

Estudio del clima laboral y diseño de un plan de intervención para la
Gobernación de Caldas, desde la psicología organizacional

Ángela Sofía López Pacheco

aslopez@umanizales.edu.co

Asesor

Eduardo Botero Manzur

Grupo de investigación en Administración y Gerencia del Talento Humano

Línea de investigación: Desarrollo del Potencial Humano en la Sociedad del Conocimiento

Proyecto: Clima Laboral como Factor Humano y Organizacional

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Programa de Psicología

Manizales, noviembre de 2013

Contenido

Resumen.....	3
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Desarrollo cconceptual y teórico.....	5
Clima organizacional.....	6
Figura 1. Relaciones entre clima organizacional, motivación, satisfacción y cultura.....	8
Perspectiva de la política pública de bienestar social frente al análisis del clima laboral.....	10
Breve descripción metodológica del análisis del clima laboral en la Gobernación de Caldas.....	13
Descripción teórica del modelo de intervención PMCO.....	15
Resultados encontrados de la medición de clima laboral y diseño de una propuesta de en la Gobernación de Caldas.....	16
Análisis y discusión: perspectiva psicológica.....	24
Conclusiones.....	27
Contraste: teoría vs. praxis.....	27
Referencias.....	29

Resumen

El presente ensayo de grado presenta los resultados de una serie de análisis inductivos, orientados a identificar y categorizar las percepciones que tienen los funcionarios de la Gobernación de Caldas acerca de las características organizacionales de su entidad, con el fin de determinar las fortalezas o debilidades que se presentan frente al clima laboral de la institución. Para ello, se estableció que este estudio debería estar basado en los resultados obtenidos mediante la aplicación previa del instrumento de medición de clima laboral, proporcionado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, el cual fue aplicado al 75% de los funcionarios de las 14 Secretarías de Despacho, encontrando así divergencias entre unos resultados generales altamente favorables y unas categorías en común, que puntuaron niveles de baja favorabilidad, lo que indicó la necesidad de diseñar una propuesta de intervención a corto plazo, que permitiera atender las necesidades detectadas en los procesos organizacionales de inducción y re-inducción, bienestar social, liderazgo, comunicación y capacitación integral.

Palabras claves: Clima organizacional, medición e intervención de clima organizacional.

Abstract

This essay grade is a series of inductive analysis, aimed at identifying and categorizing perceptions officials of the Caldas's Government, about the organizational characteristics of their institution, in order to determine the strengths and weaknesses that presented against the working environment of the institution. And for that, it was established that this study should be based on the results obtained by the previous application of the instrument for measuring work environment, provided by the Administrative Department of Public Service, which was applied at 75% of officials of the 14 secretariats office, finding differences between highly favorable outcomes overall, and a common categories that scored low favorability levels, indicating the need to design a proposal for short-term intervention, which would address the needs identified in the organizational processes induction and re induction, social well-being program, integral training, leadership and communication.

Keywords: organizational climate, intervention measurement of organizational climate.

Introducción

Este proyecto surgió a raíz de los debates realizados en el Grupo de investigación en Administración y Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales, en cuanto a la creación de estrategias de transformación organizacional que estuvieran basadas en una fundamentación investigativa, y que permitieran realizar lecturas transdisciplinarias de la relación ser humano-trabajo, promoviendo así el análisis de la gerencia del talento humano en el contexto colombiano. Por lo tanto, desde el Programa de Psicología, se creó una línea investigativa denominada Desarrollo del Potencial Humano en la Sociedad del Conocimiento, en la cual se determinó “que se debe velar porque el capital afectivo, emotivo e intelectual del ser humano, esté enmarcado en una cultura ética, que trascienda los procesos organizacionales, y que busque desarrollar el potencial humano de todos los colaboradores de una organización” (Botero, 2013, p.1). Así, partiendo de este supuesto, se creó un proyecto denominado Clima Laboral como Factor Humano y Organizacional, en el que se generaron una serie de encuentros en torno a cómo se desarrolla habitualmente el clima laboral en las organizaciones caldenses y, por ende, se determinó orientar este fenómeno a la realidad organizacional de las empresas del Departamento, en las que esta dinámica fuera susceptible de observar e investigar.

Fue a partir de dicha delimitación que se determinó orientar el presente ensayo hacia la mayor entidad pública de la región, la Gobernación de Caldas, entendiéndola como una organización que busca “planificar, promover y ejecutar políticas y programas que aseguren un desarrollo sostenible dentro del territorio caldense, atendiendo a los criterios de coordinación, complementariedad y subsidiaridad con los municipios y de intermediación con la Nación, así como en la coordinación y prestación de los servicios que determinen la constitución y las leyes” (Gobernación de Caldas, 2012, p. 3).

Posteriormente, se inició un proyecto que, desde la psicología organizacional, pretendiera aportar elementos investigativos enfocados al análisis de las variables e ítems que determina el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), y que son susceptibles a la hora de evaluar el clima laboral, analizando qué niveles de favorabilidad se encontraron en cada una de éstas, para proponer un modelo de intervención de clima

organizacional en el que se tracen metas específicas con acciones enfocadas a crear condiciones laborales favorables, que puedan ser relevantes para la satisfacción y motivación de los funcionarios, logrando así un impacto positivo al interior de la entidad.

Por lo tanto, se hizo necesario que el desarrollo de este ensayo de grado se basara en una revisión de los antecedentes conceptuales que permitieran generar un discurso entre el contraste de la teoría y la práctica, concretados en una serie de conclusiones en torno al clima laboral percibido en la Institución contrastado con el de las teorías organizacionales. Para ello, se requirió de una delimitación generada a partir de los análisis de los procesos investigativos, relacionados con las concepciones y prácticas de gestión humana que se dan en las organizaciones colombianas.

Así, que en el presente ensayo se tomó como referencia conceptual la actual política de bienestar social laboral que cubre a todos los servidores públicos colombianos, y que vela por satisfacer sus necesidades tanto organizacionales como individuales, dentro del contexto laboral. A la vez, se contrastó con la teoría de clima organizacional planteada por Fernando Toro a través del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional Cincel, lo que permitió generar un discurso fluido a lo largo del presente ensayo, en el que se tuvieron en cuenta métodos y estrategias que permitieran abordar el análisis del clima laboral desde una perspectiva orientada a la intervención de una entidad estatal, que garantice un modelo teórico enfocado a la comprensión de su clima organizacional.

A continuación, se ampliarán estos postulados teóricos que, desde la psicología organizacional, se consideraron apropiados para la consecución de dichos objetivos.

Desarrollo conceptual y teórico

Para la adecuada comprensión de este ensayo de grado se requiere describirle al lector las etapas metodológicas en las que se recolectó toda la información conceptual necesaria, para posteriormente contrastar con la realidad observada a través de los resultados de la encuesta de clima laboral, que tuvieron como resultado el diseño de la propuesta de intervención de clima organizacional en la Gobernación de Caldas.

