

**Caracterización del Clima Organizacional en el Centro Zonal Armenia Sur del Instituto
Colombiano de Bienestar Familiar Regional Quindío**

SANDRA VIVIANA MENDEZ GUTIERREZ

ASESOR: JAIRO ZULUAGA SOTO

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
COHORTE XI
MANIZALES - 2018**

Tema

Clima organizacional

Título

Caracterización del clima organizacional en el Centro Zonal Armenia Sur del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional Quindío

NOTAS DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Manizales, Agosto de 2018

DEDICATORIA

“La satisfacción radica en el esfuerzo, no en el logro. El esfuerzo total es una victoria completa”. Mahatma Gandhi.

Agradecimiento especial a la Universidad de Manizales por el apoyo recibido para la elaboración de este proyecto, que contó con tropiezos propios de las pruebas que nos confrontan en el día a día.

Dedico el esfuerzo que deriva en este anhelado logro a mi familia: mis padres, hermana y esposo, quienes me impregnan la energía necesaria, además del impulso para alcanzar cada propósito perseguido.

Tabla de Contenido

	Pág.
Contenido	5
Listado de tablas	7
Listado de figuras	7
Introducción	9
1. Planteamiento del problema	11
1.1 Descripción del problema.....	12
1.2 Formulación del problema	14
2. Justificación	15
3. Antecedentes	17
3.1 De la organización	17
4. Objetivos	22
4.1 Objetivo general	22
4.2 Objetivos específicos	22
5. Marco teórico	23
6. Metodología	38
6.1 Tipo y Diseño de investigación	38
6.2 Participantes	38
6.3 Muestra	38
6.4 Criterios de inclusión	39
6.5 Instrumentos	39
6.6 Procedimiento	41
6.7 Colaboradores de la investigación	42
7. Resultados	43
8. Discusión de resultados	57
9. Conclusiones	65
10. Recomendaciones	69
10.1 Programa de intervención	72
10.1.1 Objetivos programa de Intervención	73
10.1.2 Metodología de la intervención	74
10.1.3 Diseño	75
10.1.4 Procedimiento	75
10.1.5 Técnicas e instrumentos	76
10.1.6 Población	76
10.1.7 Cronograma	77
10.1.8 Presupuesto	77

10.1.9 Anexos: programa de intervención	79
11. Referencias	89
12. Anexos	94

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Variables evaluadas por el instrumento DAFP (Clima Organizacional) ..	41
Tabla 2. Formato para totalizar variables de clima organizacional evaluadas	42
Tabla 3. Presupuesto programa de intervención	78

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Puntuaciones obtenidas en la dimensión Orientación Organizacional de los funcionarios adscritos al Centro Zonal Armenia Sur ICBF, Regional Quindío.....	44
Figura 2. Puntuaciones obtenidas en la dimensión Administración del Talento Humano de los funcionarios adscritos al Centro Zonal Armenia Sur, Regional Quindío	47
Figura 3. Puntuaciones obtenidas en la dimensión Estilo de Dirección de los funcionarios adscritos al Centro Zonal Armenia Sur ICBF, Regional Quindío.....	49
Figura 4. Puntuaciones obtenidas en la dimensión Comunicación e Integración de los funcionarios adscritos al Centro Zonal Armenia Sur ICBF, Regional Quindío.....	51
Figura 5. Puntuaciones obtenidas en la dimensión Trabajo en Grupo de los funcionarios adscritos al Centro Zonal Armenia sur ICBF, Regional Quindío.....	53
Figura 6. Puntuaciones obtenidas en la dimensión Capacidad Profesional de los funcionarios adscritos al Centro Zonal Armenia Sur ICBF, Regional Quindío	55
Figura 7. Puntuaciones obtenidas en la dimensión Medio Ambiente Físico de los funcionarios adscritos al Centro Zonal Armenia Sur, ICBF Regional Quindío.....	57
Figura 8. Cronograma Programa de Intervención	77

Introducción

La gestión del recurso humano dentro de las entidades públicas del territorio nacional representa en la actualidad un claro desafío para los profesionales vinculados a las áreas de RRHH, al considerar que aunque las políticas organizacionales establecen objetivos para el fortalecimiento de dicho recurso, en muchas oportunidades los modelos de intervención resultan desactualizados, descontextualizados y no alineados a los objetivos organizacionales; en este orden de ideas, la caracterización del clima organizacional representa un elemento importante al momento de abordar la realidad de dichas entidades, por cuanto arroja elementos particulares y trascendentales para el diseño de estrategias de intervención tendientes a favorecer la adecuada gestión del recurso humano, entendido como un activo organizacional.

De esto se deriva que en el ámbito organizacional muchas entidades de carácter público, cuenten con limitadas estrategias de intervención en las áreas de recurso humano, o incluso en muchas ocasiones, no se cuente con un área de recurso humano consolidada, que pueda ser visualizada como pilar dentro del desarrollo organizacional, realidad que se desprende en algunas ocasiones de la existencia de estructuras rígidas, ausencia de capital humano capacitado para dirigir éstas áreas o de la falta de gestión desde el nivel directivo. De la realidad aquí expuesta, surge el interés por desarrollar un trabajo investigativo en una de las Regionales adscritas a una entidad estatal de amplia trayectoria, el ICBF que en sus 49 años de existencia ha trabajado para asegurar el bienestar integral de niños, niñas, adolescentes y familias en situación de vulnerabilidad que han requerido de la atención brindada por la entidad. De forma específica esta investigación tomó como población objeto de análisis, a los colaboradores del Centro Zonal Armenia Sur, el cual con un total de 47 funcionarios contratados bajo las modalidades de Carrera Administrativa (empleados de planta), Provisionalidad (Planta Temporal creada en el año 2017 para cargos

misionales) y Prestación de Servicios (contratistas) se encargan de asegurar la atención a la población proveniente de cinco de los doce municipios del departamento del Quindío.

La investigación buscó brindar herramientas útiles para el área de Talento Humano existente en la entidad, la cual cuenta con un total de 2 profesionales que centran sus actividades en aspectos inherentes a la vinculación de personal, salud ocupacional y evaluación del desempeño para empleados de carrera administrativa o de provisionalidad; pero que no han efectuado intervenciones tendientes a caracterizar clima organizacional, tarea que merece de atención si se pretende dar respuesta al plan estratégico de la entidad dentro del cual la gestión del talento humano tiene como objetivo según el ICBF (2013) “desarrollar y fortalecer la capacidad organizacional, a través de intervenciones focalizadas (Nacional – Regional – Zonal) que permitan potenciar la excelencia y el desarrollo humano de los colaboradores para el logro de cada uno de los objetivos estratégicos”.

Así se hizo uso de un instrumento de medición del Clima Organizacional creado por el DAFP para todas las entidades estatales, el cual hace parte del documento “La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión”, instrumento que evalúa mediante la formulación de 51 ítems un total de 7 variables asociadas al clima organizacional.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento fueron analizados a partir de los elementos teóricos aportados por el autor Likert (1986) quien propone en cuanto a estilo de dirección un total de cuatro tipos de sistemas organizacionales con un clima particular: Autoritario, Paternalista, Consultivo y Participativo.

1. Planteamiento del Problema

En la actualidad los temas asociados a la gestión del talento humano como un recurso de vital importancia para las organizaciones, centran la atención a nivel interdisciplinar, dada la identificación de una necesidad prevalente por asegurar entornos cómodos que potencien los niveles de eficiencia, efectividad y desempeño, sin que estos afecten la calidad de vida de los miembros de dichas organizaciones.

Esta realidad que no es ajena a nuestro país se aplica hacia todo tipo de organizaciones, tanto de características públicas como privadas, implicando la actuación de una serie de variables que inciden de forma directa en la generación de diversos tipos de Clima Organizacional (CO). Así pues el presente estudio buscó efectuar una caracterización del CO a nivel zonal en la Regional Quindío (Centro Zonal Armenia Sur), teniendo en cuenta que para el caso de éste departamento, se cuenta con un total de 3 Centros Zonales, dos de los cuales se ubican en la ciudad de Armenia, atendiendo población beneficiaria de los municipios de Circasia, Filandia, Salento, La Tebaida, Quimbaya, Montenegro y Armenia, los cuales serán objeto de análisis.

La distribución de personal para el Centro Zonal Armenia sur en la actualidad presenta un alto porcentaje de contratación bajo la categoría de Prestación de Servicios (contratistas), encontrando que sólo el 40% de los funcionarios hacen parte de la planta de personal oficial de la entidad, cantidad que tampoco se ajusta a los lineamientos de la entidad, razón por la cual el gobierno nacional se encuentra concretando rutas para la ampliación de planta de personal institucional; así pues para el año en curso el Centro Zonal objeto de análisis para éste estudio cuentan con un total de 30 funcionarios.

1.1. Descripción del problema

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), es un establecimiento público descentralizado, perteneciente al Sector de la Inclusión Social y la Reconciliación, adscrito al Departamento Administrativo para la Prosperidad Social mediante Decreto 4156 del 3 de noviembre de 2011, creado por la Ley 75 de 1968, reorganizado conforme a lo dispuesto por la Ley 7 de 1979 y en el Decreto 1084 de 2015., el cual opera bajo los preceptos estatales y la normatividad colombiana, prestando servicios de atención a Niños, Niñas, Adolescentes y Familias que se encuentran en condición de amenaza o vulnerabilidad, frente a la garantía de derechos fundamentales. Esta entidad perteneciente al sector público se posiciona como el ente rector del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, para la ejecución de sus programas el ICBF opera en 3 niveles: Nacional, Regional y Zonal, asegurando su representación en todo el territorio nacional, en razón de lo cual posee treinta y tres (33) Direcciones Regionales en el nivel departamental y doscientos nueve (209) centros zonales en el nivel municipal.

Como ya se había expuesto el Centro Zonal Armenia Sur cuenta en total con 30 funcionarios proyectados para atender población Quindiana de 5 municipios (Circasia, Salento, Filandia, La Tebaida y algunas comunas de Armenia), en razón de lo cual la población de influencia asciende según el DANE (2009) en promedio a los 186.336 usuarios; situación que implica elevados niveles de carga laboral, además de exigencia en lo que a atención de problemáticas prevalentes hace referencia.

El ICBF como organización adscrita al sector público cuenta con políticas creadas desde la Dirección Nacional en concordancia con lo dispuesto por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), encargada de señalar las directrices para la gestión estratégica del talento

humano, estas políticas están visualizadas para el ICBF en el modelo de operación por procesos, dentro del proceso de Apoyo denominado Gestión del Talento Humano, cuyo objetivo consiste en atraer, vincular o contratar y desarrollar al mejor talento humano, garantizando la aplicación de las normas que rigen a los colaboradores para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales; no obstante para el caso específico de la Regional Quindío, no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos consolidado que pueda desarrollar las estrategias propuestas desde el nivel nacional, estableciéndose por ejemplo que a pesar de que se ha establecido dentro de la guía de gestión estratégica del talento humano del DAFP la obligatoriedad respecto a la medición del Clima Organizacional cada dos años, los resultados de dicha medición no se han socializado a los niveles departamentales incidiendo en la no apropiación de los hallazgos obtenidos y por ende en el no desarrollo de estrategias que impacten el fortalecimiento del clima organizacional.

Por tal razón, al considerar que la gestión de Recurso Humano como activo de la organización no cuenta con el abordaje requerido de acuerdo a las características de la Regional Quindío, se busca efectuar una aproximación a la realidad organizacional a partir de la caracterización del CO, mediante la aplicación del instrumento diseñado por el DAFP en el año 2004 para tal fin, el cual fue construido según la metodología propuesta por Rensis Likert, que ha mostrado ser apropiada para la medición de actitudes frente a los fenómenos sociales que se estudian, dicho instrumento consta de 7 variables (orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico) a través de 51 ítems, que permitieron efectuar una caracterización del Clima Organizacional del Centro Zonal Armenia Sur, a fin de obtener un diagnóstico preciso que permitió implementar estrategias de intervención ajustadas a la realidad de la organización, tendientes a optimizar la

dinamización del talento humano con su respectivo seguimiento para garantizar la continuidad del programa de intervención..

De acuerdo a las anteriores reflexiones se planteó la siguiente pregunta de investigación:

1.2 Formulación del Problema

¿Cuál es la percepción del Clima Organizacional en el Centro Zonal Armenia Sur del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional Quindío?

2. Justificación

El análisis de la realidad organizacional en entidades públicas y privadas en nuestro país a manera de diagnóstico, es una herramienta útil para las áreas de Recursos Humanos, mediante este permiten efectuar lecturas acertadas sobre las percepciones que los empleados construyen frente a dicha realidad; no obstante dentro del sector público ésta herramienta es poco utilizada ante la limitada gestión del talento humano, a pesar de la existencia de políticas organizacionales que toman en cuenta dicha gestión.

La identificación de estas percepciones incide en la posibilidad de caracterizar el Clima Organizacional, considerado según Toro (2001) como las percepciones compartidas que el personal de una organización construye frente a las diversas realidades del trabajo y de la empresa; un tema de vital importancia a nivel de su diagnóstico en la medida en que permite identificar y analizar las percepciones compartidas por los miembros de una empresa y a su vez, visualizar puntos críticos que requieran de intervención a fin de incidir en la creación de un ambiente de trabajo favorable.

El presente trabajo investigativo surge con la intención de efectuar una caracterización objetiva del Clima Organizacional en el Centro Zonal Armenia Sur del ICBF Regional Quindío, para incidir en la visualización de una realidad organizacional desconocida, a la que no se ha tenido acceso, ante el no diagnóstico de éste elemento en el nivel regional; dicha pretensión además apunta hacia la creación de un plan que permita generar estrategias de intervención que promuevan la creación de un clima favorable, además de sugerir la implementación de una metodología de diagnóstico organizacional por parte del área de Recurso Humano del ICBF Regional Quindío, en lo que a

caracterización del Clima Organizacional hace referencia, para así potenciar el fortalecimiento de otras variables que puedan estar asociadas (motivación, desempeño, etc.).

De igual forma el trabajo investigativo busca destacar la importancia del recurso humano como principal activo de la organización, en respuesta al plan estratégico del ICBF inscrito bajo el eslogan “ICBF el mejor lugar para trabajar”; pretendiendo aportar elementos de diagnóstico válidos que sensibilicen a los niveles directivos de la entidad en el nivel Regional, sobre la necesidad de crear programas de intervención que favorezcan la implementación de entornos laborales cada vez más saludables. Paralelamente la visualización de la realidad organizacional mediante la caracterización del Clima Organizacional del Centro Zonal Armenia Sur, también se utilizará como insumo para el área de Talento Humano que en la actualidad opera, puesto que será un punto de partida idóneo frente al posterior diseño de las estrategias de intervención.

Es importante señalar que durante la recopilación de información relevante para la formulación del presente trabajo investigativo, se encontraron tres investigaciones afines en las cuales se efectuó diagnóstico del Clima Organizacional en el ICBF como entidad estatal, también desde el nivel zonal, pero con áreas de influencia muy diversas puesto que se desarrollaron en los Centros Zonales Suba, Usaquén y Cartago; situación que si bien favorece el abordaje del problema de investigación desde su generalidad, varía de forma considerable al tener en cuenta la diversidad en lo que a estilos de dirección, cargas laborales y cultura organizacional hace referencia.

Por otro lado los resultados obtenidos mediante la presente investigación servirán como material de consulta actualizado, que podrá ser usado como referencia para investigaciones afines dentro y fuera del departamento del Quindío.

3. Antecedentes

3.1 De la Organización

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar como entidad consolidada en el orden nacional y que cuenta con representación en todo el país, no se ha escapado al interés por generar diagnósticos del Clima Organizacional, pudiendo identificarse como antecedentes para el presente trabajo investigativo, los trabajos desarrollados en los Centros Zonales Suba (1999), Cartago (2000) y Usaquén (2012).

En este orden de ideas el trabajo investigativo titulado “Desarrollo del talento humano en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Centro Zonal Suba”, elaborado por la autora Rosa Inés Roa Campos, adscrita a la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP en la ciudad de Bogotá, cuyo año de publicación fue 1.999, tenía por Objetivo General elaborar un diagnóstico del Clima Organizacional en dicho Centro Zonal, para así formular las recomendaciones pertinentes en relación con el Desarrollo del Talento Humano.

Dicho diagnóstico fue realizado teniendo en cuenta elementos como la relación entre los funcionarios, la rigidez o flexibilidad de la empresa, las opiniones de los compañeros de trabajo, el grupo de trabajo, etc., identificados a partir de la creación de una serie de encuestas y entrevistas aplicadas a los funcionarios del Centro Zonal, que analizaron aspectos asociados a planta de personal, parte logística, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, relación jefe inmediato-subalterno, actitud frente a la entidad y actitud frente al proceso de reestructuración.

Paralelamente las encuestas aplicadas para favorecer el diagnóstico de clima organizacional se centraron en un total de 8 variables: 1. Desarrollo integral del Funcionario de ICBF, 2. Calidad de

vida del funcionario, 3. Calidad del servicio que el Instituto presta a la comunidad en General, 4. Sensibilización del individuo hacia los procesos de cambio, 5. Relaciones Humanas, 6. Sentido de pertenencia hacia la organización, 7. Identidad entre el funcionario y el Instituto, así como 8. Motivación. La información obtenida mediante las encuestas permitió generar estadísticas, que luego fueron analizadas con la participación de grupos homogéneos creados para favorecer la investigación, quienes apoyaron la ubicación de los funcionarios dentro de una escala de Clima Organizacional que poseía 8 niveles: Vinculación, Obstaculización, espíritu de trabajo, Intimidad, Alejamiento, Énfasis en la Productividad, Empuje y Consideración. (Martínez, 2002).

