalecer el reconocimiento a los principios de comportamiento ético y respeto hacia las normas y conductas a seguir, tanto de forma	Ética y conducta individual	Esta dimensión para el caso de la contraloría general de caldas, está asociada hacia la forma como sus colaboradores perciben, reconocen y se vuelven partícipes	1. Definir el grupo de profesionales encargado de la revisión de la política de bienestar social y laboral, ya sea que se cuente con ellos dentro de la entidad o sea necesario la contratación de este	Humanos: Profesionales de apoyo, talentos humanos de la entidad. Técnicos: equipos de cómputo, útiles de papelería. Económicos: recursos	Contralor general. Jefe grupo de talento humano. Jefe grupo de Calidad.

<p>individual, como grupal y hacia la entidad</p>	<p>del programa de bienestar social y laboral. Conocida la calificación baja de esta dimensión, como estrategia se hace necesaria la revisión la política actual de bienestar laboral, verificando que los objetivos, programas y actividades contribuyan a satisfacer las necesidades tanto organizacionales como de los empleados de la contraloría, y de manera especial lograr la participación activa de los funcionarios en la definición y ejecución de esta política de bienestar, buscando una integración entre los objetivos y fines del estado y las necesidades individuales y procurando la igualdad y la equidad entre todos los funcionarios.</p>	<p>servicio. 2. Comunicar a todos los talentos humanos de la entidad el inicio del proceso de revisión y actualización de la política de bienestar social y laboral, esto a efectos de lograr la colaboración y la participación de todos ellos. 3. En caso de corroborar que la actual política está acorde a los requerimientos técnicos y legales, entonces se hace necesario verificar tanto el cumplimiento como los niveles de satisfacción dentro de los colaboradores de la entidad, generando planes de mejoramiento. 4. En caso de necesitar ajustes a la política existente, se desarrolla el proceso de actualización. 5. Revisión de la política actualizada. 6. Socialización de la nueva política de bienestar laboral.</p>	<p>propios de la entidad.</p>
---	---	--	-------------------------------

Objetivo	Dimensión Asociada	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
Fortalecer las habilidades comunicativas entre el talento humano que labora en la entidad.	La comunicación	Desarrollar habilidades comunicativas en todos los niveles de la entidad, propiciando una comunicación asertiva y eficaz. Cuando en las organizaciones aparte de establecer claros canales de comunicación, también se generan espacios para la socialización y la comunicación informal, se está contribuyendo a disminuir las ambigüedades o distorsiones en el mensaje, se favorece el diálogo formal e informal, y todo ello contribuye al logro de los objetivos organizacionales y establecimiento de un mejor clima laboral.	1. Concertación de espacios para el desarrollo de talleres sobre comunicación asertiva. 2. Realizar alianzas con universidades para lograr su acompañamiento académico, o en su defecto realizar un proceso de búsqueda y contratación de una empresa o profesional para que oriente el taller en referencia. 3. Convocatoria a través de los canales institucionales. 4. Definición del procedimiento de talleres, por áreas de trabajo, por grupos o general. 4. Concretar temas logísticos. 5. Establecer instrumentos para la evaluación y la efectividad en la implementación.	Humanos: Profesionales de apoyo 2. Técnicos: Equipos de cómputo y multimediales, útiles de papelería. Económicos: recursos propios de la entidad	Contralor general. Jefe grupo de talento humano. Jefe área administrativa

Fuente: las autoras.

13.5 Presupuesto para el desarrollo de la propuesta.

La Contraloría General de Caldas dispone de un rubro presupuestal denominado capacitaciones, para el cual tiene una partida de \$15.000.000 ejecutable para el año 2017, la propuesta de intervención si se desarrollara totalmente exigiría una inversión de 19.100.000, sin embargo la ejecución de algunas actividades tales como la elaboración de manuales dependerá de la existencia o no de ello dentro de la institución, por lo tanto el valor a ejecutar puede ser ajustado en base a esta variable de disponibilidad de manuales.

Los valores presentados son de referencia en relación a consultas con algunos profesionales que han desarrollado en otras entidades actividades similares a las planteadas en el presupuesto. En este sentido es tarea de la entidad considerar las actividades propuestas, priorizarlas e incluirlas dentro de los procesos de planeación y ejecución presupuestal, ya sea para esta vigencia o para la del año siguiente.