En tal virtud, se inicia este desarrollo conceptual con una serie de teorías asociadas a la definición del clima laboral, y las implicaciones que éste tiene en todos los miembros de una organización.

Clima organizacional

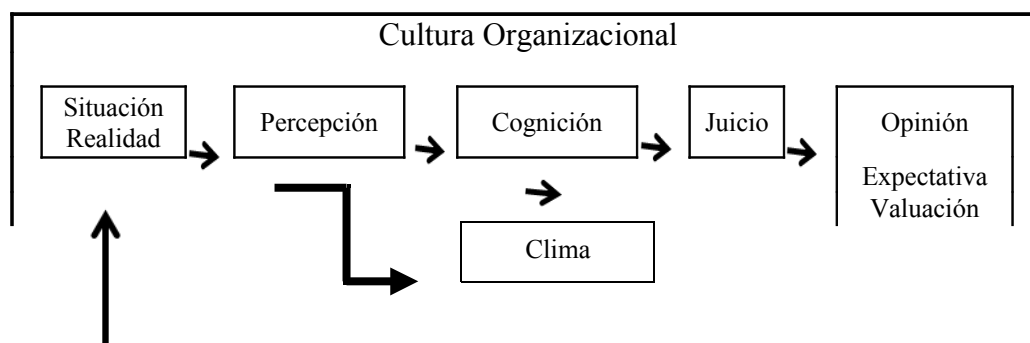
En primer lugar, es necesario adoptar una postura frente a la conceptualización del análisis del clima laboral que sea acorde a los presupuestos actuales y que permita orientar este trabajo desde la perspectiva de la psicología, ya que es a esta disciplina a la que compete directamente el abordaje del tema, como quiera que es el ser humano, en toda su dimensión, su objeto y sujeto de estudio. Tratándose del hombre en el trabajo, es a la psicología organizacional, desde una perspectiva humanista, la especialidad pertinente para dar sustento teórico y conceptual a cada afirmación que se presenta en el desarrollo de esta propuesta investigativa.

Se consideró pertinente iniciar este ensayo de grado con una clara definición de lo que es el clima organizacional. Para ello se tomó a Álvarez (1992, p. 30) quien, por medio de una revisión amplia de la literatura, encontró que “existe un amplio consenso, entre los investigadores al considerar que el clima laboral es la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo.” De igual manera, Reichers y Schneider (1990, p. 370) aludieron a este concepto considerándolo como una “serie de percepciones compartidas, en las que los miembros se desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales, que se generan en su entidad”.

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que estos autores describen el clima laboral como un conjunto de atributos percibidos por todos los integrantes de la organización y, por ende, debe ser entendido como un fenómeno de carácter perceptivo y representacional, el cual es ampliamente influenciado por la realidad cultural de cada área de la organización. Es a través del análisis de dichas percepciones que la psicología se diferencia de cualquier otra área o disciplina que estudie el clima laboral, ya que dicha serie de constructos deben ser entendidos desde una perspectiva científica en la que se sustente que estos procesos cognoscitivos básicos son, ante todo, una función mental, con múltiples manifestaciones en las capacidades y logros del individuo, en la que éste le asigna un valor emocional a lo que atribuye como significado a su alrededor (en este caso a su empresa u organización), y que, por lo tanto, debe ser comprendido desde una lógica imparcial que permita que se tengan en cuenta tanto las realidades objetivas como las apreciaciones compartidas por todo el personal.

Volviendo a Toro (2010, p. 78) “el clima laboral, no sólo incide en los procesos cognitivos y en los juicios, sino que lo hace por intermedio de la motivación, la satisfacción y la acción grupal”; es decir, este autor considera que existen una serie de realidades externas, que pueden tener efectos motivacionales frente a la conducta de los colaboradores de una organización como la supervisión, el salario, el grupo de trabajo y la promoción, los cuales no sólo promueven conductas laborales explícitas, sino que también hacen al colaborador más sensible frente a las realidades externas, y éste, paulatinamente, las va incorporando como patrones cognitivos y de pensamiento, lo que le permite intervenir en la construcción de las representaciones de su realidad y en los distintos tipos de juicios que hace frente a su ambiente laboral.

Para explicar de una manera práctica dicha propuesta, Toro (2001, p. 78) graficó las posibles relaciones que pueden existir entre clima organizacional, motivación, satisfacción y cultura organizacional:



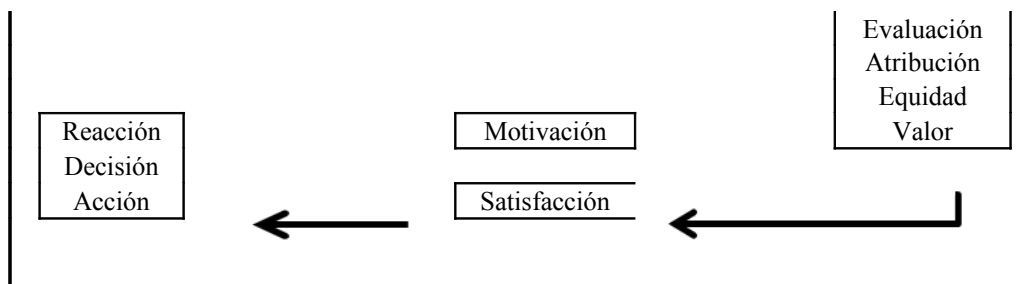


Figura 1. Relaciones entre clima organizacional, motivación, satisfacción y cultura.

Fuente: Toro, F. (Ed.). (2010). Clima organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana. Medellín: CINCEL.

Como se observa en la Figura 1, se puede afirmar que la cultura (entendiéndola desde cualquier clase de perspectiva: objetiva, material, visible, subjetiva o implícita), hace parte de la realidad de las situaciones cotidianas que se viven inmersas en el mundo del trabajo y que son objeto de percepción, la cual pasa a convertirse en una serie de representaciones cognitivas que generarán juicios más complejos de cualquier tipo, capaces de promover la motivación y la satisfacción, desencadenando acciones o decisiones en las personas en su entorno laboral.

Desde la psicología organizacional se requiere llegar a un consenso entre dichas percepciones adoptadas por los colaboradores y el real progreso de los procesos de desarrollo humano, por medio de instrumentos válidos que permitan “identificar inconsistencias relevantes al momento de conformar estrategias de mejoramiento del clima organizacional” Toro (2010, p. 251).

Antes de profundizar frente a qué clase de estrategias pueden considerarse coherentes para la intervención del clima laboral en la Gobernación de Caldas, se requiere comprender cuáles son las implicaciones de la existencia de un clima laboral altamente positivo o negativo en una organización.