Basada en el análisis obtenido de las encuestas aplicadas, la autora pudo concluir, que era urgente la intervención del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, en el nivel central del cual dependen todas las regionales, en aspectos determinantes para el buen funcionamiento del Centro Zonal Suba, en términos de funcionarios y de usuarios. Así mismo señaló que para el caso de ese Centro Zonal casi la totalidad de los funcionarios se ubicaron en la escala de Responsabilidad, pues cada funcionario proyectaba el sentimiento de ser su propio jefe, de no tener que consultar todas sus decisiones y saber definir los momentos en que debía ejecutar un trabajo.

Paralelamente la autora identificó como resultados importantes dentro de la investigación que el 62% de los funcionarios encuestados observaron un buen trabajo en equipo, con una colaboración permanente y oportuna por parte de las diferentes disciplinas responsables de brindar la atención a los usuarios; el 43% de los funcionarios afirmó que la Calidad del servicio era deficiente, enunciado para ello variables como la falta de elementos para la prestación de los servicios, la ausencia de un verdadero trabajo en equipo, la falta de motivación y la falta de capacitación y retroalimentación permanente; el 67% de los funcionarios consideró que en el Centro Zonal Suba existía un buen ambiente laboral; el 62% definió las relaciones con el Jefe

inmediato como de colaboración mutua, donde existía un buen flujo de comunicación; en cuanto a la actitud de cada funcionario frente a la Institución, el 67% consideró que consistía en hacer aportes permanentes en busca de lograr un mejoramiento continuo aún sin importar que dichos aportes no fueran aplicados; de igual forma frente al factor Motivación el 57% de los funcionarios consideró como factor primordial para su buen desempeño una capacitación adecuada y constante tanto en el campo de su profesión como en el área de la superación personal y las relaciones Humanas, mientras que el 23 % restante definió como factor motivacional primordial en términos de incentivos económicos, reconocimiento al buen trabajo con una retroalimentación continua, y la realización periódica de actividades de integración como el Deporte y la recreación.

Posteriormente el trabajo de investigación denominado “Medición del Clima Organizacional en el ICBF Centro Zonal Cartago” de las autoras Lina María Bedoya Sanz, Teresa Ramírez García y Diana Suárez Posso, vinculadas a la Universidad Cooperativa de Colombia en el primer cohorte de la Especialización en Gerencia del Talento Humano y cuya fecha de publicación corresponde al año 2000; busco efectuar la medición del clima organizacional en dicha entidad como complemento de estudios y análisis que venían desarrollándose a nivel de procesos administrativos, además de contribuir a la formulación de acciones de mejoramiento en los casos necesarios y fortalecer los aspectos positivos de la institución.

La necesidad del análisis se fundamentó en la prioridad de avanzar en el desarrollo organizacional, permitiendo el fortalecimiento inicial de las relaciones existentes entre las servidoras públicas, además de la satisfacción de las clientes internas no solo con su organización, sino con el grupo de compañeras, colaboradoras y colegas. Sin dejar de lado la aplicación de los conocimientos y habilidades de las autoras como especialistas de gerencia del talento humano en

los procesos organizacionales, dada la inexistencia de trabajos investigativos similares dentro del Centro Zonal Cartago.

La investigación efectuó la valoración del Clima Organizacional a partir de un Inventario de Clima Organizacional creado por las autoras para responder a la finalidad del proyecto, permitiendo presentar los resultados obtenidos a través de una matriz descriptiva, dentro de la que las autoras pudieron concluir que los funcionarios vinculados al Centro Zonal Cartago identificaron la necesidad de no bajar la guardia en realizar los reconocimientos y elogios en las reuniones de coordinación como símbolo más que de aprobación, de estímulo a la autoestima de cada una de las servidoras. Así mismo las autoras establecieron que debían hacerse revisiones en cuanto al manejo de la anterioridad por parte de la gerencia, haciendo referencia particular al hecho de extralimitarse en la confianza y formalidad tanto en la relación interpersonal como en el trabajo; así mismo, la investigación estableció la necesidad de medir el sentido de pertenencia institucional no solo con el eficiente desempeño, sino mediante la real apropiación de los procesos como producto del trabajo en equipo.

Finalmente la autora Audry Marcela Velandia Castellanos, desarrolló el proyecto investigativo “Clima Organizacional en el ICBF Zonal Usaquéen” como estudiante de la Universidad de la Sabana de la Ciudad de Bogotá, con fecha de publicación correspondiente al año 2012. La autora propuso como problema de investigación ¿Cuáles eran las características del clima organizacional dentro del ICBF Zonal Usaquéen?, mediante la utilización de una muestra de 21 funcionarios, a quienes se les aplicó el cuestionario denominado “la calidad de la vida laboral para una cultura de lo público”, instrumento creado por el departamento de gestión humana de la empresa social del estado que contaba con 51 ítems de evaluación.

El estudio que tenía por objetivo describir los aspectos más relevantes que caracterizaban el clima organizacional del ICBF Centro Zonal Usaquén, tuvo en cuenta un total de 7 variables de análisis: 1. Orientación Organizacional, dentro de la que se identificó que el 72.5% de los funcionarios se encontraban bien orientados frente a políticas y procesos organizacionales; 2. Administración del Talento Humano donde el 58.9% de los empleados no tenía una percepción adecuada frente a dicha administración; 3. Estilo de Dirección dentro del cual el 81.3% de los encuestados consideró que sus directivos tenían el conocimiento y las habilidades gerenciales para desempeñar idóneamente las funciones del área; 4. Comunicación e Integración frente a las cuales el 68.5% de los funcionarios consideró que existían procesos de retroalimentación; 5. Trabajo en Equipo frente al cual el 80.8% de los colaboradores percibía que se promovía el trabajo en equipo; 6. Capacidad Profesional donde el 91% de los empleados se sentían seguros al considerar que contaban con los conocimientos, habilidades y motivaciones requeridos para asegurarse un buen desempeño y 7. Medio Ambiente Físico dentro del cual el 51% de los funcionarios consideraba que la institución poseía las condiciones físicas adecuadas para el desempeño laboral.

La investigación permitió encontrar aspectos positivos del clima asociados a orientación organizacional, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo y capacidad profesional; paralelamente se identificaron debilidades en la administración del talento humano y el medio ambiente físico; concluyendo así que el Clima Organizacional de dicho Centro Zonal contaba con un diagnóstico mayormente favorable.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Identificar las condiciones actuales del Clima Organizacional en el Centro Zonal Armenia Sur del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional Quindío y a partir de los resultados obtenidos elaborar una propuesta de intervención con el fin de optimizar el clima organizacional en la institución.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del clima organizacional a través del instrumento DAFP que evalúa las siguientes dimensiones: orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico, que reflejan la percepción sobre el clima organizacional, en los funcionarios adscritos al Centro Zonal Armenia Sur del ICBF Regional Quindío.
- Diseñar y proponer un plan de mejoramiento que permita potenciar el clima organizacional en el Centro Zonal Armenia Sur del ICBF Regional Quindío, con base en los resultados obtenidos en la evaluación diagnóstica del clima organizacional de la organización.
- Socializar el plan de mejoramiento diseñado en la investigación con los integrantes del Centro Zonal, además del área de Talento Humano de la Regional Quindío del ICBF y sensibilizarlos frente a la identificación de las fortalezas y falencias identificadas mediante la evaluación diagnóstica del clima organizacional.

5. Marco Teórico

5.1. Marco conceptual

El marco conceptual relaciona el concepto de clima laboral desde la perspectiva de entender el significado de calidad de vida laboral que constituye un tema de gran importancia para el desarrollo humano del trabajador y es el antecedente fundamental como base para la construcción de lo que entendemos como clima laboral, en primera instancia se debe definir el concepto de calidad de vida laboral:

5.1.1. Concepto de Calidad de Vida Laboral

El concepto de calidad de vida laboral (CVL) para González, Peiró & Bravo (1996) en su acepción más amplia, abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo como son los horarios, el sueldo, el medio ambiente laboral, los beneficios y servicios, las posibilidades de carrera y relaciones humanas que pueden ser relevantes para la satisfacción y motivación laborales, también abarca las propias experiencias de trabajo en función de las oportunidades que este proporciona (Dellamotte & Takezawua,1986;citados por González, Peiró & Bravo,1996).

Las personas esperan que sus trabajos les permitan un mayor uso de sus habilidades y competencias adquiridas a lo largo de su formación, una mayor satisfacción laboral intrínseca y les permita desarrollarse como personas, además de proporcionarles la oportunidad de obtener una serie de compensaciones materiales psicológicas y sociales (Grady,1984; Mateu,1984 & Peiró,1990, citados por González, et al,1996), es por tal razón que en la década

de los setenta (70) se produce una gran preocupación por mejorar el entorno laboral de los trabajadores y las experiencias del propio trabajador configurándose en la generación de un movimiento orientado hacia la investigación y mejora de la calidad de vida laboral (Davis & Cherns,1975;citados por González et al,1996).

De esta forma se da inicio al interés por la CVL del trabajador y se le da carta de ciudadanía a partir de un simposio sobre problemas laborales celebrado en la Universidad de Columbia en 1972 (González & Peiró, 1996). Se puede describir el origen del concepto en los trabajos del instituto Tavistock de relaciones humanas de Londres (1947), las investigaciones de este instituto tenían una clara tendencia socio-psicológica (aplicación de la psicología y sociología al estudio y solución de los problemas sociales).

Sobre este punto Segurado, Almudena & Agulló (2002) plantean que el estudio de calidad de vida laboral se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes perspectivas teórico-metodológicas; la calidad de vida del entorno de trabajo y la perspectiva de la CVL psicológica (Davis & Cherns,1975; González et al.1996 citados por Segurado et al. 2002), las anteriores perspectivas tienen diferencias en cuanto a los propósitos que cada una persigue de mejorar la vida del trabajador y básicamente de la vida en el contexto del trabajador que constituye su objeto de estudio. Segurado et al. (2002) dice que por una parte la perspectiva de la calidad del entorno de trabajo tiene como meta conseguir mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales, entendiendo la organización como un sistema.

La otra perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica se interesa por un microanálisis de elementos puntuales que constituye las distintas situaciones de trabajo en las que participa directamente el individuo, que enfatiza según este autor, aspectos subjetivos de la vida laboral,

la perspectiva de la calidad del entorno de trabajo subordina tales aspectos a las condiciones de trabajo y elementos estructurales de la organización; así las cosas las dos perspectivas aunque comparten el deseo de mejorar la calidad de la vida laboral difieren en cuanto a los objetivos perseguidos, la CVL psicológica busca la satisfacción, la salud, el bienestar del trabajador dándole primacía a los factores del individuo, sobre los intereses de la organización, sin embargo la perspectiva de la calidad de vida del entorno de trabajo tiene una posición diferente en cuanto a propender por una mayor producción y eficacia organizacional como paso previo para satisfacer las necesidades y demandas del trabajador.

En síntesis, se entiende según Segurado et al (2002) que la calidad de vida laboral es un concepto amplio y heterogéneo debido a la multiplicidad de enfoques, teorías y disciplinas que abordan el tema, por esta razón se dificulta un consenso en torno al tema, existiendo definiciones muy generales con una falta de criterios comunes para delimitarlo; lo que queda claro en el tema es la concepción de dos perspectivas de la CVL, la psicológica caracterizada por un análisis micro, su foco de interés en el trabajador y dentro de la cual los aspectos relevantes hacen alusión la subjetividad individual y su objetivo general: bienestar y salud del trabajador; además de la CVL enfocada en el entorno de trabajo, con un nivel de análisis macro, cuyo foco de interés es la organización y por ende se centra en las condiciones y en el medio ambiente de trabajo, siendo su objetivo la productividad y eficiencia de la organización (Segurado et al,2002).

Respecto a investigaciones sobre “calidad de vida laboral” como antecedente para la dimensión organizacional del clima laboral en nuestro medio, se puede hacer referencia a una evaluación de la calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburra - Colombia, cuya autora es María Alejandra Gómez (2010) de la Universidad Pontificia

Bolivariana, quien mediante una investigación empírica analítica en una muestra de 200 hombres y mujeres, utilizó el instrumento de calidad laboral GOHISALO, a partir del cual encontró que los empleados refirieron una mediana satisfacción frente a las necesidades fisiológicas de seguridad y afiliación, e insatisfacción en las necesidades de autorrealización, reconocimiento, creatividad y necesidades de descanso.

Los resultados mostraron un panorama no muy alentador en la calidad de vida laboral de este tipo de empleados por su condición temporal, denominados en razón a estas condiciones de “precariedad laboral” por la OIT (1974) definida como aquella condición que se caracteriza por su inestabilidad, por la inexistencia de contrato o la falta de un contrato de carácter indefinido (Pok , 2007 citado por Gómez, 2010).

5.1.2. Clima Organizacional

El clima organizacional es un concepto desarrollado inicialmente por Lewin, Lippit & White (1939) citados por Ramírez & Maturana (2011), al examinar la influencia de climas sociales creados experimentalmente sobre el comportamiento de niños en un grupo (Oliver, Tomas & Cheyne,2005 citados por Ramírez & Maturana,2011). Aunque sería Gellerman el que introdujo el concepto en el ámbito organizacional en la década de los 60 (Arias & Arias,2014). Existen múltiples enfoques antecedentes que han pretendido conceptualizar este concepto, “los más conocidos son tres: los enfoques objetivos se concentran en las características de la organización, mientras los enfoques subjetivos se enfocan en los trabajadores, sin embargo, los enfoques integradores toman en cuantos ambos factores” (Arias & Arias,2014, p.185).

Como definiciones de lo que se entiende por clima organizacional, Arias & Arias (2014) en su investigación sobre la “relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado”, aportan al concepto lo siguiente, anotan que el clima organizacional corresponde a un buen descriptor de la estructura de una organización.

Al explicar en que radica la importancia de evaluar una organización en cuanto a su desarrollo organizacional y desarrollo humano, este último factor primordial para el funcionamiento y desarrollo de cualquier empresa, a través de describir en que consiste esta evaluación integral se puede explicar con más certeza lo que significa el clima organizacional según estos fines que son fundamentales en una evaluación organizacional.

Con respecto a que en un análisis de las organizaciones es necesario estudiar algunas características que son comunes a todo tipo de organización: grupo de personas, objetivos y metas, estructura, recursos, contexto o ambiente, resultados de producción y sistema administrativo, Martínez, et al (1995) citado por Chaparro (2006). Para Chaparro (2006), esta evaluación en una organización debe permitir establecer diferencias en la organización en cuanto a productividad, eficiencia, competitividad y el nivel de motivación de los trabajadores, aspecto que se valora mediante la satisfacción laboral y el clima organizacional. Para este mismo autor al hacer una síntesis de las diferentes definiciones acerca del clima organizacional propone las siguientes. El clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los individuos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan. El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo y de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación. (Álvarez, 1992, p.27-30)

Otras aproximaciones al concepto son las definidas por autores como Chiavenato (2000) quien anota que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidos o experimentados por los miembros de la organización y que además tiene influencia directa en los comportamientos de los empleados. Para Baguer (2005) citado por Williams (2013) “El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta”. (p.6)

Para Sudarsky (1974) citado por Chaparro (2006) “El clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc. Se traducen (por medio del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y las personas que son influidas por ellas” (p.12).

Para Bruner (1987) citado por Chaparro (2006) el clima organizacional implica según este autor tres variables importantes:

- a) Las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado.
- b) Las variables personales como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones del empleado
- c) Las variables resultantes como la satisfacción y la productividad, que están influidas por las variables del medio y las variables personales.

En la descripción de los antecedentes del concepto de clima laboral uno de los autores más competentes es Renis Likert, quien plantea una aproximación teórica acerca del concepto

cuando plantea que “la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva” (Likert,1986; citado por Ramos,2012, p.9). La anterior perspectiva deja entrever que el clima laboral tiene que ver fundamentalmente con la percepción de cómo se siente el trabajador en su entorno y que esta situación variara de un trabajador a otro, influyendo obviamente en su adaptación y comportamiento en la empresa expresándose objetivamente en el mismo rendimiento laboral y satisfacción implícita, complementando lo anterior Arias & Arias (2014) afirman que Renis Likert plantea su modelo teórico según el cual el comportamiento de los trabajadores es causado por las características administrativas y organizacionales, así como por la información que los trabajadores poseen de la empresa, sus percepciones y capacidades, es importante dicen estos autores, diferenciar el clima organizacional como causa y como efecto, ya que el comportamiento de los trabajadores puede estar influido por el clima organizacional pero este a su vez puede influir en el trabajador. El modelo de Likert se enmarca dentro de los enfoques integradores que enfatizan tanto los aspectos objetivos de la organización como los aspectos subjetivos del trabajador en un marco que permite la interacción entre estos factores. Además, existe una importante sustentación empírica de esta teoría de corte integrador con estudios que señalan que la estructura de la organización y la jerarquía del puesto, tienen gran influencia en el clima laboral y por otro lado estudios que reportan que el clima organizacional influye en la comunicación y las relaciones interpersonales, el compromiso del trabajador, la motivación, la salud y la seguridad en el trabajo (Arias & Arias, 2014).