La tabla 52 presenta de manera detallada los valores presupuestados por desarrollo de objetivos y valor total de la inversión para la propuesta de intervención.

Tabla 52. Presupuesto desarrollo propuesta de intervención.

Objetivo	Actividad	Valor presupuestado por actividad	Total desarrollo del objetivo
Retroalimentación de los resultados de la encuesta de clima organizacional	Alquiler del sitio	200.000	450.000
	Logística	250.000	
Objetivo	Actividad	Valor presupuestado por actividad	Total desarrollo del objetivo
Fortalecer los conceptos y las prácticas del trabajo en equipo	Alquiler del sitio	200.000	1.450.000
	Logística	250.000	
	Tallerista	1.000.000	
Objetivo	Actividad	Valor presupuestado por actividad	Total desarrollo del objetivo
Disponer de espacios y ambientes físicos de trabajo que favorecen la productividad empresarial	Realización documento de sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo. (en caso de no existir)	5.000.000	5.300.000
	Diseño e impresión de material de comunicación	300.000	
Objetivo	Actividad	Valor presupuestado por actividad	Total desarrollo del objetivo
Fortalecer el conocimiento sobre la estructura de la entidad, procesos organizacionales y dinámicas de comunicación.	Actualización programa de inducción y reinducción	1.800.000	2.000.000
	Procesos de Socialización. Logística.	200.000	

Objetivo	Actividad	Valor presupuestado por actividad	Total desarrollo del objetivo
Fortalecer las relaciones entre subalternos y dirigidos, buscando generar espacios para la participación, la confianza y el potenciamiento de competencias de liderazgo, dirección y motivación.	Realización de talleres y actividades relacionadas con el Coaching	3.500.000	3.500.000
Objetivo	Actividad	Valor presupuestado por actividad	Total desarrollo del objetivo
Revisar los manuales de funciones y de procedimientos, realizando los ajustes o actualizaciones pertinentes.	Actualización manual de funciones. (en caso de ser necesario)	3.000.000	3.200.000
	Procesos de Socialización. Logística	200.000	
Objetivo	Actividad	Valor presupuestado por actividad	Total desarrollo del objetivo
Fortalecer el reconocimiento a los principios de comportamiento ético y respeto hacia las normas y conductas a seguir , tanto de forma individual, como grupal y hacia la entidad	Actualización política de bienestar laboral (en caso de ser necesario)	3.000.000	3.200.000
	Procesos de Socialización. Logística	200.000	
Objetivo	Actividad	Valor presupuestado por actividad	Total desarrollo del objetivo
Fortalecer las habilidades comunicativas entre el talento humano que labora en la entidad.	Alquiler del sitio	200.000	1.450.000
	Logística	250.000	

	Tallerista	1.000.000	
--	------------	-----------	--

Total presupuestado ejecución de la propuesta	19.100.000
Total presupuestado ejecución de la propuesta sin realización o actualización de manuales	7.300.000

ANEXOS

14.1 1. Antecedentes

Título: Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa.
Autor: Nelsy Marien Cortés Jiménez.
Año: 2009.
<p>Metodología: El tipo de estudio que se aplicó para la elaboración del diagnóstico del clima organizacional, en el hospital “Dr. Luis F. Nachón”, se ubicó dentro de la clasificación mencionada, como un estudio, por el análisis y alcance de los objetivos, de tipo descriptivo, ya que buscó especificar las propiedades de un grupo, en este caso las dimensiones del clima organizacional que propone la OPS, las cuales fueron: motivación, liderazgo, participación y reciprocidad, a través de su medición. Según el periodo y secuencia del estudio, fue transversal, ya que a través de un solo instrumento se obtuvo la información necesaria para el análisis de la medición de las variables, además, de que se aplicó en una sola ocasión, en un solo momento a los sujetos de estudio (personal del hospital), es decir que se hizo un corte en el tiempo. De acuerdo con la interferencia del investigador en el fenómeno que se analiza, el estudio fue de tipo observacional, ya que solo se describió el fenómeno, sin intervenir o manipular las variables que determinan el proceso, esto debido a que el clima organizacional es un fenómeno complejo, que se da de manera natural en cualquier organización, sin la necesidad de intervenir para que este se desarrolle.</p>
<p>Conclusiones: El clima organizacional general en el hospital Dr. Luis F. Nachón es no satisfactorio. --- En lo referente a liderazgo se concluye lo siguiente: • Que existe preocupación de los directivos para la comprensión del trabajo por parte del personal; que la distribución del trabajo es organizada . • Que hay claridad en la distribución de las funciones, conocimiento en las metas de las áreas de trabajo, además de que si existe un conocimiento del por que de los trabajos que se realizan. . --- De la reciprocidad se concluye lo siguiente: o El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional de ellos. o El personal considera que no hay retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales. o Que las promociones carecen de objetividad o No existe distribución equitativa de las oportunidades de capacitación . --- De la motivación, se concluye en lo siguiente: • Prevalece una sensación orgullo de pertenencia . • Existe libertad de acción para la realización de su trabajo • El personal se siente realizado profesionalmente. --- De la participación, se concluye en lo siguiente: • Ni existe participación entre los diferentes departamentos para el logro de los objetivos, ni un buen espíritu de equipo. --- Por turno, se concluye en lo siguiente: • Todos los turnos expresan una percepción No satisfactoria del clima organizacional, que incluye a las variables y sus respectivas dimensiones. --- Por tipo de personal se concluye en lo siguiente: • En general todo el personal manifiesta una percepción no satisfactoria del C.O. que implica a las variables y sus</p>