De acuerdo con Rodríguez & Remus (2004, p.26) “un clima laboral positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue una empresa, e indica un sentimiento de pertenencia hacia la misma. A contrario, un clima negativo, supone una falta de identificación con los objetivos y destruye el ambiente de trabajo, lo que ocasiona situaciones de conflicto y

de bajo rendimiento”. En tal orden, se puede considerar que si una entidad no cuenta con un clima laboral favorable, puede tener una gran desventaja frente a otro tipo de organizaciones que sí lo tienen, ya que las primeras no van a poder proporcionarles a sus colaboradores una mejor calidad de vida, y estos colaboradores no mejorarán sus productos o servicios.

En esta circunstancia, es posible afirmar que el clima laboral afecta a todos los procesos organizacionales-psicológicos, en los se pueda encontrar la motivación, la productividad, la satisfacción personal, la cultura organizacional y el nivel de bienestar social de los colaboradores. Por consiguiente, desde un punto de vista práctico, "se puede considerar al clima laboral como un indicador de éxito en la gestión gerencial, y como una palanca estratégica que posibilita la gestión de calidad de cualquier tipo de servicio" (Toro, 2010, p. 274).

Lo anterior es de suma importancia ya que la misión de la Gobernación, básicamente, consiste en generar políticas de prioridad frente a la inversión social y el fortalecimiento de la competitividad, por medio de acuerdos políticos que permitan alcanzar un desarrollo sostenible para todos los habitantes de la región. Así que, la productividad de los funcionarios de la Gobernación tiene una connotación de alta responsabilidad frente a los habitantes del departamento de Caldas; por lo que analizar el ambiente laboral de dichos funcionarios e identificar las falencias que hay en el mismo, podría generar una serie de cambios positivos en los colaboradores, de consecuente repercusión en una gestión más óptima de todas las políticas departamentales. Por lo tanto, resulta viable afirmar que es necesario que la alta dirección se comprometa a propiciar modelos de gestión humana (análisis y valoración de cargos, selección de personal, capacitación integral, evaluación de méritos en el desempeño, investigación de usuarios y salud ocupacional) basados en la psicología organizacional, ya que por medio de estos se podrá contribuir a generar políticas y técnicas precisas que redunden en un clima laboral positivo para todos los colaboradores de la entidad.

Para ello, se hace imprescindible diseñar una estrategia con base en la denominada medición del clima laboral, el cual se puede realizar por medio de una gran diversidad de métodos o instrumentos. Sin embargo, para efectos del presente trabajo, se relatará cómo se debe realizar un diagnóstico de clima por medio de la aplicación de la encuesta de medición de clima laboral. Toro (2000, p. 69) afirma que esta “técnica tipo encuesta, constituye uno de los

métodos más rigurosos y más controlados de naturaleza cuantitativa que existe, ya que facilita la realización de análisis estadísticos y comparaciones entre grupos, áreas de trabajo, niveles jerárquicos y toda contrastación que se desee”.

Teniendo ya estas claridades de orden conceptual, se puede iniciar la segunda etapa metodológica del presente ensayo de grado, enfocada en cómo las entidades estatales colombianas describen el clima laboral, y cuál es el tipo de modelo que emplean para analizarlo e intervenirlo; lo que permitirá pasar a una posterior etapa en la que se entrará a describir cómo se realizó el proceso dentro de la Gobernación de Caldas, y cuáles fueron los principales resultados obtenidos, permitiendo así, llegar a la etapa final en la que se contrastarán las teorías anteriormente propuestas, con los datos que se encontraron en la Entidad a partir de la medición de su clima laboral.

Perspectiva de la política pública de bienestar social frente al análisis del clima laboral

Como ya se mencionó, esta segunda etapa del proyecto consistió en una serie de revisiones en torno a las políticas de bienestar social que rigen a todas las entidades estatales, encontrando que la Gobernación de Caldas, como primera autoridad político-administrativa del Departamento, debe crear una serie de condiciones favorables con las que se pueda comprometer, con óptima “planificación y promoción del desarrollo humano integral de sus funcionarios, bajo principios de equidad, eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia, en cumplimiento con los requisitos establecidos por la Constitución y la Ley” (Gobernación de Caldas, 2012, p. 3). Empero, para que esto efectivamente se cumpla, el Gobierno Nacional, a través de su Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), determinó que era necesario adoptar una política en la que el sistema de la gerencia de los recursos humanos, de los entes territoriales del país, fortaleciera los procesos motivacionales, actitudinales y de comportamiento de sus funcionarios, “a través de la generación de un clima laboral propicio que permita generar un compromiso de parte de los funcionarios en cuanto a la satisfacción de las demandas de usuarios y ciudadanos, por medio de la incorporación de herramientas de

administración que permitan medir por resultados su contribución efectiva en tal sentido” (Piñeros, 2004, p. 10).

Para complementar lo anterior fue fundamental realizar una revisión bibliográfica para encontrar la conceptualización que tiene la administración pública colombiana del clima laboral, encontrando que esta lo define como “un conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento” (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2001, p. 12)

Lo anterior permite inferir que dicha definición tiene relación con los conceptos anteriormente citados, desde las teorías de la psicología organizacional, ya que el DAFP también considera que las percepciones son el punto de unión entre las condiciones de una organización y la conducta de sus colaboradores. Supone por lo tanto que, a la vez que una entidad conoce las percepciones que tienen sus colaboradores frente al entorno laboral, se podrán comprender sus comportamientos y establecer agentes que influyan en esas percepciones, para de esta manera “fijar modos adecuados que permitan optimizar el desarrollo integral de los funcionarios y que, a su vez, permitan elevar la calidad de vida laboral de los servidores públicos” (DAFP, 2001, p. 10).

Pero este tipo de conceptualizaciones humanistas, frente al ambiente laboral de los funcionarios públicos colombianos, sólo se establecieron hace unas cuantas décadas atrás, ya que la política de bienestar social se ha transformado desde sus orígenes, en la época de los años 60, en la que se visualizaba como un proceso que consistía únicamente en “formular y ejecutar programas y ofrecer servicios sociales a los empleados públicos y a sus familias para cubrir sus necesidades básicas con el fin de proteger su capacidad productiva” (DAFP, 2004, p. 9). Hasta la actual política, generada a principios del siglo XXI, en la que “se reglamentó el sistema de estímulos y fijó como componentes del mismo, los programas de bienestar e incentivos, los cuales, deben estar encaminados a satisfacer las necesidades del servidor relacionadas con protección y servicios sociales y calidad de vida laboral.” (DAFP, 2004, p. 9).