Según Chaparro (2006) de los modelos más utilizados para diagnóstico y análisis del clima organizacional es el de la teoría del clima organizacional de Likert que se basa en tres tipos de variables.

- a) Variables causales que pueden ser modificadas o ser adicionadas con otros componentes por los miembros de la organización son variables independientes.
- b) Variables intermediarias que describen el estado interno de la empresa: manifestados en los comportamientos de los empleados: motivaciones, actitudes, rendimiento, eficacia de la comunicación y toma de decisiones.
- c) Variables finales: Dependen y reflejan los resultados obtenidos por la organización (efectividad, eficacia, productividad)

Con estos lineamientos en torno al clima organizacional en nuestro medio el Departamento Administrativo de la Función Pública (2001) sugiere que para entender la naturaleza y las variables se han propuesto tres enfoques: A) El denominando estructural u objetivo: que plantea que el comportamiento del individuo está influido por el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. B) El subjetivo: que resalta la percepción del ambiente interno de la organización y la percepción del participante sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo C) integrador que concibe el clima organizacional a partir de su naturaleza tanto objetiva como subjetiva, como una tercera variable que implica una interacción entre valores organizacionales (estructura, estilo de dirección, liderazgo, y las variables de resultado final (rendimiento, satisfacción etc.).

Teniendo en cuenta esta perspectiva integradora y más funcional, además del poder explicativo de los factores que describen el funcionamiento, productividad del trabajador por una parte y los niveles de adaptabilidad y satisfacción laboral de los trabajadores por la otra, se identifica un modelo apropiado para aproximarse a una organización, encontrando así total concordancia con los objetivos perseguidos dentro de ésta propuesta de investigación, que pretendió conocer el clima organizacional de la regional Quindío del ICBF, en primera instancia, utilizando el instrumento de evaluación del clima organizacional propuesto por el DAFP que evalúa las siguientes dimensiones:

- Orientación organizacional
- Administración del talento humano
- Estilo de dirección
- Comunicación e integración
- Trabajo en grupo
- Capacidad profesional
- Medio ambiente Físico

5.2 Estado del Arte

El concepto de Clima Organizacional adquirió protagonismo desde los años sesenta, sin que a la fecha pierda vigencia la importancia de asegurar condiciones organizacionales que lo favorezcan, es por esto que se encuentra un sin número de investigaciones dirigidas a su

diagnóstico o caracterización en organizaciones tanto a nivel público como privado dentro del territorio nacional; existiendo a la fecha amplia literatura que favorece la creación de un panorama general, sobre las características del mismo dentro de diversas entidades, además de encontrarse autores nacionales que han validado instrumentos para su evaluación y consecuentemente han señalado directrices conceptuales y metodológicas efectivas, en lo que a gestión de Clima Organizacional hace referencia (Toro,1993, DAFP,2005)

Como la importancia del concepto del clima organizacional se ha asociado desde la psicología organizacional, la administración del recurso humano y el desarrollo humano en la organización con las variables satisfacción laboral y la motivación laboral implicada igualmente dice Arias & Arias (2014) que han sido quizá las variables más estudiadas en el ámbito laboral, por tal razón las investigaciones relacionadas con clima laboral han generado impacto en estos contextos, y se justifica mencionar estudios relacionados con estas variables, se describen a continuación algunas .Chaparro (2006) a partir de una investigación realizada en el sector de las telecomunicaciones en Bogotá Colombia, describe y compara los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional en empleados de una empresa pública y una privada, analizaron una serie de factores motivacionales en cuanto a sus promedios y de las dimensiones del clima laboral en relación con algunas variables demográficas que les sirvieron de punto de comparación, de esta manera contrastaron la afinidad para describir y analizar la motivación laboral y el clima organizacional en cada una de las empresas y no encontraron diferencias en cuanto al clima y la motivación laboral entre los empleados de una empresa pública y privada en el sector de las comunicaciones, lo que desmiente en cierta manera la creencia del poco compromiso y motivación en las empresas estatales, como lo plantea Toro (1993) autor mencionado en la misma investigación que dice que en las empresas públicas los empleados son

nombrados por cuotas políticas y tienen una orientación más política que servicio a la sociedad y qué en empresas privadas cuyo fin es producir rentabilidad a particulares, el empleado se contrata de acuerdo con el perfil que requiere la organización y es juzgado por los resultados de su gestión.(Toro,1993; citado por Chaparro,2006).

Arias & Arias (2014) valoraron las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado, mediante un diseño correlacional en una muestra de 45 trabajadores y como instrumentos aplicaron el perfil organizacional de Liker y la escala de satisfacción en el trabajo de Warr, Cook & Wall. Los resultados obtenidos mostraron que existen relaciones moderadas no significativas entre las variables, pero entre las dimensiones de flexibilidad y reconocimiento existen relaciones más fuertes y significativas en la satisfacción laboral. Encontraron diferencias significativas entre los varones y las mujeres, entre el grado de instrucción y el área de trabajo del personal evaluado. Concluyeron que el clima organizacional se relaciona de forma moderada con la satisfacción laboral.

Aparte de la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, por su importancia teórica y práctica dentro de las organizaciones, igualmente la relación entre clima organizacional y desempeño conforman tres variables fundamentales que implican al clima laboral como importante predictor de motivación laboral, satisfacción y desempeño. Rodríguez, Retamal, Lizana & Cornejo (2011) realizaron un estudio de las relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena, aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un total de 96 trabajadores de un organismo público de la región del Maule Chile. Se respondieron de forma individual y en un solo momento. Esta aplicación se realizó junto al proceso de evaluación anual de desempeño de la institución a través del que evaluaron 3 dimensiones del

desempeño de los funcionarios (Comportamiento funcionarios, condiciones personales, rendimiento y productividad). Se evidencio qué existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño y que el desempeño es el que mejor se predice a partir de las variables en conjunto, sólo el clima predice de forma significativa el comportamiento del funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el rendimiento y la productividad.

5.3. Marco Legal

El departamento Administrativo de la función Pública DAFP (2004) estipula “que la vida laboral de los servidores del estado subsistema de la gerencia recursos humanos, ocupa hoy un relevante papel en virtud de su aporte al fortalecimiento de los procesos motivacionales, actitudinales y de comportamiento que inciden de forma considerable en el desempeño y productividad laboral” (p.4), de acuerdo a estos principios que aplican para la entidad objeto de la caracterización del clima organizacional como factor a evaluar para determinar su relación con la calidad de vida laboral en el presente estudio, se presenta un breve recorrido ´por la normatividad al respecto que incluye el mejoramiento de la calidad de vida laboral, antecedente que enmarca el clima laboral, la motivación, la adaptación al trabajo y el bienestar laboral factores que implican el logro de la satisfacción laboral del trabajador y por tanto la productividad.

El marco de referencia para las instituciones del sector público en Colombia se enfoca en los procesos de renovación de la administración pública con el fin de lograr un adecuado funcionamiento del bienestar de los empleados estatales, orientando su labor hacia el mantenimiento de una calidad de vida laboral que fortalezca la cultura de lo público. (DAFP,2004)

El punto de partida es el bienestar social, conjuntamente con las responsabilidades de la gestión del talento humano al servicio del estado para cumplir estos objetivos en pro del bienestar del empleado, propone tres instrumentos de apoyo para que las entidades adelanten la medición del clima laboral, la identificación de la cultura organizacional y la valoración de la adaptación de los servidores al cambio. Para efectos de llevar a cabo estos procesos se promovieron tres cartillas: clima laboral, cultura organizacional y readaptación laboral, igualmente se propuso proveer a las entidades del estado de nuevos instrumentos que facilitaran el estudio de estas manifestaciones organizacionales (DAFP,2004)

Como antecedentes de la política de bienestar social laboral se pueden nombrar las siguientes acciones:

- La gerencia de recursos humanos se define como área de apoyo, con responsabilidades de asesoría y direccionamiento hacia el cuerpo directivo de las entidades con el fin de garantizar el aporte de los servidores al desarrollo de los objetivos estratégicos institucionales.
- Las reformas administrativas deben privilegiar el fortalecimiento y desarrollo de capacidades y competencias laborales de los servidores públicos a la evaluación de su desempeño, a promover procesos eficaces de selección por mérito

El Decreto Ley 3129 de 1968, sobre la materia de bienestar social laboral estuvo dirigida a mejorar los niveles de vida del trabajador y su familia, mediante programas y servicios diseñados implementados por el Fondo nacional de bienestar social (FNBS) adscrito al Departamento Administrativo del Servicio Civil hoy de la función pública. El bienestar allí se promovía con la implementación de programas y el ofrecimiento de servicios sociales a los empleados, como una

forma de subsidio en servicios frente a los bajos sueldos, con lo que se buscaba la reproducción de la fuerza de trabajo (DAFP,2004).

En 1992 se suprimió el FNBS y se formuló una política de bienestar “Nueva Imagen”, modelo que promovió la participación del funcionario en la identificación de sus necesidades, el propósito era crear, mantener y mejorar las condiciones que pudieran favorecer el desarrollo del servidor, su nivel de vida y el de su familia e incrementar los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo, se establecieron las áreas de calidad de vida laboral dirigida a crear condiciones que favorecieran la satisfacción con el trabajo y el área de protección y servicios sociales que contribuía a la protección del trabajador y su familia.

La Ley 443 de 1998 dicto normas sobre carrera administrativa, se integró a la misma Ley el sistema de estímulos y se redimensionó normativamente el alcance del bienestar social laboral (DAFP,2004).

El Decreto ley 1567 de 1998 y su decreto reglamentario 1572 de 1998 incorporó en la norma la orientación formulada en el documento de política “Bienestar Nueva imagen”, el Decreto 1567 reglamentó el sistema de estímulos y fijó como componentes del mismo los programas de bienestar e incentivos.

Plantea el DAFP (2004) que las disposiciones relativas al sistema de estímulos y bienestar social, vigentes hoy y contenidas en el Decreto 1567 de 1998 no han tenido la aplicación adecuada, debido a que las entidades implementan programas para conceder los incentivos al desempeño como resultado del proceso de evaluación del desempeño. La práctica común es que el bienestar se reduzca a actividades de carácter social, recreativo y deportivo, sin que exista un proceso de gestión que evidencie las necesidades de los servidores, su planeación con objetivos y acciones

claramente establecidas, así las cosas, es poca la atención prestada a la calidad de vida laboral de forma que el clima laboral y la motivación para el trabajo no son objeto de atención especial.

Los procesos de reforma administrativa del estado en las dos últimas décadas han planteado como un desafío al cambio cultural en el servicio público, con la intención de que este se oriente a la prestación de un servicio eficaz, profesional y democrático. De tal manera que “las gerencias de recursos humanos” en el marco del programa de renovación de la administración pública deben estar orientadas hacia la creación de un clima laboral propicio que permita generar compromiso de parte de los funcionarios, con la satisfacción de demandas de usuarios y ciudadanos y con la incorporación de herramientas de administración por resultados que permitan medir su contribución en este sentido (Cárdenas ,1994, citado por el DAFP,2004)

6. Metodología

6.1. Tipo y Diseño de investigación

Investigación de tipo descriptivo transversal exposfacto, “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 análisis”. (Dankhe, 1989 citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2005, p142)

- **Diseño:** Diseño descriptivo en razón de que los resultados obtenidos se analizaron de forma porcentual.

6.2. Participantes

La población objeto de análisis estará representada en un total de 55 funcionarios de los cuales, mediante la aplicación de la fórmula para población finita conocida, permitió obtener una muestra $n= 30$ referente a participantes adscritos al Centro Zonal Armenia Sur de la Regional Quindío bajo las categorías 1. Empleados de Carrera Administrativa (Planta), 2. Empleados en Provisionalidad (Planta de Personal Temporal) y 3. Empleados por Prestación de Servicios (Contratistas); los cuales se desempeñan como Coordinador, Defensores de Familia, Psicólogos, Trabajadores Sociales, Nutricionistas, Pedagogos, Auxiliares Administrativos y Asistentes Técnicos.

6.3. Muestra

FORMULA PARA POBLACIONES FINITAS (población conocida)

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Para el presente estudio:

N = 55 funcionarios

Z= 1,645 PARA UN NIVEL DE CONFIANZA DEL 90%

p= 0.5 PROBABILIDAD DE ÉXITO

q= 0.5 PROBABILIDAD DE FRACASO

d = 0.10 MARGEN DE ERROR DEL 10%

$$\text{Reemplazando } = \frac{55 \times 1.645^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.10 \times (55-1) + 1.645^2 \times 0.5 \times 0.5} = 30.5 \rightarrow n= 30 \text{ funcionarios}$$

6.4. Criterios de Inclusión

La evaluación del clima organizacional mediante el instrumento DAFP se dirigió a los funcionarios pertenecientes al Centro Zonal Armenia Sur del ICBF según las categorías descritas.

6.5. Instrumentos

Como principal instrumento de recopilación de información se utilizará el cuestionario diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2004), el cual hace parte del documento “La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión”. El instrumento consta 4 preguntas de datos generales y 51 ítems que corresponden a una escala tipo Likert, a través de la cual los encuestados manifestarán su grado de acuerdo o desacuerdo. (Anexo 1)

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

Tabla 1

Variables que evalúa el instrumento DA FP clima organizacional

VARIABLES	ITEMS	TOTAL
1. Orientación Organizacional	1 a 9	9
2. Administración del Talento Humano	10 a 15	6
3. Estilo de Dirección	16 a 25	10
4. Comunicación e Integración	26 a 31	6
5. Trabajo en Grupo	32 a 36	5
6. Capacidad Profesional	37 a 44	8
7. Medio Ambiente Físico	45 a 51	7
TOTAL		51

Fuente: DAFP, 2004.

Para cada variable se totaliza por ítem el número de respuestas correspondientes a cada uno de los siguientes grados que expresan percepción desfavorable (los dos primeros) o percepción favorable (los dos últimos) del contenido:

- Total Desacuerdo (T.D.).
- Desacuerdo (D.).
- Acuerdo (A.).
- Total Acuerdo (T.A.).

Estos totales resultan de sumar, respectivamente, los totales de T.D. y D y los de A y T.A de los ítems que conforman la variable; para ello se utilizará el siguiente formato:

Tabla 2

Formato para totalizar variables

Items que conforman la variable	VARIABLE:									
	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA									
	T.D.		D.		A.		T.A.		Total de respuestas por ítem	
	f		f		f		f			
1										
2										
3										
4										
	F	%	F	%	F	%	F	%	N	
Totales de respuestas en la variable										

Fuente: DAFP, 2004

6.6. Procedimiento

El procedimiento desarrollado para la presente investigación sobre la “caracterización del clima organizacional en el Centro Zonal Armenia sur del Instituto Colombiano de Bienestar familiar ICBF Regional Quindío” conto con las siguientes etapas.

- 1- Formulación del problema de investigación
- 2- Elaboración del marco Teórico
- 3- Construcción del marco metodológico
- 4- Selección de los instrumentos
- 5- Aplicación del instrumento de evaluación del clima organizacional
- 6- Análisis de resultados
- 7- Conclusiones y recomendaciones
- 8- Elaboración del plan de intervención
- 9- Entrega final.

6.7. Colaboradores de la investigación

El presente proyecto de investigación y el diseño del plan de mejoramiento mediante la propuesta de un programa de intervención, contará con la colaboración de los directivos y funcionarios del Centro zonal Armenia Sur del ICBF Regional Quindío.

7. RESULTADOS

7.1. Puntuaciones obtenidas en la evaluación del Clima Organizacional en el Centro

Zonal Armenia Sur del CBF mediante el instrumento DAFP

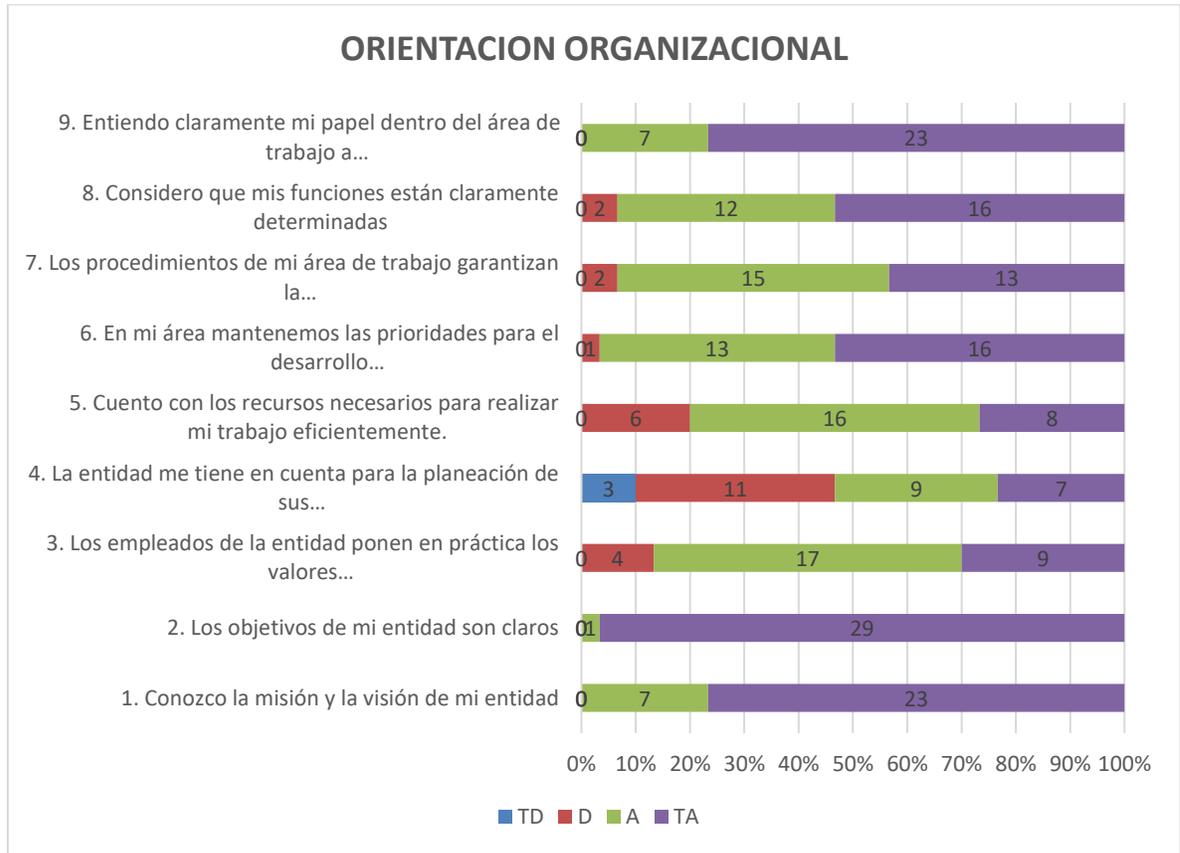


Figura 1. Puntuaciones obtenidas dimensión orientación organizacional funcionarios Centro Zonal Armenia Sur ICBF.