respectivas dimensiones. • En general el personal de enfermería es el que expresa mayor nivel de insatisfacción. • En las variables de liderazgo y participación todo el personal se expresa una percepción del CO no satisfactorio. • En la variable de reciprocidad el personal que presentó mayor insatisfacción fue el de enfermería • En la variable de motivación el personal que presentó mayor insatisfacción fue el administrativo.

Título: Alcaldía mayor de Bogotá d. c. secretaria distrital de integracion social estudio del clima laboral

Autor: Mercedes del Carmen Ríos Hernández, Luz Estela Casas de Kuan, Javier Augusto Medina Parra, Ana Zambrano Lugo, Ana Elizabeth Hernández Botía, Luis Eduardo Alvarez Ramírez, José María Bustamante Mora

Año: 2010

Metodología: Teniendo como referentes estudios e indicadores recientes aplicados en la Secretaría de Integración Social de Bogotá, D.C., sobre Clima Laboral⁴⁵ y las políticas⁴⁶ y objetivos que la Administración ha formulado al respecto, se definió la cobertura de la población y su muestra representativa, se estructuró el instrumento de medición, se definió la aplicación de la encuesta y se realizó la recolección de la información de acuerdo con el plan establecido para este efecto

Conclusiones: El clima laboral de la Secretaría se muestra positivo (3,01), aunque muy cercano a límite inferior (3) frente a lo esperado (4). Esto se debe, además del débil desempeño de las dimensiones que están en positivo, a que seis (6) de las doce dimensiones presentan valores negativos, arrastrando la media general hacia el límite inferior. -- CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS, NORMAS Y PLANES (D-1)

Al tomar las tres primeras dimensiones y confrontarlas entre si podemos adelantar algunas observaciones: Cumplimiento de políticas, normas y reglamentos institucionales (Dimensión 1): Aunque el resultado general de la dimensión es positivo (próximo al límite inferior) se ve afectado por el resultado general sobre la afirmación cuatro (Nº 4) (Nuestras sugerencias para el mejoramiento de los procesos son incorporadas al funcionamiento organizacional), con resultado negativo y donde solo el 13% de los encuestados marcó la opción A “De Acuerdo”. --- CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS MÍNIMOS PARA UN DESEMPEÑO EFECTIVO - CLIMA ORGANIZACIONAL (D-4) Esta dimensión resulta en negativo para la Secretaría, por cuanto se observa una clara diferencia entre el Sector Central y el Local (Subdirecciones locales) en cuanto que estos últimos, de manera unánime, señalan que el “Clima organizacional: Condiciones de trabajo y recursos mínimos para un desempeño efectivo”. Aquí vale hacer una distinción especial, producto de la observación directa y los resultados de la Encuesta, entre las condiciones locativas y las condiciones de campo de las Subdirecciones locales. Aunque la localización, condiciones locativas y de campo son diversas para cada una de las Subdirecciones Locales, el resultado para cada una de ellas es, en general, consistente, con una media por debajo de tres (3) (límite inferior). --- LIDERAZGO Y ORIENTACIÓN PARA EL TRABAJO (D-5) Aunque la Dimensión 5 (Liderazgo de los jefes y su orientación para el desempeño en el trabajo) muestra un resultado positivo (cercano al límite inferior), está afectado por los resultados particulares de las afirmaciones Nº 22 (Los líderes orientan el trabajo mancomunado de los integrantes de los equipos de

trabajo y de los diferentes proyectos) en la cual solo el 21,7% de los encuestados marcó la opción A “De acuerdo” y la N° 25 (Los jefes/supervisores delegan en sus colaboradores la autoridad suficiente para desempeñar el trabajo sin tener que consultarles constantemente las decisiones a tomar) donde solo el 28,8% de los encuestados marcó la opción A “De acuerdo”.