Paralelo a ello, por medio de la literatura encontrada, se determinó que, en lo referente a la medición del clima laboral, el DAFP considera que:

Por medio de esta se puede conocer y comprender la forma en cómo los empleados de una entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico, el cual permitirá identificar aquellas áreas de conflicto, constituyendo así, dicha medición, en una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad en todos los funcionarios. (DAFP, 2001, p. 13).

De ahí que el DAFP manifiesta que si bien existen varias formas para realizar el diagnóstico del clima laboral, como las metodologías de dinámicas de grupos o de entrevista que admiten evaluaciones cualitativas del clima organizacional, es preferible emplear una técnica más generalizada como lo es una encuesta, “la cual permite, tener una gran cobertura, establecer diversas comparaciones entre distintos grupos, y brindar la posibilidad de que la información obtenida sea objeto del tratamiento estadístico que el experto considere más conveniente”. (DAFP, 2001, p. 25).

Pero la decisión de escoger determinado tipo de instrumento no puede ser aleatoria, o recaer únicamente en el criterio del investigador, ya que se debe velar por emplear una herramienta que permita derivar conclusiones significativas, relevantes y conscientes. Por lo que, en la Gobernación de Caldas (en noviembre del 2012) se determinó aplicar la encuesta de clima laboral, diseñada por el DAFP, la cual fue validada con un alto nivel de confiabilidad, permitiendo garantizar, “que las inferencias hechas sobre el clima a partir de su aplicación e interpretación, tengan una alta probabilidad de acierto y, en consecuencia, permitan tomar las medidas adecuadas para mejorar los procesos inherentes a las variables analizadas”. (DAFP, 2004, p. 21).

De tal manera, resulta apropiado describir cuál es el tipo de variables que conforman dicha encuesta, entendiéndolas como “los comportamientos, la estructura de la organización y

los procesos organizacionales, que se dividen en otros componentes, y que interactúan entre sí y a su vez determinan los resultados de la encuesta”. (Rodríguez, 1999, p. 35). Dichas variables se presentan a continuación:

- Orientación organizacional: percepción que tiene los funcionarios acerca de la dirección estratégica.
- Administración del talento humano: percepción acerca de los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, y a su capacitación y bienestar.
- Estilo de dirección: percepción que tienen los funcionarios acerca de los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área.
- Comunicación e integración: percepción acerca del intercambio, retroalimentación de ideas, entre dos o más personas.
- Trabajo en equipo: percepción acerca del proceso realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común.
- Capacidad profesional: percepción del conjunto de conocimientos, habilidades, y comportamientos de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo
- Medio ambiente físico percepción acerca de las condiciones físicas que rodean el trabajo y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servicios.

A continuación se describirá la metodología frente al proceso de análisis del clima laboral en la Entidad.

Breve descripción metodológica del análisis del clima laboral en la Gobernación de Caldas

Para realizar dicho análisis, en el primer semestre del año 2013, se procedió a estudiar los resultados obtenidos por medio de la encuesta de clima laboral, previamente realizada por un grupo interdisciplinar de profesionales de la Gobernación de Caldas.

Dicha encuesta se ajustó a las necesidades específicas de la entidad, adicionándole varios ítems que permitieron obtener mayor información en cada variable (para un total de 82 ítems), que se sometieron a validación por juicio de expertos de docentes del programa de psicología de la Universidad de Manizales, todo ello con el fin de garantizar las características técnicas del instrumento.

Es apropiado afirmar que dicha encuesta se diseñó con base en la metodología Likert, la cual se entiende como un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden a un cuestionario dado, para que expresen su grado de acuerdo o desacuerdo (aprobación o desaprobación) frente a dichas afirmaciones. Para este caso, los cuestionarios se presentaron a través de variables, las cuales comprendieron, cada una, un número determinado de ítems, ante los cuales los encuestados debían manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo según la siguiente escala: en total desacuerdo - en desacuerdo - de acuerdo - totalmente de acuerdo.

Es conveniente mencionar que para aplicar dicho instrumento se tuvo en cuenta, al personal de la planta central de la Gobernación de Caldas, por lo que se convocó a 413 funcionarios, de los cuales participaron 310, correspondientes a las 14 Secretarías de Despacho de los diferentes niveles jerárquicos (directivo, profesional, técnico y asistencial), involucrando en el estudio al 75% de la población a la que se involucró en el estudio.

Ahora bien, en lo relacionado con el análisis de resultados, se puede afirmar que este se desarrolló por medio de la elaboración de una matriz de priorización en la cual se identificaron las variables e ítems que promediaban niveles de baja favorabilidad, y por tanto los ítems que requerían intervención inmediata. Posteriormente, de acuerdo con dicha priorización, se identificaron los ítems que requerían intervención a corto plazo, y así se procedió a diseñar un plan de intervención basado en el modelo PMCO, con cada una de estas categorías, teniendo siempre como precepto vigilar las que obtuvieron mejores niveles de favorabilidad, pero atendiendo a las que requería prioridad. En dicho plan de intervención, cada categoría contó con sus respectivas actividades; teniendo como precedente que dichas estrategias de intervención fueron diseñadas para todos los funcionarios de la planta central de la Gobernación,

independiente de los niveles de favorabilidad que se encontraron en cada Secretaría, ya que desde la teoría se encuentra que si hay fallas en una variable o categoría en particular, en alguna dependencia de una organización, ésta podrá influir indirectamente en el clima organizacional de otra dependencia, por ende, toda la entidad podrá verse afectada.

Acorde con ello, se requiere ampliar desde una mirada conceptual en qué consiste el modelo de intervención PMCO, para posteriormente relatar los resultados encontrados en la Gobernación de Caldas.

Descripción teórica del modelo de intervención PMCO

El modelo PMCO es una herramienta de intervención, posterior a la aplicación del instrumento de medición de clima organizacional, la cual tiene como objetivo “mejorar la calidad de las relaciones interpersonales en la organización, con el fin de crear cambios en la actitud frente al desempeño laboral evidenciado en mayor productividad, comunicación, confianza, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y nivel de satisfacción”. (Cárdenas & Villamizar, 2008, p. 122)

Estos autores también afirman que este modelo pretende integrar al colaborador con la organización, por medio de un proceso dinámico, sistémico e interactivo, a través de las siguientes fases:

La primera fase comprende el diagnóstico e identificación de la variable que afecta el clima organizacional; la segunda fase, llamada ejecución, busca sensibilizar a los colaboradores a través de la socialización y discusión del diagnóstico, evaluando los riesgos para la organización, los equipos de trabajo y el individuo; en la tercera fase se diseñan y planean las estrategias de intervención; a nivel individual se propone trabajar en autoconocimiento y actitud positiva; a nivel intergrupar se trabaja en aspectos como comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos y negociación; a nivel organizacional se propone trabajar en visión, misión, objetivos y valores organizacionales (Cárdenas & Villamizar, 2008, p. 121)

Recíproco a ello, la teoría también propone que, posterior a estas fases de intervención, queda en sí la implementación de las estrategias, y recomienda que finalmente se deban evaluar los procesos. Así que, básicamente, el diseño de intervención de clima laboral, que se aplicó en la Gobernación de Caldas, consistió en las tres primeras fases de esta teoría PMCO, y dentro de las recomendaciones que se expondrán al final de este ensayo, se insistirá en la pronta y eficaz implementación de las estrategias, y la posterior evaluación de estas.