Con respecto a los resultados obtenidos en la dimensión orientación organizacional su primer ítem, podemos describir que en cuanto a la misión y visión de la entidad 23 funcionarios que ascienden al 76.66 % de los 30 evaluados, están totalmente de acuerdo con el conocimiento de la misión y visión de la entidad; y 7 funcionarios que hacen referencia a un 23.33% están igualmente de acuerdo con que conocen la misión y visión; en cuanto a si los objetivos del ICBF y su centro zonal son claros se encontró que 29 funcionarios el 96.66% están totalmente

de acuerdo con la claridad y entendimiento de los objetivos; y un (1) funcionario el 3.33% también está de acuerdo con la claridad de los objetivos en la institución.

Con relación al ítem que indaga sobre si los funcionarios ponen en práctica los valores institucionales, 9 funcionarios correspondiente al 30% de la muestra está totalmente de acuerdo con su práctica; 17 funcionarios que aluden al 56.66 % dicen estar de acuerdo con la práctica de los valores y 4 funcionarios para un 13.33% está en desacuerdo con su práctica.

Sobre si la entidad tiene en cuenta a sus funcionarios para la planeación de sus actividades, 7 funcionarios correspondientes al 23.33% están en total acuerdo con esta importante característica organizacional; 9 funcionarios un 30% están de acuerdo; 11 funcionarios para un 36.66% están en desacuerdo y 3 funcionarios el 10% están en total desacuerdo con esta afirmación.

Si los funcionarios cuentan con los recursos necesarios para que el trabajo se realice de forma eficiente: 8 funcionarios correspondientes al 26.66% están totalmente de acuerdo con que tiene los recursos necesarios para su buen funcionamiento, 16 funcionarios están de acuerdo para un 53.33% y 6 funcionarios el 20% están en desacuerdo. Si en el área de trabajo se mantienen las prioridades para el desarrollo del trabajo, 16 funcionarios el 53.33% están totalmente de acuerdo, 13 funcionarios un 43.33% están también de acuerdo y un (1) funcionario está en desacuerdo con que se cumple esta prioridad.

Si los funcionarios creen que los procedimientos del área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan, 13 funcionarios el 43.33% están totalmente de acuerdo con que se cumple este precepto, 15 funcionarios el 50% están de acuerdo y dos funcionarios el 6.66% están en desacuerdo. El siguiente ítem es muy importante en la

organización haciendo referencia a si las funciones están claramente determinadas, 16 funcionarios un 53.33% están totalmente de acuerdo; 12 funcionarios el 40% dicen estar de acuerdo y 2 funcionarios el 6.66% dicen estar en desacuerdo.

Si el funcionario entiende claramente su papel dentro del área de trabajo a la que pertenece que se relaciona con la anterior de las funciones, se encontró que están totalmente de acuerdo 23 funcionarios que son el 76.66% y 7 funcionarios equivalentes al 23.33% están de acuerdo.

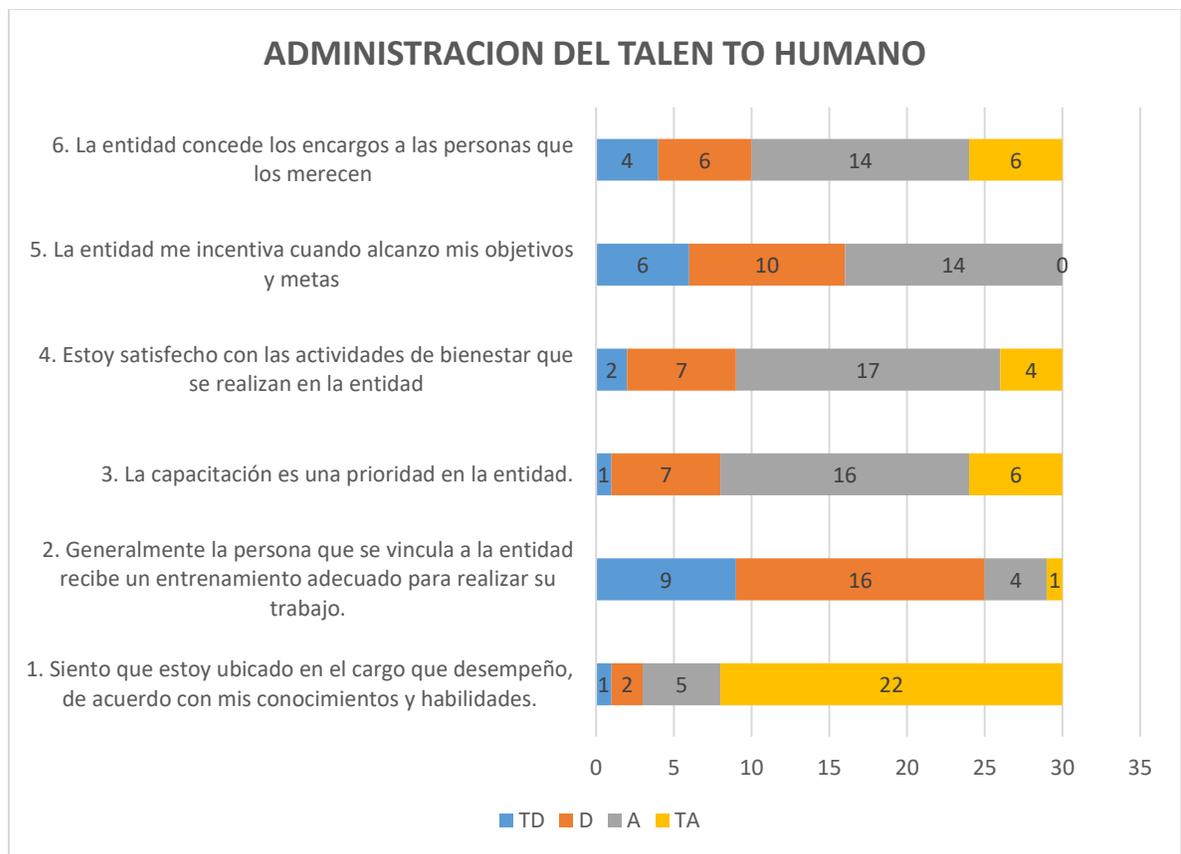


Figura 2. Puntuaciones obtenidas dimensión Administración del Talento Humano funcionarios Centro Zonal Armenia Sur del ICBF.

En la evaluación de la dimensión administración del talento humano en su primer ítem que plantea si el funcionario siente que está ubicado en el cargo de acuerdo con sus conocimientos

y habilidades, 22 funcionarios el 73.33% están totalmente de acuerdo, 5 funcionarios un 16.66% está de acuerdo; 2 funcionarios el 6.66% en desacuerdo; un (1) funcionario un 3.33% en total desacuerdo. Si generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo: un (1) funcionario el 3.33% está totalmente de acuerdo, 4 funcionarios el 13.33% están de acuerdo, 16 funcionarios un 53.33% en desacuerdo y 9 funcionarios el 30% en total desacuerdo.

Si la capacitación en la entidad es una prioridad, sobre todo para los funcionarios nuevos es importante, sobre este punto destacar que 6 funcionarios correspondientes al 20% están de acuerdo, 16 funcionarios el 53.33% dicen estar de acuerdo; 7 funcionarios el 23.33% están en desacuerdo y un (1) funcionario para un 3.33% en total desacuerdo.

Si el funcionario se encuentra satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad 4 funcionarios un 13.33% están en total acuerdo con esta percepción; 17 funcionarios el 56.66% están de acuerdo; en desacuerdo están 7 funcionarios 23.33% y 2 funcionarios 6.66% en total desacuerdo.

Si se percibe que la entidad incentiva al funcionario cuando éste alcanza sus objetivos y metas, 14 funcionarios correspondientes al 46.66% está de acuerdo con este principio; 10 funcionarios el 33.33% en desacuerdo y 6 funcionarios el 20% de los evaluados están en total desacuerdo.

Si la entidad concede los encargos a las personas que realmente los merecen, la percepción que tienen 6 funcionarios correspondientes a un 20% están en total acuerdo con esta característica de administración, 14 funcionarios el 46.66% están de acuerdo, 6 funcionarios un 20% en desacuerdo y 4 funcionarios el 13.33% en total desacuerdo.

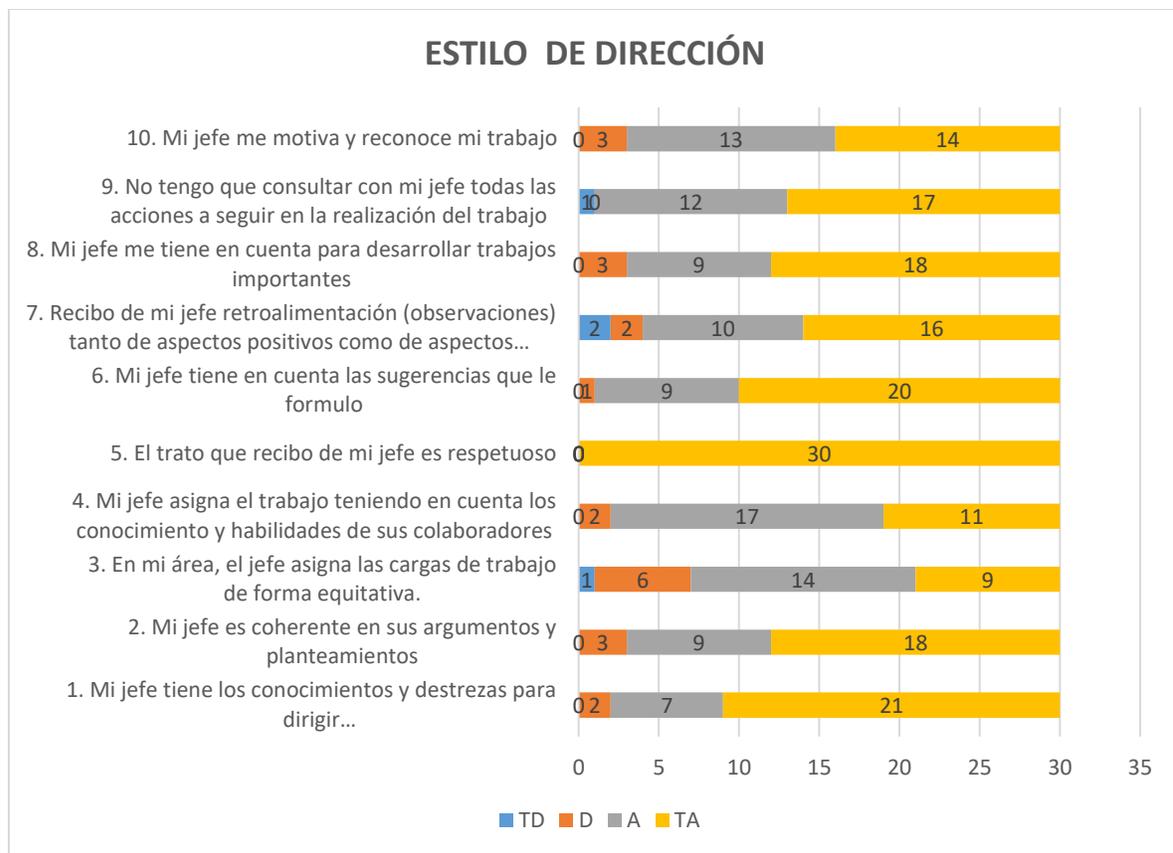


Figura 3. Puntuaciones obtenidas dimensión Estilo de Dirección funcionarios Centro Zonal Armenia Sur del ICBF.

En esta dimensión estilo de dirección, en cuanto a la evaluación de si el jefe tiene los conocimientos y destrezas necesarias para una buena dirección, los funcionarios respondieron lo siguiente: 21 funcionarios correspondiente al 70% respondieron que están totalmente de acuerdo con esta percepción acerca de su jefe; 7 funcionarios el 23.33% están de Acuerdo y 2 funcionarios para un 6.66% están en total desacuerdo.

Si creen que el jefe es coherente con sus argumentos y planteamientos 18 funcionarios una gran mayoría que equivale al 60% están en total acuerdo respecto a esta característica, 9 funcionarios el 30% está de acuerdo y 3 funcionarios el 10% están en desacuerdo.

Con relación a si el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa en sus subordinados: 9 funcionarios el 30% está en total acuerdo; 14 funcionarios están de acuerdo; 6 funcionarios el 20% en desacuerdo y solamente un (1) funcionario en total desacuerdo.

Si el jefe asigna el trabajo y tiene en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores 11 funcionarios el 36.66% están de acuerdo con esta percepción; 17 funcionarios están de acuerdo para un 56.66% y 2 funcionarios el 6.66% están en total desacuerdo.

Si el jefe en el trabajo tiene un trato respetuoso; 30 funcionarios el 100% en su totalidad están totalmente de acuerdo con esta aseveración. Con relación a si el jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulan sus colaboradores: 20 funcionarios el 66.66% están totalmente de acuerdo, 9 funcionarios el 30% están de acuerdo y un (1) funcionario en desacuerdo.

En cuanto a si los funcionarios reciben del jefe retroalimentación tanto de aspectos positivos como negativos acerca de su trabajo: 16 funcionarios el 53.33% están totalmente de acuerdo con que reciben retroalimentación, 10 funcionarios el 33.33% están de acuerdo, 2 funcionarios un 6.66% en desacuerdo y 2 funcionarios otro 6.66% en total desacuerdo.

Si el jefe tiene en cuenta a sus funcionarios a la hora de desarrollar trabajos importantes, 18 funcionarios el 60% están totalmente de acuerdo; 9 funcionarios equivalentes el 30% están de acuerdo; y 3 funcionarios un 10% en desacuerdo.

En lo que respecta a la independencia del trabajador ya que no se tiene que consultar con el jefe la totalidad de las acciones a implementar en las labores cotidianas a realizar, 17 funcionarios un 56.66% están totalmente de acuerdo con esta autonomía; 12 el 40% de los funcionarios están de acuerdo y un (1) funcionario esta en total desacuerdo.

Un elemento fundamental en la entidad hace referencia a si el jefe motiva al funcionario y reconoce su trabajo: 14 funcionarios el 46.66% están totalmente de acuerdo con esta característica; 13 funcionarios el 43.33% de los funcionarios está de acuerdo y solo 3 funcionarios el 10% está en desacuerdo.

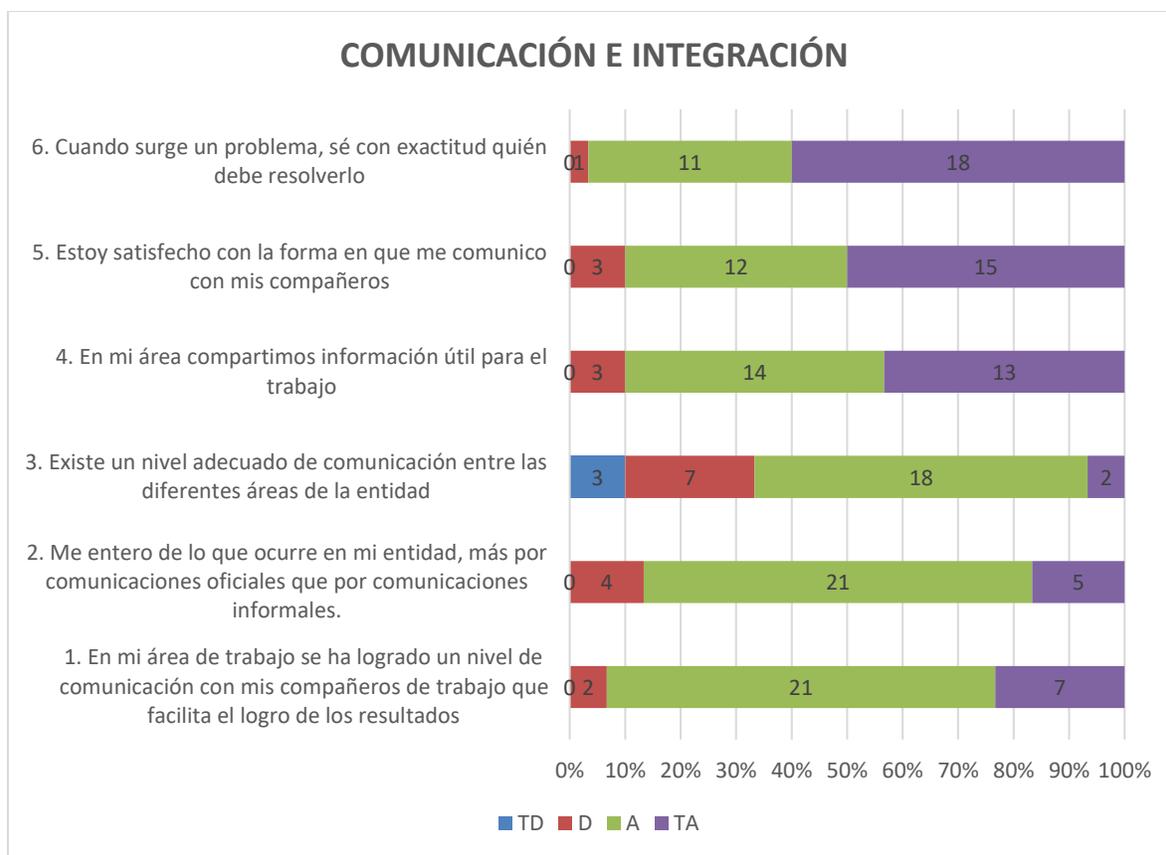


Figura 4. Puntuaciones obtenidas en la dimensión Comunicación e Integración evaluada en los funcionarios Centro Zonal Armenia Sur del ICBF.