Título: Análisis del Clima Laboral de los Servidores Públicos en el Sector Central de la defensoría del pueblo.

Autor: Agustín Córdoba Gómez
María Consuelo Tejada Galeano

Año: 2015

Metodología: Con base en los objetivos propuestos se realizó un tipo de estudio descriptivo, ya que permite representar y analizar la situación a través de la recolección y análisis de la información, se verifican las formas de conducta, se definen comportamientos concretos, se descubren y comprueba la asociación de variables derivadas de la hipótesis de trabajo que pueden ser verificadas, identificando las dificultades y fortalezas en el clima organizacional de la Defensoría del Pueblo, las causas que les dieron origen y permite analizar sus implicaciones, definiendo las necesidades y retos de la Entidad. Se utilizó el diagnóstico selectivo por conveniencia para evaluar los

Comportamientos de determinados actores ubicados en el sector central de la Defensoría y se inició con la observación y el permanente contacto con el personal que labora en la Entidad. La investigación propuesta se realiza a través del método deductivo; que es el proceso de conocimientos que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general, el cual permitirá determinar la percepción

que tienen los servidores, sobre las diferentes variables propuestas para diagnosticar el clima organizacional de la entidad

Conclusiones: Al concluir ésta investigación y presentar el diagnóstico, su análisis y la propuesta del Plan de Mejoramiento para el clima organizacional de la Defensoría del Pueblo, se evidenció que se cumple con las hipótesis planteada en esta investigación, dado que efectivamente se percibe una dificultad en la Entidad, especialmente por no contar con una política de bienestar social con objetivos claros y accesibles para todos y cada uno de los Servidores Públicos, especialmente en dotaciones de inmobiliario y enseres y una reinducción sobre la nueva entidad, el objetivo principal de esta política es brindar al trabajador una orientación efectiva sobre los nuevos roles que debe cumplir dentro de la nueva Entidad y contar con una dotación adecuada para desarrollar las tareas asignadas, esto se reflejó en la falta de motivación, integración, incomodidad con el ambiente de trabajo, por parte de los funcionarios y la falta de colaboración e integración entre las diferentes áreas de la Entidad, lo cual es perjudicial para el cansar los objetivos propuestos por en el plan estratégico vigencia 2013-2016.

-- La Entidad dentro de su restructuración no previó una política de bienestar con objetivos claros y accesibles para todos y cada uno de los Servidores, teniendo en cuenta el modelo de la nueva entidad, este fenómeno se presenta entre los servidores públicos con mayor tiempo de vinculación y a los recién ingresados esto dificultó el cumplimiento de sus funciones dentro de la entidad. -- El conocimiento acerca del clima organizacional proporcionó información para la elaboración del diagnóstico y del plan de mejoramiento, el cual permitió dar recomendaciones, que se espera produzcan cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de sus miembros como en la estructura de la entidad. --- Se considera de vital importancia mejorar el clima laboral a través del desarrollo organizacional; la gestión del talento humano y la gestión financiera para el logro de los objetivos institucionales y el mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos

14.2 2. Anexo de recolección de información

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANAS FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

Investigación

**Identificación de factores que caracterizan el clima organizacional en la Contraloría
General de Caldas y su influencia en la gestión pública**

Marque de 1 a 4 en donde 1 es el que menos se identifica y 4 el que más se identifica con su percepción

No.	ITEM	1	2	3	4
1	Al ingresar a la institución se me brindo la información relativa a la Misión, Visión, Principios y Valores de la Institución				
2	Conozco los objetivos de mi Institución				
3	Conozco los planes y programas de mi Institución				
4	Los funcionarios de la Institución ponen en práctica los valores institucionales				
5	La Institución me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades				
6	Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente				
7	En mi área de trabajo tenemos en cuenta las prioridades para el desarrollo del trabajo.				
8	En mi área de trabajo están definidos los procedimientos y estos garantizan la efectividad de las acciones que se realizan				
9	Conozco mis funciones, están claramente determinadas				
10	Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco				
11	Estoy ubicado en el cargo que desempeño, acorde con mis conocimientos y habilidades				
12	La persona que se vincula a la institución recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo				
13	La capacitación es una prioridad en la Institución				
14	Participo en las actividades de bienestar que se realizan en la institución				