Después de tener claridad conceptual frente a cómo se realizó el análisis para determinar las categorías que requerían intervención inmediata, y al tipo de método para realizar la propuesta de intervención, se requiere entrar en la fase final de este proyecto de grado, la cual busca consolidar los resultados obtenidos y contrastarlos con la teoría psicológica organizacional.

Resultados encontrados de la medición de clima laboral y diseño de una propuesta de en la Gobernación de Caldas

Para poder contrastar el clima laboral ideal, propuesto desde la psicología organizacional, con el encontrado en la Gobernación, se presentan los resultados más significativos, arrojados por la encuesta de medición del clima laboral. Se inicia retomando la idea de que las propuestas de intervención de clima organizacional están sujetas a los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de clima laboral, por lo que se presentan los resultados obtenidos en la primera fase del modelo de intervención PMCO que, como ya se explicó, consiste en el diagnóstico del clima organizacional, en el cual se profundiza sobre los ítems que obtuvieron niveles de baja favorabilidad y que son susceptibles a intervenir desde la psicología organizacional.

Pero, por medio del análisis efectuado a los resultados de la encuesta de clima laboral, se encontró una gran incongruencia. Los resultados generales de la encuesta arrojaron un nivel de valoración de 67.6 que corresponde a un alto nivel de favorabilidad del clima laboral, por

parte de los funcionarios de la Gobernación de Caldas. Las variables obtuvieron los puntajes que se grafican a continuación:

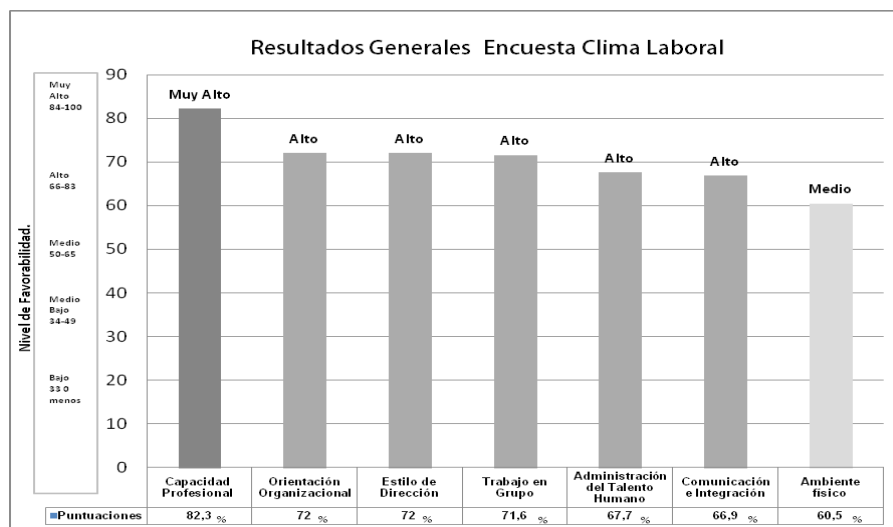


Figura 2. Resultados Generales Encuesta Clima Laboral.

Fuente: Elaboración propia

El gráfico permite observar que la variable correspondiente a capacidad profesional obtuvo un nivel muy alto de favorabilidad; a la vez que las variables orientación organizacional, estilo de dirección, trabajo en grupo, comunicación e integración obtuvieron niveles altos de favorabilidad y, finalmente, la variable medio ambiente físico obtuvo un nivel de favorabilidad medio.

De acuerdo con lo anterior, si el diagnóstico de clima laboral se hubiera basado en estos datos, se hubiera podido concluir que la percepción que tienen los funcionarios de la Gobernación, frente a su clima laboral, es sumamente favorable, y se podría considerar que el clima laboral es perfecto en la organización, y no requería de ninguna estrategia de intervención. Pero este hallazgo, sin duda, generó varios cuestionamientos, dado que es muy improbable que los colaboradores de una organización lleguen a tan alto grado de consenso y favorabilidad, sin que tengan oposición de cualquier tipo frente a su ambiente laboral.

Por lo tanto, frente a dicho fenómeno, se requirió buscar explicaciones a través de la psicología organizacional, encontrando un presupuesto desarrollado por Toro (2010, p. 61) en el que éste afirma, que:

Cuando los resultados generales de una encuesta de clima laboral, son extremadamente positivos, es posible encontrar un mayor número de ítems con bajo poder de discriminación. De ahí, que para una baja capacidad de discriminación de los ítems, es posible asumir una de dos alternativas: la primera, que las realidades del trabajo y de la organización, percibidas por la mayoría, son efectivamente positivas para promover tal grado de consenso; o dos, que los encuestados están preocupados, o tienden a dar respuestas para insinuar una realidad distinta de la que pueden reflejar las respuestas veraces a los ítems.

Para verificar alguna de esas dos hipótesis se decidió realizar un análisis inductivo frente a cada una de las variables, y cada uno de sus ítems, en cada Secretaría de Despacho, encontrando que a medida que se analizaba cada uno de estos constructos, su puntuación era más desfavorable que la que se apreciaba en los resultados generales, encontrando así varios ítems con puntuaciones medio bajas, bajas, e incluso muy bajas.

De suyo, se pudo concluir que los resultados de tan alta favorabilidad que se obtuvieron en todos los ítems de la variable capacidad profesional, en realidad, arrastraron a los resultados generales del resto de ítems de la encuesta, que obtuvieron niveles de baja favorabilidad, encontrándose así que los funcionarios de la Gobernación de Caldas no tienen autocrítica frente a sus capacidades en su entorno laboral, ya que consideran que estas son perfectas, y esto se sustenta en que en todas las Secretarías de Despacho, dicha variable y sus ítems sólo obtuvieron niveles de muy alta, o alta favorabilidad, lo que no es coherente con los ítems que obtuvieron bajos niveles de favorabilidad relacionados con el trabajo en equipo, al liderazgo, o a la manera en que se comunican los funcionarios de la Entidad. Como corolario, en esta organización aplica la hipótesis de que los funcionarios respondieron con el fin de reflejar una realidad distinta de la que se vive en su cotidianidad.