En el ítem No.1 de la dimensión de comunicación e integración se evalúa si en el área de trabajo se ha logrado un buen nivel de comunicación con los compañeros de trabajo que facilitan el logro de los resultados; 7 funcionarios un 23.33% están totalmente de acuerdo; 21 funcionarios el 70% está de acuerdo con este tipo de comunicación y 2 funcionarios el 6.66 % en desacuerdo.

Si los funcionarios se enteran de la información en la entidad por comunicaciones oficiales y no por comunicaciones informales; 5 funcionarios el 16.66% están totalmente de acuerdo, 21 funcionarios el 70% están de acuerdo y 4 funcionarios el 13.33% en desacuerdo.

Con el ítem que afirma que existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad, 2 funcionarios 6.66% están totalmente de acuerdo; 18 funcionarios el 60% de los evaluados de acuerdo; 7 funcionarios 23.33% en desacuerdo y 3 funcionarios el 10% en total desacuerdo.

Respecto a si en el área de trabajo se comparte información útil para el trabajo 13 funcionarios correspondientes al 43.33% están totalmente de acuerdo con la afirmación, 14 funcionarios el 47% están de acuerdo y 3 funcionarios el 10% en desacuerdo.

Si los funcionarios están satisfechos con la forma en que se comunican con sus compañeros (as): 15 funcionarios el 50% están totalmente de acuerdo con que se cumple este aspecto; 12 funcionarios un 40% de acuerdo y 3 el 10% en desacuerdo

Cuando surge un problema, el funcionario sabe con exactitud quien o quienes deben resolverlo, 18 funcionarios el 60% están totalmente de acuerdo con la afirmación, 11 funcionarios el 37% de acuerdo y un (1) funcionario en desacuerdo.

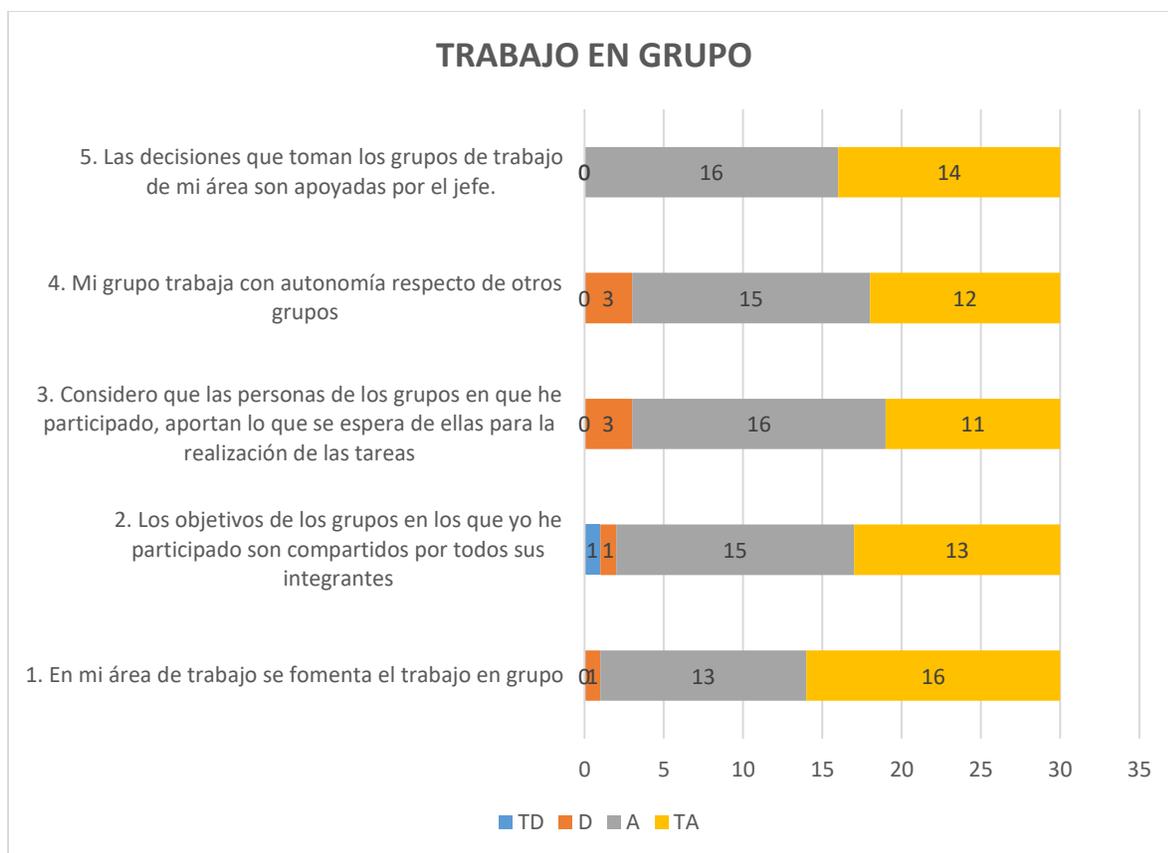


Figura 5. Puntuaciones obtenidas dimensión Trabajo en Grupo evaluada en los funcionarios del Centro Zonal Armenia Sur del ICBF.

Si el funcionario percibe si en su área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo: 16 funcionarios correspondientes al 53.33% están totalmente de acuerdo con que perciben que esto si sucede en su área de trabajo; 13 funcionarios un 43.33% están de acuerdo; 1 funcionario el 3.33% en desacuerdo con este aspecto evaluado.

Se encontró con relación a si los objetivos de los grupos en los que se ha participado son compartidos por todos sus integrantes que 13 funcionarios que ascienden al 43.33% están totalmente de acuerdo; 15 funcionarios un 50% de acuerdo, un (1) funcionario en desacuerdo y también un (1) funcionario en total desacuerdo.

Si en los grupos de trabajo en los que se ha participado aportan lo que se espera de ellos para la realización de las tareas, 11 funcionarios correspondientes al 36.66% están en total acuerdo; 16 funcionarios el 53.33% está de acuerdo; y 3 funcionarios el 10% están en desacuerdo.

Con respecto a si el grupo al cual se pertenece trabaja con autonomía respecto de otros grupos: 12 funcionarios el 40% totalmente de acuerdo; 15 funcionarios el 50% de los evaluados están de acuerdo y 3 el 10 % de los funcionarios en desacuerdo.

Las decisiones que toman los grupos del área de trabajo a la cual se pertenecen son apoyadas por el jefe: 14 funcionarios el 46.66% están totalmente de acuerdo; y 16 funcionarios 53.33% están de acuerdo.

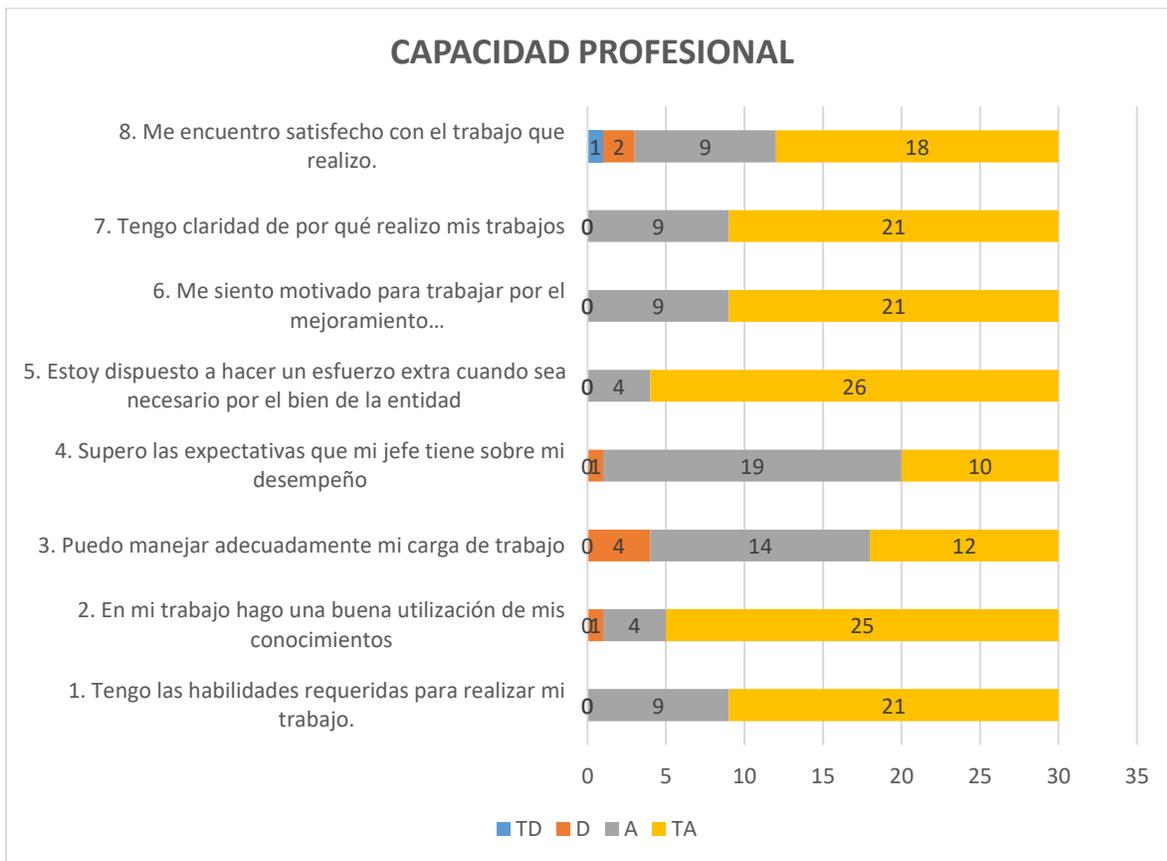


Figura 6. Puntuaciones obtenidas en la dimensión capacidad profesional en la evaluación realizada a funcionarios del Centro Zonal Armenia Sur del ICBF.

Sobre la dimensión evaluada denominada capacidad profesional que es una variable importante para el desarrollo organizacional, el primer ítem evalúa si los funcionarios consideran que tienen las habilidades requeridas para realizar el trabajo: 21 funcionarios el 70% están totalmente de acuerdo con que se poseen las habilidades; mientras que 9 funcionarios que representan el 30% están de acuerdo con esta percepción.

Se evaluó si en el trabajo el funcionario hace una buena utilización de sus conocimientos, al respecto 25 funcionarios que ascienden al 83.33% están totalmente de acuerdo; 4 funcionarios 13.33% están de acuerdo y un (1) funcionario en desacuerdo.

Si el funcionario puede manejar adecuadamente su carga de trabajo se encontró que 12 funcionarios que representan el 40% están en total acuerdo, 14 funcionarios el 46.66 % están de acuerdo; y 4 funcionarios 13.33% en desacuerdo.

Si el funcionario supera las expectativas que el jefe tiene sobre su desempeño: 10 funcionarios el 33.33% están totalmente de acuerdo; 19 funcionarios un 63.33% están de acuerdo y un (1) funcionario en desacuerdo.

Una pregunta muy importante sobre el sentido de pertenencia con la entidad en la cual se trabaja, evaluó si el funcionario está dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad: 26 funcionarios un 86.66% están totalmente de acuerdo y 4 funcionarios el 13.33 están de acuerdo.

Si el funcionario se siente motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo: el 70% correspondiente a 21 funcionarios están totalmente de acuerdo y 9 funcionarios el 30% están de acuerdo.

Se evaluó si se tiene claridad de porque se realiza el trabajo: 21 funcionarios el 70% están totalmente de acuerdo y 9 funcionarios el 30% están de acuerdo. Con respecto a si se encuentra satisfecho con el trabajo que realizan 9 funcionarios que representan el 30% está de acuerdo; 2 funcionarios el 6.66% está en desacuerdo y un (1) funcionario el 3.33% en total desacuerdo.

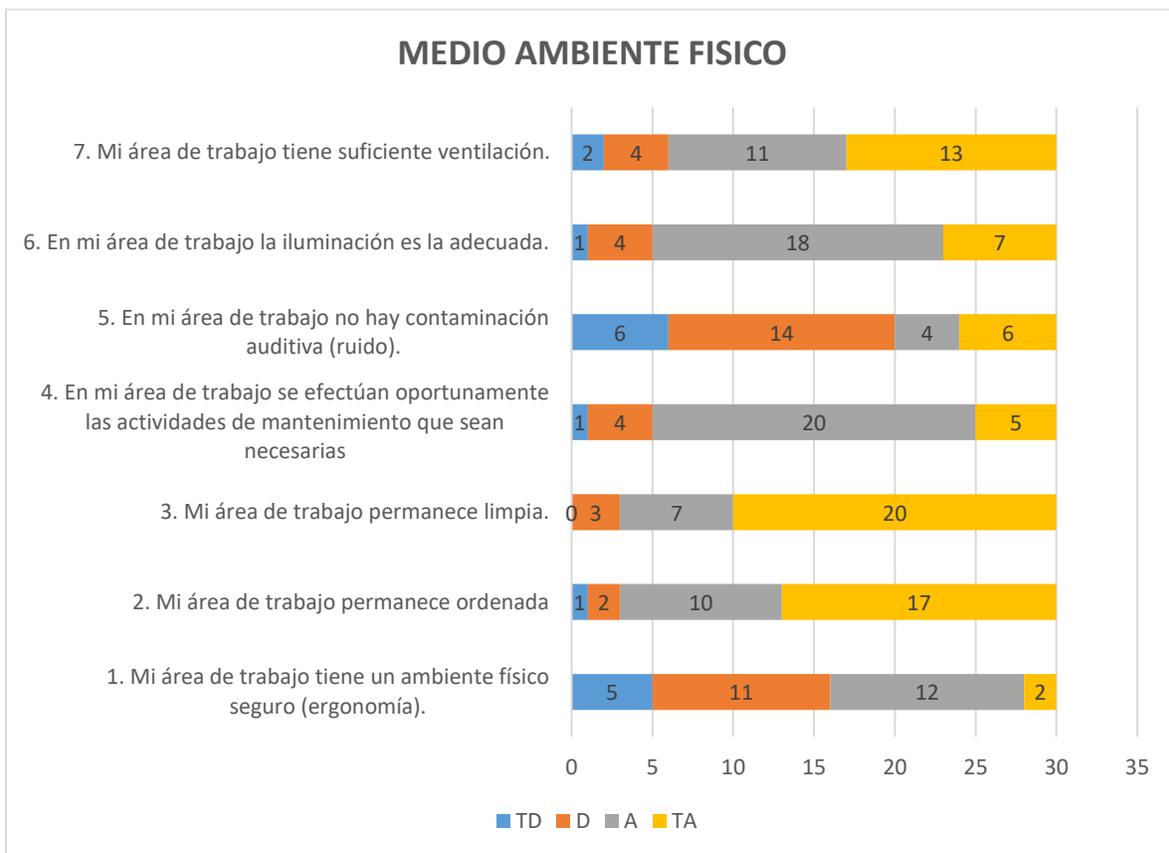


Figura 7. Puntuaciones obtenidas dimensión Medio Ambiente Físico evaluado en funcionarios del Centro Zonal Armenia Sur del ICBF.

Se evaluó si se tiene en el área de trabajo un ambiente físico seguro, al respecto se encontró que 2 funcionarios correspondientes al 6.66% están totalmente de acuerdo con el ambiente seguro; 12 funcionarios el 40% están de acuerdo, 11 funcionarios 36.66% están en desacuerdo y 5 funcionarios un 16.66% están totalmente en desacuerdo.

Si el funcionario percibe que su área de trabajo permanece ordenada: 17 funcionarios el 56.66% está totalmente de acuerdo con este aspecto; 10 funcionarios 33.33% está de acuerdo; 2 funcionarios que representan el 6.66% están en desacuerdo y un (1) funcionario está en total desacuerdo.