15	Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan la institución				
16	La institución me reconoce cuando alcanzo mis objetivos y metas				
17	La institución otorga los reconocimientos a las personas que los merecen				
18	Mis superiores tienen los conocimientos y destrezas para dirigir el área de trabajo en el que me desempeño				
19	En mi área el superior asigna las cargas de trabajo de forma equitativa				
20	Mi superior asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
21	El trato que he recibido de mis superiores es respetuoso				
22	Mi superior tiene en cuenta las sugerencias que formulo para mi área de trabajo				
23	Recibo de mi superior retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo				
24	Mi superior me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes				
25	Mi superior me motiva y reconoce mi trabajo				
26	En mi área de trabajo existe un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo, que facilitan el logro de los resultados				
27	Me entero de lo que ocurre en mi institución, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales				
28	Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la institución				
29	Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros de mi área de trabajo y en general de la institución.				
30	Cuando surge un problema, conozco a exactitud quien debe resolverlo				
31	En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo				
32	Los objetivos de los equipos de trabajo en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes				
33	Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos				
34	Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo				
35	En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos				
36	Manejo adecuadamente mi carga de trabajo				
37	Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño				
38	Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo cuando sea necesario por el bien de la institución				

39	Me siento motivado para ayudar en el mejoramiento de los procesos de trabajo				
40	Estoy satisfecho con el trabajo que realizo				
41	Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (iluminación, ventilación, aseso, orden, seguridad, mantenimiento locativo)				
42	Mi área de trabajo permanece ordenada				
43	Mi área de trabajo permanece limpia				
44	En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias				
45	En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva				
46	En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada				
47	Mi área de trabajo cuenta con suficiente ventilación				

Lista de Referencias

Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1562 “Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional”. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=48365>

Eslava. A., (2008). Mercado laboral colombiano: conflicto entre teoría y realidad. Disponible en <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/download/707/629>

Hernández. Roberto., Fernández. Carlos., & Baptista María. (2010) Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Disponible en https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Londoño. H., Arcila M. (2013). Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad. Universidad de Manizales. Manizales. Disponible en: <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1394/Teoria%20del%20Desarrollo%20Humano%20y%20Organizacional.pdf?sequence=1>

Malagón. J. (2015). ¿Es posible una gestión pública territorial de excelencia en Colombia?. Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en: http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6447/1/Ensayo_Es%20posible%20una%20Gestion%20Publica.pdf

Mayor. M., (2009) Clima Organizacional en las Entidades Públicas. Artículo digital Actualidad Gubernamental, N° 13 - noviembre 2009. Disponible en http://aempresarial.com/servicios/revista/13_24_JFGIVSSRPJJKJBYHRSMHQVVTGQBWXKWHPCPLUICJRMUANTIFLU.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo 2015. OIT alerta sobre la extensión de la inseguridad en el mercado laboral a nivel mundial. Disponible en: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_368305/lang--es/index.htm

Ortega. D. (2012). Aportes Jurídicos Para Una Renovación De La Carrera Administrativa En Colombia. Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de: Magister en Derecho, profundización en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/6972/1/dianalibethortegasuescun.2012.pdf>

Prieto. J. (2015). Alcances de la seguridad laboral en el desempeño de los trabajadores de las empresas de vigilancia de Bogotá D.C. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7799/1/TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>

Ramos. D. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Monografía de compilación. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Disponible en:

<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Zambrano. A., (2014). Análisis del mercado laboral en Colombia: una nueva cara de la formalidad. Documento publicado por FASECOLDA. Disponible en:

<http://www.fasecolda.com/files/3614/1158/0059/BinderMercado-Laboral.pdf>

<http://www.elspectador.com/noticias/economia/realidad-laboral-del-sector-publico-colombiano-articulo-550672>

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/nomina-publica-en-2015-/15114935>

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/criterios_de_aplicacin_e_interpretacin_de_las_normas_laborales.html

República de Colombia. (1991). Constitución Política