Sin embargo, dicha falta de autocrítica no puede ser juzgada a la ligera, o considerarla desde una perspectiva egocéntrica; por el contrario, es deber de la psicología organizacional comprender por qué se da este tipo de fenómeno en una entidad. Así, después de una serie de entrevistas con varios funcionarios de todos los niveles jerárquicos de la Gobernación, se pudo analizar que los fundamentos psicológicos que llevaron a que respondieran de esta manera en la encuesta, se deben a la percepción que tienen de la Entidad, como organización “autoritarista, en la cual, la mayoría de éstos, tienden a trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de amenazas, y ocasionalmente de recompensas, y en la cual, los niveles de satisfacción sólo permanecen en los niveles de seguridad (dinero, ego, estatus y poder)” (Brunet, 1987, p. 36).

Todo esto tiene un sustento dentro del contexto actual en el que trabajan los funcionarios de las entidades públicas colombianas, ya que la mayoría de los cargos de estos colaboradores tiende a tener un carácter de provisionalidad, que siempre está en constante amenaza por parte de la burocracia que se maneja desde la alta esfera gerencial, por lo cual los funcionarios requieren que se les visibilice como colaboradores con alta capacidad profesional, y por ende con un alto desempeño laboral, lo cual les permita tener seguridad frente a su continuidad laboral en la Entidad.

Después de dicho análisis, frente a los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional, se determinó que, a pesar de la incongruencia generada en algunas variables e ítems, se hacía prioritario realizar el proceso de intervención frente a la serie de categorías en común que puntuaron niveles de baja favorabilidad. Dichas categorías fueron las siguientes: inducción y re-inducción, programa de bienestar, capacitación integral, liderazgo y comunicación.

Para lograr dicho proceso de intervención se prosiguió con la segunda etapa de la propuesta de intervención PMCO, orientada a retroalimentar los resultados de la encuesta de clima organizacional, aplicada a todos los funcionarios de la Gobernación. (Tabla 1).

Tabla 1:

Ejecución. Socialización y discusión del diagnóstico

Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
Retroalimentación de los resultados de la encuesta de clima organizacional	Generar aprendizajes de nuevos datos sobre la dinámica organizacional de la Gobernación de Caldas, informándole a todos los funcionarios cuáles fueron los resultados que se obtuvieron a partir del estudio de clima organizacional realizado recientemente.	Se realizarán 14 reuniones con cada uno de los Secretarios de Despacho. Posteriormente, se realizarán 14 encuentros, con todas las Secretarías, en la que estuviesen invitados todos sus integrantes y cuya convocatoria se realizará por medio de una circular enviada a través del correo institucional. Consistirá en una exposición, en la cual, se les presentaran los resultados de la encuesta de clima organizacional, aplicados en noviembre del año 2012. Finalmente, se les dará un espacio para informar el paso a seguir del proyecto de clima organizacional que será la intervención que se empezará a ejecutar tan pronto culmine el proceso de retroalimentación.	R. Humanos: Profesionales especializadas de la Gobernación. Practicantes de psicología. Funcionarios de la Gobernación R. Técnicos: Computadores portátiles, video beam, documentación administrada	Jefe del Grupo de Gestión organizacional, Jefe del Grupo de desarrollo Humano Jefe del Grupo de Calidad, Jefe del Grupo de Gestión Administrativa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.

Propuesta de Intervención

Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
Inducción y re inducción. Elaboración del programa de re inducción para los funcionarios de la Gobernación de Caldas.	Diseño de un programa de re inducción, que permita a todo el personal, tanto al fijo como al de nuevo ingreso, conocer todo lo referente la actividad a la que se dedica la Gobernación, beneficios que brinda, derechos y deberes; con el fin de lograr la identificación del trabajador con la organización, permitiendo lograr que su personal se adapte y se identifique con ella, para mantener los elevados estándares de calidad de servicios, y para formar y conservar funcionarios eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.	Para realizar este programa se trabajarán 4 ejes temáticos, cada uno con contenidos específicos: Nuestra entidad: se abordará todo el direccionamiento estratégico de la entidad. Nuestro sistema de calidad: Se abordará todo lo relacionado con política de calidad de la Gobernación. Nuestra salud y seguridad: Brindará información sobre los Programas de Bienestar Social, y aspectos de Salud Ocupacional. Por último el eje de Nuestro talento humano en el que se tratarán temas como los incentivos, evaluación de desempeño y otros. En cuanto a los encuentros, se programarán— en dos partes: la inicial que contemplará los ejes temáticos de nuestra entidad y nuestro sistema de calidad. La segunda, los ejes de nuestra salud y seguridad y nuestro talento humano.	R. Humanos: Profesionales especializados líderes de grupo de la Gobernación. Practicantes de psicología. Funcionarios de la Gobernación R. Técnicos: Computadores portátiles, video beam, documentación suministrada por el DAFP, y por la Gobernación de Caldas.	Jefe del Grupo de Gestión organizacional, Jefe del Grupo de Gestión del desarrollo Humano Jefe del Grupo de Calidad, Jefe del Grupo de Gestión Administrativa.

Comunicación	<p>Desarrollo de habilidades de comunicación a través de gestores de comunicación. La buena comunicación entre los funcionarios de la entidad es un factor determinante ya que juega un rol crítico en la coordinación de acciones que constituyen la base de todos los proyectos, ya que reduce la ambigüedad, clarifica los malentendidos, y fortalece el compromiso en torno a objetivos comunes. Por lo tanto, es fundamental desarrollar habilidades como comunicación asertiva y eficaz, en funcionarios seleccionados dentro de la entidad, que se convertirán en gestores de comunicación y que promoverán toda clase de procesos organizacionales dentro y fuera de la Gobernación de Caldas.</p>	<p>Se realizara un proceso de elección de funcionarios, para que desempeñen un rol de Gestores de Comunicación por cada secretaria de la Gobernación. Dicho proceso iniciará con la elaboración del perfil de cargo, luego se realizará una convocatoria, y posteriormente se procederá a hacer la elección, teniendo en cuenta que estos pudieron ser postulados por sus compañeros sin saberlo, así que se procederá a llamarlos y confirmar su deseo de aceptar el rol. Después de realizar dicho proceso, se procederá a enviarles a los seleccionados un correo informándoles la fecha y hora de su posesión.</p>	<p>R. Humanos: Profesionales especializados líderes de grupo de la Gobernación. Practicantes de psicología.</p> <p>R. Técnicos: Computadores portátiles, video beam, documentación suministrada por el DAFP Y por la Gobernación de Caldas.</p>	<p>Jefe del Grupo de Gestión organizacional, Jefe del Grupo de Gestión del desarrollo Humano Jefe del Grupo de Calidad, Jefe del Grupo de Gestión Administrativa.</p>
--------------	--	--	---	---

Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
----------	------------	-------------	----------	--------------