Si el funcionario percibe que el área de trabajo permanece limpia: 20 funcionarios que ascienden al 66.66% están totalmente de acuerdo con que el área de trabajo permanece limpia, 7 funcionarios el 23.33% se muestran de acuerdo y 3 funcionarios un 10% en desacuerdo.

Si en el área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias, sobre este aspecto 5 funcionarios el 16.66% en total acuerdo; 20 funcionarios 66.66% están de acuerdo; 4 funcionarios el 13.33% en desacuerdo y un (1) funcionario el 3.33% en total desacuerdo.

Se evaluó si los funcionarios en su área de trabajo consideran que no hay contaminación auditiva: 6 funcionarios el 20% están totalmente de acuerdo; 4 funcionarios el 13.33% están de acuerdo; 14 funcionarios el 46.66% están en desacuerdo y 6 funcionarios un 20% de los funcionarios están en total desacuerdo, es decir, consideran que si hay contaminación auditiva en el área de trabajo.

Si los funcionarios consideran que en su área de trabajo la iluminación es la adecuada; 7 funcionarios el 23.33% está totalmente de acuerdo; 18 funcionarios el 60% de acuerdo, 4 funcionarios un 13.33% en desacuerdo y un (1) funcionario en total desacuerdo.

Si el área de trabajo tiene suficiente ventilación, 13 funcionarios un 43.33% consideran que están totalmente de acuerdo con esta afirmación, 11 funcionarios el 36.66% están de acuerdo, 4 funcionarios 13.33% en desacuerdo y 2 funcionarios 6.66% totalmente en desacuerdo.

8. Discusión de Resultados

Teniendo por base los resultados obtenidos en el Centro Zonal Armenia Sur del Instituto Colombiano de Bienestar familiar ICBF Quindío, en la evaluación del clima organizacional mediante el instrumento DAFP en cada una de las dimensiones organizacionales evaluadas se puede discutir los siguiente.

En la dimensión **Orientación Organizacional** que está constituida por 9 ítems que pretenden evaluar cuál es el conocimiento que tienen los funcionarios acerca de la organización, respecto a la Misión y Visión, se puede establecer que el Centro Zonal evaluado, tiene un nivel de conocimiento medio alto en sus funcionarios respecto a éstos elementos, con un alto porcentaje de respuesta positiva respecto al estar totalmente de acuerdo con un 77% e igualmente lo corroboran los funcionarios que están de acuerdo con el restante 23%; en cuanto a si los funcionarios perciben que los objetivos institucionales son claros también un alto porcentaje el 97% están en total acuerdo con la afirmación; con relación a si ponen en práctica los valores institucionales ratifican su conocimiento y puesta en práctica con un 30% totalmente de acuerdo y se complementa con el 57% que están de acuerdo, para una gran mayoría que reconocen los valores de la institución así como su aplicabilidad dentro de las labores cotidianas que desempeñan; aspectos que en conjunto permiten identificar que la organización promueve prácticas de apropiación en sus funcionarios respecto a la naturaleza de la entidad y la manera como el quehacer laboral desde el puesto de trabajo influye en el alcance de objetivos de la entidad, la cual, por su amplia trayectoria dentro del territorio nacional, cuenta con reconocimiento respecto a las funciones que desempeña.

Frente a un aspecto importante relacionado con la satisfacción laboral dentro de la que se hace referencia a que el empleado reconoce que la empresa lo tiene en cuenta para la planeación de sus

actividades, en este aspecto se ven distribuidas las respuestas en la escala en dos sentidos, un 23% está totalmente de acuerdo y de acuerdo un 30%, sin embargo, también hay un desacuerdo del 37% y en total desacuerdo un 10%. Si el funcionario percibe que, si cuenta con los recursos para realizar su trabajo, en total acuerdo hay un 27%, de acuerdo un 53% y en desacuerdo un 20% restante, en general se concluye que si están de acuerdo con que se cuentan con los recursos necesarios.

Una dimensión que se evaluó es el funcionamiento interno de la organización, dentro del que se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: si en el área de trabajo se mantienen las prioridades para el desarrollo del trabajo, un 54% está en total acuerdo, de acuerdo un 43% y solo un 3% está en desacuerdo; otro aspecto consiste en evaluar si los procedimientos del área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan en referencia a éste aspecto un 54% se mostró en total acuerdo, complementándose con el 43% de acuerdo y solo un 3% en desacuerdo, si las funciones están claramente determinadas un 53% está en total acuerdo, de acuerdo un 40% y el 7% en desacuerdo. Esta dimensión de orientación organizacional finaliza con el ítem que evalúa si el funcionario entiende claramente su papel dentro del área de trabajo a la cual pertenece, una gran mayoría del 77% está totalmente de acuerdo y de acuerdo el 23% dejando la impresión de que los funcionarios conocen perfectamente sus funciones, así como las metas y objetivos de la organización en referencia a su área particular de trabajo.

En relación con la dimensión o variable **Administración del Talento Humano** con 6 ítems y que se define según el DAFP (2004) como el nivel de percepción de los servidores públicos sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos: a su capacitación, bienestar y satisfacción con el objetivo de favorecer su desarrollo personal y profesional. Se encontró, en cuanto a la percepción de que los funcionarios sienten que están ubicados en el cargo que desempeñan, de acuerdo con sus conocimientos y

habilidades, que el 23% están totalmente de acuerdo y de acuerdo un 17% pero también un 7% en desacuerdo, mientras que un 3% restante se proyectaron totalmente en desacuerdo.

En el ítem No.2 que evalúa si generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo, encontramos que un 57% de funcionarios está en desacuerdo y que se manifiesta igualmente como una mayoría en el 30% que está en total desacuerdo con la afirmación; aspecto que sugiere una percepción negativa respecto a los programas de inducción desarrollados por la organización y que caracterizan un factor de riesgo respecto al desempeño a alcanzar por los funcionarios.

Se ratifica con lo evaluado que la necesidad de capacitación se posiciona como una prioridad dentro de la entidad, ya que un 20% dice estar totalmente de acuerdo con esta prioridad y se complementa con el estar de acuerdo que hace parte un 54% contra solo un 23% que está en desacuerdo y solo un 3% en total desacuerdo o no ven esta necesidad. El bienestar que también se evalúa en esta dimensión en cuanto al nivel de satisfacción permite determinar que un 57% está de acuerdo con las actividades de bienestar y un 13% totalmente de acuerdo.

El ítem No.5 de esta dimensión evalúa si los funcionarios se sienten suficientemente incentivados cuando cumplen los objetivos, un 47% está de acuerdo, sin embargo, un 33% está en desacuerdo, con un 20% en total desacuerdo, valores que permiten identificar como necesidad la revisión de este factor en la entidad.

Igualmente, si la entidad concede los encargos de acuerdo a los merecimientos el 20% se proyecta totalmente de acuerdo, un 47% de acuerdo, un 20% en desacuerdo y un 13% en total desacuerdo, apreciando por eso que la percepción derivada de la valoración de este ítem cuenta con variabilidad dentro de la muestra evaluada.

Por su parte la variable **Estilo de Dirección** con 10 ítems se define según el DAFP como los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área, rasgos y métodos personales para guiar individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo, tiene que ver según estas características con el perfil de un líder en la organización, en ésta dimensión en el ítem No.1 donde se identifica si los funcionarios consideran si el jefe tiene las características y destrezas para dirigir el área, un 70% de los evaluados valoran al jefe y están totalmente de acuerdo; mientras que un 30% se muestra de acuerdo en este sentido, igualmente evalúan que el jefe es coherente en su argumentos y planteamientos.

Se caracteriza además que el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa, sugiriendo una valoración de equidad en sus decisiones, lo que se ratifica al percibir que los funcionarios consideran que el jefe valora estas asignaciones teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus funcionarios. Sobre el trato respetuoso del jefe hay un consenso general a favor con un 100% totalmente de acuerdo. En cuanto a que el jefe tiene en cuenta las sugerencias de sus subalternos también hay un consenso del 67% correspondientes a los funcionarios en total acuerdo sobre este aspecto y el 30% de acuerdo; dejando solo un 3% en desacuerdo; paralelamente al valorar la realización de procesos de retroalimentación tanto positiva como de aspectos negativos del funcionario, los mismos están totalmente de acuerdo en un 53% y de acuerdo en un 33%. Respecto al ítem que evalúa si el jefe tiene en cuenta a sus subalternos para trabajos importantes el 60% está totalmente de acuerdo e igualmente otro 30% está de acuerdo, lo que hace que esta característica se cumpla suficientemente en la entidad relacionándose así con una autopercepción positiva por parte de los funcionarios respecto al rol que desempeñan para el alcance de los objetivos organizacionales.

Con respecto a si el funcionario tiene cierta autonomía en su labor al evaluar si no tiene que consultar continuamente a su jefe acerca de todas las acciones a realizar, un 57% está totalmente de acuerdo, con un 40% de acuerdo, aspecto que representa una gran mayoría a favor de este punto. Otro ítem importante dentro del estilo de dirección hace referencia al conocimiento de si el jefe motiva al funcionario y reconoce el trabajo, apreciando que están en total acuerdo un 47% y de acuerdo un 43% para representar una amplia mayoría en torno a esta cualidad organizacional.

En la variable evaluada **Comunicación e Integración** con 6 ítems definida como el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos, y sentimientos entre dos personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades orientados a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de una entidad. (DAFP,2004). El ítem No. 1 evalúa si en el área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con los compañeros que facilita el logro de los resultados: un 23% está totalmente de acuerdo y un 70% de acuerdo, lo cual demuestra el estado de la comunicación en la entidad para el cumplimiento de las metas; de otro lado al evaluar si la comunicación oficial fluye y es el medio para que se enteren los funcionarios de lo que ocurre en la entidad, se encuentra variabilidad de respuestas que diversifican el tipo de percepción, encontrando que un 7% de los funcionarios está totalmente de acuerdo y un 60% está de acuerdo, mientras que un 23% está en desacuerdo y un 10% en total desacuerdo, indicadores que sugieren la necesidad de optimizar este aspecto. Respecto a si está satisfecho el funcionario con la forma en que se comunica con sus compañeros un 50% está totalmente de acuerdo y de acuerdo un 40% para una mayoría de un 90% reflejando así concordancia en la satisfacción respecto a este elemento. Por último, en esta variable se establece que los funcionarios saben con exactitud quien debe resolver los problemas en un 60% que se muestra totalmente de acuerdo y un 37% de acuerdo, validando así el favorable conocimiento de los procesos con los

cuales la organización opera y la participación de cada miembro del equipo de trabajo en los mismos.

La variable medida por el instrumento y que es un factor primordial para el funcionamiento organizacional es el **Trabajo en Grupo** evaluada mediante 5 ítems, que se define como el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cuál están comprometidos y del cual se sienten responsables. (DAFP, 2004).

Al caracterizar si se fomenta el trabajo en grupo en la entidad en el área de trabajo, según la opinión de los funcionarios el 54% está totalmente de acuerdo y de acuerdo el 43%, además respecto a la percepción de si se comparten los objetivos que tienen los grupos de trabajo en donde ha participado el funcionario, también un 44% está totalmente de acuerdo y un 51% están de acuerdo; apreciando así que en su mayoría coinciden con respecto a esa característica de los trabajos de grupo. Igualmente, en esta variable los funcionarios consideran que los grupos trabajan con autonomía en su mayoría un 40% totalmente acuerdo y de acuerdo un 50%, encontrando que solo un 10% está en desacuerdo; respecto a si las decisiones tomadas en los grupos de trabajo son apoyadas por el jefe igualmente, en síntesis, se encuentra que dicha práctica si se fomenta y se posiciona como un aspecto generativo respecto a la optimización del funcionamiento de la entidad.

La variable evaluada **Capacidad Profesional** abordada a través de 8 ítems, la define el DAFP (2004) como el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios que, en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.

Los funcionarios coinciden en considerar que tienen las habilidades requeridas para realizar el trabajo, un 70% está totalmente de acuerdo y el 30% está de acuerdo, igualmente consideran que hacen una buena utilización de sus conocimientos en el trabajo de la entidad. En el ítem No 3 se evalúa si el funcionario puede manejar adecuadamente su carga de trabajo, estando totalmente de acuerdo un 40% y un 47% estuvo de acuerdo; en referencia a si los funcionarios consideraron que superaban las expectativas que el jefe tenía sobre su desempeño, un 33% estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo un 64%.

Se destaca además que existe en los funcionarios un gran sentido de pertenencia al considerar que están dispuestos a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad, encontrando así que un 87% están totalmente de acuerdo y un 13% de acuerdo. Existe motivación para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo con un 70 % de los encuestados que se muestran totalmente de acuerdo, proyectando claridad sobre la realización del trabajo; así mismo se resalta como un factor importante del desarrollo de la organización que los funcionarios en un 60 % se encuentran totalmente satisfechos con el trabajo que realizan.

En relación con la variable **Medio Ambiente Físico** evaluada con 7 ítems y que es definida como las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores. (DAFP, 2004); respecto al ítem No.1 donde se determina si el área de trabajo tiene un ambiente físico seguro, se identifica un bajo acuerdo en torno a este aspecto, representado en un 40% que dice estar de acuerdo pero también un 37% que está en desacuerdo y un 17% en total desacuerdo; variabilidad que hace necesario prestar atención a esta situación que afecta el desempeño, aunque también el instrumento permite caracterizar que los funcionarios consideran que el área de trabajo permanece ordenada y limpia;

por su parte consideran que la organización efectúa las actividades de mantenimiento de forma oportuna observando que un 67% está de acuerdo, pero un 13% está en desacuerdo y en total desacuerdo el 3 %.

Sobre las siguientes subvariables se hace necesario intervenir en razón de los resultados obtenidos: en cuanto a la pregunta que caracteriza la ausencia de contaminación auditiva un 47% está en desacuerdo y un 20% en total desacuerdo, contra un 13% que está de acuerdo; en este mismo orden de ideas la valoración de las condiciones de iluminación permiten establecer que un 24% se muestra totalmente de acuerdo al considerar que es adecuada; así mismo la ventilación también se considera suficiente para un 43% que se muestra totalmente de acuerdo sin embargo un 13% está en desacuerdo.

9. Conclusiones

Es importante señalar que para el abordaje del talento humano y de manera específica respecto a la evaluación del clima organizacional, la selección del instrumento de caracterización representa un aspecto de gran trascendencia, en este caso se debe precisar la acertada selección del instrumento de valoración para una entidad del sector público, como fue la entidad objetivo de evaluación, de manera específica el Centro Zonal Armenia Sur del ICBF Regional Quindío; puesto que el DAFP (2004) como instrumento seleccionado y aplicado coincide y se justifica teóricamente con el marco teórico propuesto, toda vez que este instrumento tiene como objetivos valorar tres ejes fundamentales que permiten entender el desarrollo organizacional, como lo son el clima laboral, la cultura organizacional y el cambio organizacional.

Dichos factores coinciden además con el análisis conceptual que enmarca el presente estudio a partir del entendimiento del concepto de calidad de vida laboral, que se denota también cuando se menciona la importancia de la utilización de este tipo de instrumentos de evaluación en las organizaciones; como lo propone el DAFP (2004) el cual plantea que con la aplicación de este tipo de herramientas de medición, se permiten derivar conclusiones significativas, relevantes y consistentes sobre el clima laboral y la adaptación al cambio, con miras a la definición de estrategias de intervención que se concreten en mejores condiciones de trabajo, de ambiente y de calidad de vida laboral, que justifican plenamente la evaluación realizada mediante el instrumento referenciado, por cuanto lo anterior hace referencia a uno de los principales objetivos perseguidos en esta investigación, el cual pretende diseñar con base a los resultados encontrados, una propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la entidad evaluada.

Con relación a las variables evaluadas y los factores encontrados se concluye lo siguiente:

- En la variable *orientación organizacional* existe un buen conocimiento acerca de la Misión y Visión de la entidad, así como de los objetivos y metas institucionales; lo que refleja adecuada implementación de mecanismos por parte de la organización respecto a la difusión y apropiación de estos elementos por parte de los funcionarios vinculados a la entidad y con ello alineación entre el hacer desde cada uno de los puestos de trabajo y los objetivos organizacionales que se persiguen.
- Los funcionarios perciben que cuentan con los recursos necesarios para realizar el trabajo que les es asignado.
- Los funcionarios entienden claramente su papel y reconocen de forma adecuada sus funciones tanto a nivel institucional como en su área particular de trabajo, situación que también favorece el alcance de los objetivos organizacionales.
- Respecto a la variable *administración del talento humano* los funcionarios perciben que están ubicados en su cargo de acuerdo con su experiencia y conocimientos.
- Se requiere revisar el tema de la inducción en los empleados que ingresan a la institución ya que un 57% de los funcionarios está en desacuerdo y un 30% en total desacuerdo con respecto a que “generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo”; por lo tanto, resaltan la necesidad de implementar un buen programa de inducción para el cargo otorgado y para el logro posterior de un eficiente desempeño.
- En relación con el punto anterior es prioritario el requerimiento de capacitación, dado que en su mayoría hay consenso sobre esta necesidad puesto que el 54% de los

funcionarios coincidió en referir que éste elemento reviste gran importancia para el desempeño de sus funciones.

- Es necesario revisar y llegar a acuerdos en torno al programa de incentivos en la entidad por cuanto un 33% está en desacuerdo y se suma un 20% también en total desacuerdo, al caracterizar la percepción asociada a que la entidad incentiva al funcionario cuando alcanza los objetivos.
- La variable *estilo de dirección*, se valora suficientemente en sentido positivo, apreciado que el jefe posee las características y destrezas adecuadas para dirigir su área de trabajo y es coherente en sus argumentos y planteamientos.
- Los funcionarios también valoran adecuadamente la equidad en las decisiones del jefe en la asignación de cargas de trabajo, teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades que han desarrollado.
- Se valora suficientemente el alto comportamiento de respeto del jefe hacia sus subalternos.
- La comunicación e integración evidencia que se ha logrado en la entidad un nivel de comunicación con los compañeros que facilita el logro de resultados.
- Es necesario revisar y optimizar que la comunicación organizacional tenga un nivel adecuado entre las diferentes áreas de la entidad, pues, aunque no representa una percepción crítica en cuanto a su valoración, si amerita intervención como aspecto facilitador del clima organizacional.
- Se encontró que sí se comparte información útil para el trabajo, lo que da cuenta de una imagen seria y responsable de la entidad en cuanto al contenido de la comunicación.

- En esta misma variable los funcionarios tienen claridad sobre quien o quienes tienen sus responsabilidades a la hora de resolver un problema, lo cual permite inferir claridad en las funciones, responsabilidades y estructura de funcionamiento de la entidad respecto a los procesos que ejecuta.
- Con respecto al trabajo en grupo existe un gran fomento del mismo en la entidad, los grupos establecidos trabajan con autonomía y las decisiones tomadas son apoyadas por el jefe.
- En la variable *capacidad profesional* los funcionarios perciben poseer las habilidades requeridas para el desempeño de sus funciones, igualmente perciben utilizar de manera óptima sus conocimientos, denotando una autopercepción positiva respecto al impacto de su labor dentro del alcance de los objetivos organizacionales.
- Los funcionarios perciben que pueden manejar adecuadamente su carga de trabajo e igualmente se evidencia que existe un gran sentido de pertenencia, por cuanto los funcionarios están dispuestos a aportar un esfuerzo extra en pro de la institución, ratificado por un 87% que se muestra totalmente de acuerdo en este aspecto, lo cual se relaciona igualmente con la alta motivación encontrada para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.
- En referencia a la variable *medio ambiente físico*, se hace necesario revisar si existe un ambiente físico seguro, pues un 37% está en desacuerdo aunado a un 17% en total desacuerdo, igualmente existe consenso en cuanto a percibir un alto nivel de contaminación auditiva, en lo referente a la ventilación e iluminación se consideran aceptables.

10. Recomendaciones

Antes de presentar las recomendaciones producto del análisis de resultados, es necesario insistir en la importancia de la realización de este tipo de investigaciones dentro de la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional; específicamente las evaluaciones y mediciones del clima organizacional que fueron el fundamento teórico y metodológico que delinearon la presente investigación, puesto que al caracterizar de forma objetiva esta dimensión entenderemos con mayor claridad las percepciones, sentimientos, comportamientos relacionados con el bienestar, la satisfacción y el ambiente laboral de los funcionarios en una institución. Para éste caso la información se obtuvo mediante la aplicación del instrumento propuesto por el DAFP, cuyo resultado permitió plantear como fin último de la investigación la propuesta de un programa de intervención; indicaciones al respecto las proporciona Silva (1996) citado por Rodríguez et al (2011) quien enfatiza la importancia de estas evaluaciones previas cuando dice “que muchas veces las organizaciones ponen en marcha programas de intervención o capacitaciones sin analizar convenientemente todos los elementos importantes que deben ser mejorados pasando por alto la historia de la organización, así como los modelos que dan cuenta de su complejidad, como consecuencia dichos programas fracasan o tienen un impacto solo a corto plazo” (p.220), aspecto que como recomendación inicial se debe tener en cuenta y justifica la aplicación y evaluación mediante un instrumento que permita una aproximación real al clima organizacional en una institución.

Las siguientes son las recomendaciones que surgen a partir de los resultados obtenidos y análisis realizados:

- 1- Se debe replantear el tema de la inducción sugerido en la variable evaluada *administración del talento humano*, por cuanto el recurso humano que ingresa a la institución requiere de esta capacitación específica para garantizar un desempeño acorde a las necesidades institucionales, se sugiere diseñar un plan de inducción acorde a las necesidades y perfil del cargo a ocupar.
- 2- En relación con el anterior punto, se haría necesario un análisis de puestos con el fin de reevaluar el manual de funciones de la empresa, a fin de caracterizar si los mismos aportan insumos a los programas de inducción y capacitación.
- 3- Se requiere formular programas continuos de capacitación según los requerimientos de cada dependencia, que permitan la actualización de los funcionarios en los diferentes niveles: directivo, administrativo y operacional, lo cual permitirá la cualificación del recurso humano repercutiendo en el desarrollo personal, profesional y laboral del funcionario en pro de la institución y para el logro de la alta calidad organizacional en la entidad.
- 4- Se requiere llegar a acuerdos en cuanto al programa de incentivos, factor que debe liderar la dirección en coordinación con la oficina de talento humano de la Regional Quindío mediante la técnica de círculos de calidad, que permiten la expresión y la opinión de cada funcionario para la construcción de consensos en este aspecto fundamental para el desarrollo organizacional, la motivación y la satisfacción laboral; al respecto se debe precisar que aunque los lineamientos generales del programa de incentivos se establecen desde el nivel nacional, existen actividades que pueden ser programadas desde el nivel regional.

- 5- Resulta necesario optimizar la comunicación oficial a nivel de las diferentes áreas de la entidad, adicional a la comunicación entre compañeros que es óptima, requiriendo por tanto de un plan de mejoramiento que abarque la comunicación vertical y horizontal entre las diferentes dependencias de la entidad en el nivel regional.
- 6- Optimizar a nivel ambiental las condiciones de seguridad de la entidad y minimizar los factores que están incidiendo en la contaminación auditiva, buscando el mantenimiento de las demás variables ambientales evaluadas como satisfactorias en la actualidad.

10.1 Programa de intervención

El diseño y elaboración del programa de intervención con base en los resultados obtenidos y en las recomendaciones formuladas, se justifica por cuanto debe obedecer a un plan de mejoramiento a corto y mediano plazo a desarrollar en la entidad, como producto de la evaluación del clima organizacional que para este caso se efectuó mediante el instrumento del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (2004) que es el indicado para una entidad del sector público como es un centro zonal del ICBF; así mismo se destaca la importancia de la evaluación diagnóstica previa a la formulación de planes o programas de intervención; al respecto el DAFP (2004) coincide en señalar que: la calidad de vida laboral es la base para la cultura de lo público, una adecuada calidad de vida laboral es responsabilidad de las áreas de recursos humanos, intervenir en los campos del clima laboral, a fin de fomentar el establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas que privilegie la retroalimentación a fin de coordinar acciones y programas; la estrategia clave se basa en la evaluación del clima laboral que debe considerar las siguientes acciones: 1- A través de la identificación y categorización de los funcionarios 2- análisis

de las percepciones que tienen los funcionarios en relación con diferentes variables del entorno laboral. 3- Determinación de las principales diferencias que reportan los servidores públicos respecto de las variables evaluadas 4- Análisis de fortalezas y debilidades que fueron consideradas para su evaluación y 5- Diseño de acciones de intervención para las dimensiones percibidas por los servidores como negativas.

En concordancia con lo anterior se proponen los siguientes programas de mejoramiento atendiendo las recomendaciones presentadas:

- 1- Programa de Análisis de puestos a fin de reevaluar el manual de funciones de la empresa caracterizando si los mismos aportan insumos a los programas de inducción y capacitación en la entidad. (Anexo .1)
- 2- Programa mediante círculos de calidad para lograr consenso entre la dirección regional, talento humano y los funcionarios, en torno a la definición de actividades particulares incluidas dentro del programa de incentivos de la entidad. (Anexo 2)
- 3- Taller de comunicación dirigido a las diferentes áreas de la entidad a fin de optimizar la comunicación oficial y que esta cumpla sus funciones de rapidez, claridad, objetividad, información oportuna, en las diferentes áreas de la organización. (Anexo 3)

10.1.1. Objetivos del Programa de intervención

Programa de Análisis de Puestos de Trabajo del Centro Zonal Armenia Sur en el ICBF

Regional Quindío:

Objetivo

- Identificar en el Centro zonal Armenia Sur del ICBF los factores relacionados con los cargos en cuanto a las dimensiones de procedimiento del análisis de puestos ANP que incluyen el análisis del puesto de trabajo (APT) y la descripción de los puestos de trabajo (DPT) donde se describan las tareas, los roles, las ocupaciones y funciones, con el fin de tener el insumo correspondiente para la reevaluación del manual de funciones existente, así como de los perfiles de los cargos en la entidad, adaptándolo a las necesidades actuales de la organización.

Programa de círculos de calidad para lograr consenso en torno al programa de incentivos:

Objetivo

- Utilizar la técnica de círculos de calidad como componente fundamental dentro de un programa que busque garantizar la participación de las directivas, oficina de talento humano y funcionarios interesados en tomar decisiones, para llegar a acuerdos en torno al diseño de un programa de incentivos más beneficioso para las partes interesadas, permitiendo construir un documento propositivo y de negociación sobre el tema.

Programa: Taller de facilitación de la comunicación oficial en las diferentes áreas de trabajo

Objetivo

- Diseñar y aplicar un taller dirigido a las diferentes dependencias de la entidad con el fin de optimizar los factores relacionados con la comunicación oficial en términos de contenido, información, objetividad, veracidad y responsabilidad de la comunicación, comunicación oportuna y uso de los canales y medios más adecuados para el cubrimiento informativo más eficiente de esta dimensión organizacional.

10.1.2. Metodología

Metodología: Programa de análisis de puestos: Para la recolección de la información de cada uno de los puestos de la entidad se utilizarán las técnicas de observación- entrevista del cargo - y estudio de las tareas, con el fin de caracterizar las habilidades, conocimientos, actitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de las funciones en el cargo.

Metodología: Programa de consenso en torno al programa de incentivos: Se utilizará la técnica de círculos de calidad, al tratarse de una técnica organizacional apropiada para conseguir consensos en torno a una problemática común, por cuanto permite la participación. Se podrá realizar mediante la creación de grupos de 6 a 10 personas interesadas en el tema y comprometidas con el objetivo propuesto, quienes se reunirán periódicamente una hora semanal, a fin de analizar el problema a partir de un documento guía que plantea el estado actual del programa de incentivos y los lineamientos descritos desde el nivel nacional en relación a dicho programa, los participantes analizaran por etapas sus ventajas, sus desventajas para llegar mediante un proceso de toma de decisiones a los ajustes requeridos y construir conjuntamente un documento con los puntos básicos de la negociación.

Metodología: Programa de facilitación de la comunicación en las diversas áreas de la entidad: Se utilizará la metodología de taller informativo pedagógico para brindar la información requerida para el uso adecuado de la comunicación en cuanto a los factores que constituyen la comunicación, características de una buena comunicación, función de la comunicación, objetividad, canales y calidad de la comunicación organizacional.

10.1.3. Diseño

Se utilizará en la propuesta de intervención un diseño descriptivo que permite a través de las técnicas de recolección de la información, la identificación de los factores para su análisis en el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada programa.

10.1.4. Procedimiento programa de intervención

El procedimiento a llevar a cabo para la implementación del programa de intervención considera las siguientes fases:

FASE 1. Diseño de los programas de intervención sugeridos con base en los resultados y diagnóstico obtenido en la evaluación del clima organizacional.

FASE 2: Construcción de los programas de intervención y taller mediante la justificación teórica y metodológica de cada una de las técnicas utilizadas en los programas.

FASE 3: Análisis de la viabilidad y factibilidad de la implementación de los programas de intervención y aprobación por parte de la entidad.

FASE 4: Aplicación de los programas según el cronograma previsto

FASE 5: Evaluación y seguimiento del impacto de los programas aplicados

10.1.5. Técnicas e instrumentos:

- Se utilizará para el análisis de puestos de trabajo, la observación, la realización de entrevistas y análisis de la tareas, habilidades, conocimientos, actitudes y responsabilidades que se requieren en cada cargo para su eficiente desempeño.
- **Círculos de Calidad:** Técnica creada por Kaoru Ishikawa (1961) que consiste en un grupo reducido de personas que se reúnen voluntaria y periódicamente para detectar los errores que se producen en la empresa analizarlos y buscar las soluciones apropiadas a los problemas que surgen en el área de trabajo. Los círculos de calidad favorecen que los trabajadores compartan con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad.

10.1.6. Población:

Los funcionarios pertenecientes al Centro Zonal Armenia Sur del Instituto Colombiano de Bienestar que atienden población beneficiaria de los municipios de Circasia, Filandia, Salento, La Tebaida, Quimbaya, Montenegro y Armenia.

10.1.7. Cronograma

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9
Diseño y elaboración de los programas de intervención: Justificación teórica y metodológica									
Presentación a las directivas de la entidad para el análisis de viabilidad y factibilidad. Construcción de los instrumentos									
Aplicación de los Programas de intervención en sesiones semanales con los funcionarios									
Evaluación de impacto de los programas y elaboración del informe final para la Dirección Regional y la oficina de talento humano.									
Seguimiento de los programas									

Figura 8 Cronograma programa de intervención

10.1.8. Presupuesto programa de intervención

Tabla 3.

RECURSO	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
Equipo Humano	<p>1 psicólogo especialista en gerencia de Talento Humano coordinador del programa</p> <p>2 asistentes o practicantes para colaborar en las observaciones de los cargos, entrevistas estudio de las tareas y análisis de los datos.</p>	1.800.000.00 (3 meses)

Equipos y Software	<p>1 Equipo de cómputo a fin de realizar la digitación y digitación de documentos guías programación.</p> <p>1 fotocopidora</p> <p>Video beam para la presentación de los programas</p>	<p>2.000.000.oo</p> <p>500.000.oo</p>
Logística	Un auditorio y adecuación de sillas y sonido para las reuniones de los programas y talleres	
Viajes y Salidas de Campo	Salidas si se programan algunas sesiones o convivencia en algún sitio específico para tratar algún programa fuera de la sede de la entidad	500.000.oo
Materiales y suministros	<p>Papel y fotocopias para los programas y material bibliográfico en cada uno de los programas propuestos</p> <p>Libretas de apuntes y esferos</p> <p>Refrigerios</p>	<p>350.000.oo</p> <p>150.000.oo</p> <p>400.000.oo</p>
Bibliografía	Bibliografía requerida sobre los temas de cada programa.	
TOTAL		9.300.000.oo

10.1.9. ANEXOS

PROGRAMAS Y TALLERES DE INTERVENCION

Anexo 1: Programa de Análisis de Puestos

Anexo 2: Programa de consenso acerca del programa de incentivos mediante círculos de calidad

Anexo 3: Taller de comunicación organizacional

Anexo 1

Programa Análisis de puestos en el Centro Zonal Armenia Sur del ICBF

Objetivo:

- Identificar mediante el análisis y descripción de los puestos de trabajo a través de la observación, la entrevista específica, estudio de las tareas, habilidades, conocimientos, actitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para ocupar cada cargo establecido en la entidad con el objetivo de tener claridad sobre estos factores a fin de rediseñar de forma eficiente los programas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación por parte de la oficina de talento humano de la institución para optimizar el desempeño de los funcionarios y lograr la eficiencia en el servicio.

Análisis y descripción de puestos de trabajo:

Es la metodología básica que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa. (Carrasco,2009)

Procedimiento del análisis de puestos:

El análisis de puestos consta del procedimiento de la obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que rodean los cargos (Carrasco,2009). El proceso en su procedimiento consta de dos fases: 1-) Análisis del puesto de trabajo (APT) como unidad de gestión de la división del trabajo 2-) Descripción del puesto de

trabajo (DPT) que es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática según un protocolo dado del resultado del APT.

Revisión conceptual:

Tarea= Es la unidad de análisis de trabajo y sirve para formar agrupaciones sucesivas de puestos y ocupaciones, se define como el conjunto de actividades dirigidas conseguir un objetivo específico, implica una lógica y una sucesión de etapas en el desempeño.

Puesto de trabajo = Es el vínculo más determinante de la relación entre empresa y trabajador, se accede a un trabajo por medio de la ocupación.

Rol = Es el conjunto de conductas que están asociadas a posiciones concretas más que a las personas que las ocupan.

Rol laboral = Se define como el patrón de conductas esperadas de la persona que ocupan determinada posición o puesto de trabajo.

Ocupación = Se entiende como un concepto más amplio que los anteriores así suele ser utilizado como sinónimo de oficio, empleo, profesión etc. (Carrasco,2009)

Duración: 3 semanas

Material: Ordenador, guías y entrevista estructurada para los cargos, lista de chequeo de la evaluación observacional de cada cargo,

Procedimiento y Contenido:

Etapas de recolección de la información:

1. Análisis de los puestos de trabajo (APT) en la institución a partir de la recolección de la información mediante la utilización de los instrumentos elaborados por la oficina de talento humano: Lista de chequeo para identificar las características del puesto , entrevista estructurada para indagar sobre la información y características del cargo dirigida a quien ocupa el cargo en la actualidad.
2. Descripción de cada uno de los cargos (DPT). A partir de la construcción de un protocolo que contenga el análisis de puestos (APT) realizado previamente: estudio de las tareas, habilidades destrezas, conocimientos, actitudes y responsabilidades requeridas para ese cargo.