Programa de Bienestar	<p>Revisión de la política actual de bienestar social: Dado que una política de bienestar social debe responder a la satisfacción de las necesidades organizacionales e individuales dentro del contexto laboral, y debe asumir los nuevos retos de los cambios organizacionales, se debe hacer partícipes a los funcionarios en la implementación de los proyectos, de bienestar, combinando los fines de desarrollo de la Entidad y del Estado con los fines de los funcionarios. Para evaluar que efectivamente se esté logrando, se requiere hacer una exhaustiva revisión de dichos procesos que conllevará al mejoramiento de los mismos.</p>	<p>Revisión de la política actual de bienestar social: Básicamente consistirá en que la jefe del grupo de Gestión y Desarrollo Humano, en compañía de las practicantes de psicología, realizarán una revisión documental de la política actual de bienestar y la contrastarán con las leyes y decretos que actualmente rigen sobre el tema, para determinar si existe coherencia entre lo que se realiza y lo que dicta la ley, y posterior a ello, se diseñará un programa orientado desde la psicología organizacional, que vele por la equidad e igualdad de todos los funcionarios.</p>	<p>R. Humanos: Profesional especializada del grupo de desarrollo humano y Gobernación. Practicantes de psicología.</p> <p>R. Técnicos: Computadores portátiles documentación suministrada por la Gobernación de Caldas.</p>	<p>Jefe del Grupo de Gestión del desarrollo Humano</p>
-----------------------	---	---	---	--

Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
----------	------------	-------------	----------	--------------

Se programarán varios encuentros que cubran a todo el personal

<p>Capacitación Integral</p> <p>Capacitación del personal asistencial orientada a la felicidad en el trabajo</p>	<p>Capacitaciones orientadas a la felicidad en el trabajo: Se realizarán capacitaciones al personal asistencial, desde la perspectiva de la psicología positiva, entendiéndose esta como “una corriente psicológica que busca comprender los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano, siempre basándose en la evidencia del método científico” (Vera, 2006). Estas capacitaciones tendrán como propósito identificar las fortalezas emocionales de los funcionarios y desarrollar en ellos diferentes formas de empleo de sus recursos internos, a la hora de ejecutar sus tareas diarias en la Entidad.</p>	<p>asistencial para lo cual se dividirán en varios grupos. La capacitación será igual en todos los encuentros, y para ello se tomará como base las fases del proceso de capacitación que plantean Dolan, Valle & Schuler, (2003).</p> <p>Los temas que se abordarán en la capacitación sobre la felicidad en el trabajo, orientada desde la psicología positiva, serán: efecto de la emociones positivas, competencias que se generan a partir del uso de emociones positivas, esferas de influencia de la felicidad en el trabajo: la persona, el jefe, el grupo, y la cultura, estrategia de la organización y formas efectivas de afrontamiento.</p>	<p>R. Humanos: Profesionales especializados líderes de grupo de la Gobernación. Practicantes de psicología, psicólogos de la Aseguradora de Riesgos Laborales y funcionarios de la Entidad.</p> <p>R. Técnicos: Computadores portátiles, video beam, documentación suministrada por el DAFP Y por la Gobernación de Caldas.</p>	<p>Psicólogos de la ARL</p>
Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
<p>Liderazgo</p> <p>Potencialización de las competencias en comportamentales en los funcionarios líderes, a nivel directivo y profesional de la Gobernación de Caldas.</p>	<p>Potencialización de liderazgo (competencias comportamentales en directivos) Se buscará generar un espacio de fortalecimiento con los directivos (secretarios de despacho, profesionales especializados, jefes de unidad y gestores de comunicación), que les permita ejercer influencia positiva sobre las personas con las cuales trabajan, y sobre su capacidad de trabajar de manera entusiasta y competente con dirección al objetivo.</p>	<p>Se diseñará un plan de <i>out training</i> o entrenamiento en espacios abiertos. La actividad está prevista para realizarla con los Secretarios de despacho y posteriormente con los jefes de unidad de todas las secretarías y con los gestores de comunicación. Se propone realizar las actividades en el Bosque Popular el Prado. El plan estará diseñado en su totalidad por el funcionario especialista en el tema y básicamente consistirá en un circuito de observación y otras actividades al aire libre que propicien el desarrollo de competencias como el trabajo en grupo.</p>	<p>R. Humanos: Profesionales especializados líderes de grupo de la Gobernación. Practicantes de psicología.</p> <p>R. Técnicos: Instrumentos u objetos necesarios para realizar el circuito de observación. Cámaras de fotografía y video.</p>	<p>Jefe del Grupo de Gestión organizacional Jefe del Grupo de Gestión del desarrollo Humano, Jefe de Unidad de la Secretaría de Recreación y Deporte.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Como se mencionó anteriormente, después del diseño de las estrategias de intervención, el modelo PMCO propone una efectiva ejecución de dichas acciones, y posteriormente recomienda realizar una evolución de la efectividad de dichos procesos.

Finalmente, es posible que, en esta etapa del presente ensayo, el lector considere que se debieron diseñar otra serie de estrategias que permitieran intervenir directamente los motivos de seguridad que se vieron tan claramente afectados en los funcionarios, y posteriormente, los demás procesos motivacionales como la afiliación, el logro y la competencia, y no sólo los ítems que obtuvieron niveles de baja favorabilidad en la encuesta de clima laboral. Sin embargo, es indispensable mencionar que en cualquier tipo de intervención de clima laboral que se diseñe y se pretenda ejecutar en una entidad pública, ésta debe estar sujeta a una serie de decretos por parte del DAFP, por lo que existen limitantes frente al diseño de estas estrategias que, a su vez, deben adaptarse a las condiciones políticas y económicas actuales por las que atraviesa cada organización. Para el caso de la Gobernación de Caldas, en el primer semestre del año 2013 se vivió un período complejo de la administración, en el que la Entidad se encontraba en varios procesos de transición y transformación de gran impacto que influyeron considerablemente en las dinámicas psicológicas y sociales de los funcionarios. Actualmente la Entidad está pasando por un proceso de modernización, del cual se desprenden cambios significativos, como el ajuste de la estructura de personal; además, la entidad se acogió a la ley 550 o ley de quiebras que, entre otros, tiene efectos considerables a la hora de ajustar los recursos para el plan de bienestar social de los funcionarios; y finalmente, en el mes de mayo del 2013, el Consejo de Estado profirió un fallo de segunda instancia a través del cual ordenó la nulidad de la elección del entonces gobernador de Caldas, Guido Echeverry Piedrahita, por haberse posesionado presuntamente violando el régimen de inhabilidades, decidiendo a su vez la realización de nuevas elecciones de gobernador para el mes de agosto de 2013, como en efecto ocurrió. Consecuente con esa decisión judicial, cada una de las estrategias diseñadas se debió basar en todos estos fenómenos, y adaptarse de manera que efectivamente se pudieran ejecutar.