Etapas de análisis de la información

3. Se refiere a la etapa de análisis de la información después de tabulada corresponde a la sistematización de los datos para cada uno de los cargos establecidos en la planta de personal de la institución.

Etapas de construcción del manual de funciones

4. Elaboración del manual de funciones de la entidad de acuerdo a la normatividad laboral del ICBF, reglamento de la empresa y disposiciones según la oficina de RR. HH del ICBF a nivel nacional.

Etapas de entrega del informe

5. Entrega del manual de funciones e informe del proceso de análisis de puestos en la entidad.

Etapas de evaluación del programa

6. Se debe evaluar a las diferentes áreas administrativas, directivas y operativas de la entidad sobre el impacto esperado del programa.

Anexo 2

Programa de círculos de calidad para lograr consenso en torno al programa de incentivos:

2.1 Objetivo General

Utilizar la técnica de los círculos de calidad como componentes fundamentales de un programa de calidad que busque garantizar la participación de las directivas, oficina de talento humano y funcionarios interesados en tomar decisiones y llegar a acuerdos en torno al programa de incentivos más beneficioso para las partes interesadas y construir un documento propositivo y de negociación sobre el tema.

2.2. Objetivos específicos del círculo (extraídos de: Círculos de Calidad, 2011)

- 1- Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento.
- 2- Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
- 3- Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral
- 4- Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad en la entidad.
- 5- Propiciar una mayor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
- 6- Dar a conocer los avances y obstáculos a superar para lograr una mejora constante.

2.3. Duración: 4 semanas de duración para establecer el círculo realizar una reunión semanal o según las necesidades y como resultado o producto final entrega del documento de negociación sobre el programa de incentivos suscrito por las partes.

2.4. Material y logística: Papelería requerida y la logística necesaria para realizar las reuniones bajo la coordinación de un funcionario supervisor que tenga conocimiento en la problemática y sea puente entre la dirección y los funcionarios.

2.5. Procedimiento

2.5.1. Establecimiento del Circulo de Calidad

Para el establecimiento del círculo de calidad se siguen algunos pasos que constituyen fases requeridas para su funcionamiento en las organizaciones (Círculos de calidad, 2011).

- 1- Comprometer a la dirección regional y a la oficina de talento humano de la entidad en los beneficios del proceso.
- 2- Establecer la organización necesaria para la administración del círculo de calidad dirigido a dirimir las diferencias sobre el programa de incentivos en el ICBF, Objetivo central del círculo.
- 3- Comprometer a los interesados: directivas, funcionarios, sindicato SINTRABIENESTAR.
- 4- Desarrollar un plan de trabajo para la introducción del círculo de calidad en aspectos tales como: cronograma de reuniones – documento guía a analizar y discutir.
- 5- Reglamentar su funcionamiento, objetivos previstos, aspectos de procedimiento metodología a seguir.
- 6- Capacitar al personal sobre la metodología de trabajo
- 7- Disponer de los apoyos didácticos y logísticos para desarrollar las tareas del círculo.

2.5.2. Líder del círculo:

El líder y coordinador natural del círculo es el jefe o supervisor y a la vez el símbolo del respaldo de la dirección que debe ser elegido simultáneamente al establecimiento del círculo.

Actividades del Líder.

- Crear un ambiente apropiado en las reuniones que aliente la participación.
- Utilizar técnicas de interacción que den a cada uno de los participantes la oportunidad de expresar sus opiniones.
- Trabajar con el equipo para ayudarles a tomar decisiones sin conflictos

2.6. Evaluación de resultados del círculo y entrega del documento de negociación

En cumplimiento de los objetivos previstos en el círculo de calidad se evalúan los resultados obtenidos mediante la elaboración de un documento conjunto con los acuerdos alcanzados mediante el círculo, documento suscrito por las partes integrantes del círculo de calidad.

Anexo 3

Programa: Taller de facilitación de la comunicación oficial en las diferentes áreas de trabajo

Objetivo:

- Diseñar y aplicar un taller dirigido a las diferentes áreas de la entidad con el fin de optimizar los factores relacionados con la comunicación oficial en términos de contenido, informativo, objetividad, veracidad y responsabilidad de la comunicación, comunicación oportuna y uso de los canales y medios más adecuados para el cubrimiento informativo más eficiente de esta dimensión organizacional.

Objetivos específicos:

1. Realizar un diagnóstico del estado actual de la comunicación en la entidad en las diferentes áreas de trabajo.
2. Comprender las etapas del proceso de comunicación en la empresa
3. Conocer las diferentes barreras de comunicación y realizar un análisis al interior de las áreas del centro zonal mediante la técnica de grupos focales para evaluar esta situación y posibles soluciones en la entidad.
4. Describir y aplicar in situ los principios básicos de la comunicación organizacional.

Duración: 4 sesiones de dos horas cada una

Materiales: Proyector, video beam, libretas de apuntes, y la logística pertinente con los documentos de lectura y capacitación relacionados con la temática.

Contenido:

- Presentación del taller: Objetivos pedagógicos y objetivos de aprendizaje esperados.
- El proceso de la comunicación organizacional
- Elementos que interviene en la comunicación
- Tipos de comunicación
- Barreras en la comunicación
- Las redes de comunicación en la empresa
- Plan de comunicación en la entidad

Temática específica de profundización

- La expresión oral en la comunicación organizacional
- Saber escuchar. (es el 100% de la comunicación empresarial)
- Protocolo para el uso correcto del correo en la empresa
- La informalidad en la comunicación organizacional
- La comunicación asertiva
- Comunicación formal e informal- Evaluación del taller

11. Referencias

- Álvarez, G. (1992). El constructo “Clima organizacional” concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista interamericana de psicología ocupacional*.11(12) 27-30
- Arias, G.W.& Arias C.G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Revista ciencia y trabajo, Sept-Dic,16 (51):185- 191.*
- Bedoya, L.M., Ramírez, T. & Suárez, D. (2000). *Medición del Clima Organizacional en el ICBF Centro Zonal Cartago*. Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado en: www.observatorioucc.com/rae/211.doc
- Cárdenas, R, N, Méndez, C, M, Taborda, I, L, Salazar, L, F & Ayala, C, J. (2003) *El papel del Gerente de talento Humano como Generador de Cambios hacia la Cultura de Calidad*, Tesis de grado especialización en gerencia del talento Humano, Universidad de Manizales, Manizales, Colombia.
- Carrasco., C, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración. *Revista electrónica CEMCI No.2 enero-mayo de 2009.*
- Castro, A. (2014). Comunicación organizacional, técnicas y estrategias. Norma Bogotá
- Círculos de calidad (2011) recuperado de almoz,Pnticmec.es/acerez1/circuitos.htm

- Chaparro, E.L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada) *Revista Innovar. Vol. 16, no.28.Julio-dic-2006.*
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la administración, 7ª Edición, McGraw Hill, Bogotá, Colombia.
- Departamento administrativo de la función pública (DAFP). (2004). La calidad de vida laboral Para una cultura de lo público: instrumento para su gestión recuperado de: <http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.16>
- Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP” (2004). *La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión*. Bogotá: DAFP. P.64
- Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP” (2005). *Guía de intervención: Cultura, Clima y Cambio*. Bogotá: DAFP. 56 p
- García, S.M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración. Universidad del valle, No.42- jul-dic 2009 pp. 43-61 Cali. Colombia
- García, M.G., & Ibarra, L.A. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Recuperado en http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html

Gómez, V. M. (2010). Calidad de vida Laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá- Colombia, *Revista Ciencias Estratégicas*, Vol 18 No.24 julio-dic,2010, pp.225-236
UPB, Medellín, Colombia.

González, P, Peiró, & Bravo,J.(1996). Calidad de vida laboral *Revista Tratado de psicología del trabajo*, Vol 2. Cap 6, pp.162-167

Hernández, R, Fernández, C & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. 4ª edición, McGraw-Hill, México.

ICBF. 2013. *Plan estratégico de gestión humana. ICBF el mejor lugar para trabajar.*

Recuperado de <http://www.icbf.gov.co>

Martínez, L.G (2002). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa del sector comercial en las instalaciones de Monterrey. Maestría en administración de empresas, especialización en Recursos humanos. Univ. Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.

Macías, Y, K (2012) Plan de mejoramiento de la comunicación organizacional en la empresa Quality Plus Service SAS, EAN Tesis de grado, Bogotá

Méndez, A.C (2006). Clima organizacional en Colombia el IMCOC: un método de análisis para su intervención. Colección lecciones Facultad de Administración Universidad del Rosario, Bogotá

Palom, I.F. (1991) Círculos de calidad teoría y práctica, Marcombo editores, Barcelona España.

Ramírez, P.M. & Maturana, S.L. (2011). Síndrome de Burnout entre hombres y mujeres, medido por el clima y la satisfacción laboral. *Revista latinoamericana Polis Vol 30- p.204*

Ramos, M. D. (2002). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Monografía de compilación. UNAD. ECSAH. Fusagasugá.

Roa, R.I. (1999). *Desarrollo del talento humano en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Centro Zonal Suba*. Escuela Superior de Administración Pública ESAP.
Recuperado de: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF>

Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago de Chile. Alfa-omega.

Rodríguez, M, A, Retamal, M. P, Lizana; J. N & Cornejo, F (2011). Clima y satisfacción laboral Como predictores del desempeño en una organización estatal chilena, *Revista Cultura y sociedad, Vol. 2 numero 2, marzo-agosto, 2011.pp 219-234* Univ. Católica del norte, Antofagasta. Chile

Ruelas, B, E, Reyes, Z. H, Zurita, G.B, Vidal, L.M & Karchmer, S (1990) Círculos de calidad como estrategia de un programa de garantía de calidad de la atención médica, *salud Pública, México 32, .207-220*.

Sandoval, M.C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Revista Hitos de Ciencia Económico Administrativas Número 27*. Recuperado de http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

Segurado, A & Agulló, E. (2002) Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la

Psicología Social. *Psicothema* 14 No.4 pp.828-836

Segredo, P.A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la Organización. *Revista Cubana de salud pública* 39 (2)385-393

Sisbén (2009). *Quindío: Población Sisbenizada, por niveles y áreas, en los municipios*.
Recuperado de [http:// www.quindio.gov.co/home/docs/general/SISBEN%202009.pdf](http://www.quindio.gov.co/home/docs/general/SISBEN%202009.pdf)

Sudarsky, J. (1997). Un modelo de diagnóstico e intervención, Desarrollo organizacional.
editorial universitaria de América

Velandia, A.M. 2012. *Clima Organizacional en el ICBF Zonal Usaquén*. Universidad de la Sabana. Recuperado de:
<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2169/1/131419.pdf>

Williams, L.V. (2013). Estudio diagnóstico del clima laboral en una dependencia publica. Proyecto final de campo para obtener el grado de maestría en psicología con orientación laboral y organizacional. Universidad de Nuevo León. México.

12. ANEXOS

Anexo 1 Instrumento DAFP para evaluación del clima organizacional

CUESTIONARIO PARA EVALUAR CLIMA LABORAL

A continuación, encontrará una serie de preguntas diseñadas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción.

Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta.

La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta y desprevenida.

Área de trabajo: _____

Nivel del cargo:

DIRECTIVO ____ ASESOR ____ PROFESIONAL ____ TÉCNICO ____ ASISTENCIAL ____

TIEMPO DE SERVICIO ____ GÉNERO F __ M __

Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:

TA: Totalmente de Acuerdo

A: de Acuerdo

D: en Desacuerdo

TD: Totalmente en Desacuerdo

IMPORTANTE:

No hay respuestas correctas o incorrectas.

Es necesario que responda a la totalidad de los ítems.

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN Y SINCERIDAD

1. Conozco la misión y la visión de mi entidad
2. Los objetivos de mi entidad son claros
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.

13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen.
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.
47. Mi área de trabajo permanece limpia.
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.

Anexo 2

Puntajes obtenidos en cada una de las variables evaluadas

1. ORIENTACION ORGANIZACIONAL (270)			
<i>TD</i>	<i>D</i>	<i>A</i>	<i>TA</i>
3	26	97	144

2. ADMINISTRACION TALENTO HUMANO (180)			
<i>TD</i>	<i>D</i>	<i>A</i>	<i>TA</i>
23	48	70	39

3. ESTILO DE DIRECCIÓN (300)			
<i>TD</i>	<i>D</i>	<i>A</i>	<i>TA</i>
4	22	100	174

4. COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN (180)			
<i>TD</i>	<i>D</i>	<i>A</i>	<i>TA</i>
3	20	97	60

5. TRABAJO EN GRUPO (150)			
<i>TD</i>	<i>D</i>	<i>A</i>	<i>TA</i>
1	8	75	66

6. CAPACIDAD PROFESIONAL (240)			
<i>TD</i>	<i>D</i>	<i>A</i>	<i>TA</i>
1	8	77	154

7. MEDIO AMBIENTE FISICO (210)			
<i>TD</i>	<i>D</i>	<i>A</i>	<i>TA</i>
16	42	82	70

Anexo 3

RESULTADOS INSTRUMENTO DE EVALUACION CLIMA

ORGANIZACIONAL DAFP

TA=TOTALMENTE DE ACUERDO

A= DE ACUERDO

D= EN DESACUERDO

TD =TOTALMENTE EN DESACUERDO

ORIENTACION ORGANIZACIONAL

<i>ITEM 1: Conozco la misión y la visión de mi entidad</i>								
<i>TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA</i>								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	30
0	0%	0	0%	7	23%	23	77%	

<i>ITEM 2: Los objetivos de mi entidad son claros</i>								
<i>TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA</i>								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	30
0	0%	0	0%	1	3%	29	97%	

<i>ITEM 3: Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.</i>								
<i>TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA</i>								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	30
0	0%	4	13%	17	57%	9	30%	

1	3%	7	23%	16	54%	6	20%
---	----	---	-----	----	-----	---	-----

<i>ITEM 13: Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad</i>								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	
2	7%	7	23%	17	57%	4	13%	30

<i>ITEM 14: La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas</i>								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	
6	20%	10	33%	14	47%	0	0%	30

<i>ITEM 15: La entidad concede los encargos a las personas que los merecen</i>								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	
4	13%	6	20%	14	47%	6	20%	30

ESTILO DE DIRECCION

<i>ITEM 16: Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área</i>								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	
0	0%	2	7%	7	23%	21	70%	30

<i>ITEM 17: Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos</i>								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	30
0	0%	3	10%	9	30%	18	60%	

ITEM 18: En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.

TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	30
1	30%	6	20%	14	47%	9	30%	

ITEM 19: Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores

TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	30
0	0%	2	7%	17	57%	11	36%	

ITEM 20: El trato que recibo de mi jefe es respetuoso

TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	30
0	0%	0	0%	0	0%	30	100%	

ITEM 21: Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo

TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	30
0	0%	1	3%	9	30%	20	67%	

ITEM 22: Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	
2	7%	2	7%	10	33%	16	53%	30

ITEM 23: Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	
0	0%	3	10%	9	30%	18	60%	30

ITEM 24: No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	
1	3%	0	0%	12	40%	17	57%	30

ITEM 25: Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	
0	0%	3	10%	13	43%	14	47%	30

COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

ITEM 26: En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados								
--	--	--	--	--	--	--	--	--

F	%	F	%	F	%	F	%	30
0	0%	3	10%	12	40%	15	50%	

ITEM 31: Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	
0	0%	1	3%	11	37%	18	60%	30

TRABAJO EN GRUPO

ITEM 32: En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	
0	0%	1	3%	13	43%	16	54%	30

ITEM 33: Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	
1	3%	1	3%	15	50%	13	44%	30

ITEM 34: Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	
0	0%	3	10%	16	54%	11	36%	30

ITEM 35: Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	30
0	0%	3	10%	15	50%	12	40%	

ITEM 36: Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	30
0	0%	0	0%	16	54%	14	46%	

CAPACIDAD PROFESIONAL

ITEM 37: Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	30
0	0%	0	0%	9	30%	21	70%	

ITEM 38: En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	30
0	0%	1	3%	4	13%	25	84%	

ITEM 39: Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS

F	%	F	%	F	%	F	%	30
0	0%	4	13%	14	47%	12	40%	

ITEM 40: Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	
0	0%	1	3%	19	64%	10	33%	30

ITEM 41: Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	
0	0%	0	0%	4	13%	26	87%	30

ITEM 42: Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	
0	0%	0	0%	9	30%	21	70%	30

ITEM 43: Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	
0	0%	0	0%	9	30%	21	70%	30

ITEM 44: Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA										
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS		
F	%	F	%	F	%	F	%			
1	3%	2	7%	9	30%	18	60%	30		

MEDIO AMBIENTE FISICO

ITEM 45: Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).										
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA										
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS		
F	%	F	%	F	%	F	%			
5	17%	11	37%	12	40%	2	6%	30		

ITEM 46: Mi área de trabajo permanece ordenada										
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA										
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS		
F	%	F	%	F	%	F	%			
1	3%	2	7%	10	33%	17	57%	30		

ITEM 47: Mi área de trabajo permanece limpia.										
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA										
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS		
F	%	F	%	F	%	F	%			
0	0%	3	10%	7	23%	20	67%	30		

ITEM 48: En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias										
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA										
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS		
F	%	F	%	F	%	F	%			
1	3%	4	13%	20	67%	5	17%	30		

ITEM 49: En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	30
6	20%	14	47%	4	13%	6	20%	

ITEM 50: En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	30
1	3%	4	13%	18	60%	7	24%	

ITEM 51: Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.								
TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%	30
2	7%	4	13%	11	37%	13	43%	