Análisis y discusión: perspectiva psicológica

En el transcurso del desarrollo conceptual, previamente especificado, se asumió una breve postura crítica frente a la incongruencia encontrada en los promedios generales (muy favorables) y en los promedios específicos de varios ítems (muy desfavorables), determinándose que éstos últimos eran susceptibles de intervención psicológica y, por ende, se sustentó desde la psicología organizacional el porqué de los motivos por los cuales los funcionarios distorsionaban la realidad percibida en la institución, justificada en aspectos orientados a la falta de autocrítica de éstos, generada por las características político culturales de la organización (entendiéndola como una institución autoritaria), en la que los colaboradores deben desarrollar métodos que les permitan garantizar su estabilidad laboral, aunque estos sean contradictorios a la verdad y a la autenticidad.

Sin embargo, se hace pertinente realizar una explicación más profunda de todos estos fenómenos a la luz de la psicología organizacional, por medio de una crítica humanista en la que se visualiza al colaborador de una organización como un ser que tiene una serie de necesidades, que deben ser tomadas en cuenta a la hora de generar mecanismos motivacionales que los comprometan en su entorno de trabajo, y los cuales se puedan convertir en indicadores veraces del funcionamiento global de la entidad mediante medidas cuantificadas, que generen un diagnóstico de los elementos débiles que deben ser transformados en la organización. Y al tener claridad frente a la posición crítica que se asumirá, se puede iniciar con una serie de inferencias semióticas frente a lo observado en este estudio en la Gobernación de Caldas,

iniciando con el objetivo bajo el cual se orientó el diagnóstico de clima laboral, que fue el de cumplir con una norma impuesta por el DAFP, pero en ningún momento se le presentó a los funcionarios la encuesta, como un instrumento que redundará en acciones concretas de mejoramiento posterior. Es entonces, desde esta lógica inicial, que el proceso de diagnóstico empezó a tener limitantes que se reflejaron en unas puntuaciones ajenas a la realidad cotidiana que se percibe en la institución, ya que todo se basó en un precepto de obligatoriedad, impuesto y no orientado por el DAFP.

En cuanto al desarrollo del proyecto, también se logró identificar que la participación de cada Secretaría en el diagnóstico era directamente proporcional al interés del Secretario por participar en el estudio, es decir, en las dependencias donde los directivos estaban interesados en la medición, se pudo observar un mayor nivel de participación; mientras que en las dependencias donde los Secretarios o líderes de área manifestaron poco interés, hubo un menor nivel de participación del personal. Todo ello de características muy propias de una cultura organizacional orientada por la burocracia y el autoritarismo.

Ahora bien, concretamente frente a los resultados obtenidos por medio de la encuesta, se pueden realizar varias observaciones. La variable capacidad profesional, en la cual todos sus ítems obtuvieron niveles de alta y muy alta favorabilidad, que arrastraron los resultados negativos de otras variables hacia el resultado general de la encuesta, es el fiel reflejo de unos colaboradores que desean que la percepción que se tenga sobre sus habilidades y comportamientos en el cargo sea óptima y eficaz; pero cuando se les pregunta por su percepción frente al liderazgo, el trabajo en equipo o la comunicación, sí se pueden observar percepciones en las que abiertamente manifiestan sus inconformidades frente a la clase de liderazgo autocrático que sus líderes manejan, o frente a los métodos que se emplean en la institución para difundir la información, o frente a la manera en la que se busca la consecución de objetivos grupales. Y todo ello redundando en la segunda variable con menor nivel de favorabilidad de administración del talento humano.

Resulta congruente afirmar que si la manera en la que se administraron los procesos organizacionales no fue óptima, entonces ¿por qué no fue valorada como la de peor nivel de favorabilidad? Esta respuesta se encontró al entrevistar a los funcionarios e identificar que esa misma condición de organización autoritaria tiene repercusiones en la manera en cómo éstos atienden y dan relevancia a los niveles básicos de sus menesteres, comprendiendo que para esta población es más relevante satisfacer sus necesidades de seguridad (infraestructura y medio ambiente físico en el trabajo), incluso cuando muchas de ellas no obedecen a causas reales de intervención como el ruido que proviene externamente al edificio, o el orden y limpieza que se puede encontrar en cada área, que atender las necesidades orientadas a su afiliación o reconocimiento que conllevan a la autorrealización. Fenómeno este muy característico de una organización inmadura en la que los colaboradores trabajan bajo un enfoque funcional, en el que se limitan al desarrollo de una tarea específica para recibir una compensación económica, en el que no trascienden a un proceso de segundo orden, que implica comprometerse tanto con el cliente externo como con el interno.

Finalmente, frente a la variable que recoge todos los procesos de desarrollo humano, administración del talento humano, se puede afirmar que existen significativas carencias a nivel estratégico frente a la implementación de modelos organizacionales actuales (inducción, selección, capacitación integral, evaluación de méritos en el desempeño, entre otros), leídos desde la psicología organizacional, que permitan una eficaz intervención y solución a las problemáticas actuales. Pero también es digno de resaltar el esfuerzo que se propone la Unidad de Gestión del Talento Humano, de la Secretaría General, ya que por medio de un grupo interdisciplinar de profesionales se están empezando a modificar dichos procesos, desde una perspectiva actual en la que deben luchar por encontrar un equilibrio entre lo que se debe hacer y lo que se puede hacer, entendiendo esto último desde la destinación de recursos (humanos, técnicos y financieros) para los programas de gestión organizacional, siendo este factor una de las variables que más afecta al desarrollo eficaz de los procesos organizacionales de las entidades públicas del país.

Lo anterior, lleva al último aporte relacionado con el empoderamiento que debe tener la disciplina psicológica en el país, a la hora de trascender la academia, encontrando métodos basados en la psicología social crítica, la cual tiene como premisa la transformación de las condiciones de vida del ciudadano (en este caso el colaborador de una organización), lo cual permita velar por la creación de una serie de condiciones laborales que trasciendan a generar equidad y justicia en todos los procesos organizacionales que se dan al interior de las entidades estatales.

Conclusiones

Contraste: teoría vs. praxis

El recorrido conceptual y metodológico de este ensayo de grado permitió observar una serie de limitantes frente al abordaje de la política de bienestar social en el accionar cotidiano de la institución. En la ley (en el papel) existe una gran serie de mecanismos que benefician a los funcionarios públicos de la Gobernación, pero, cuando se indaga por la implementación de éstos, se encuentran evidentes vacíos a los que la ley es inaccesible, porque son los mismos funcionarios que deben velar porque esto se cumpla los que paradójicamente transgreden la norma. De ahí que se pueda afirmar que, si estas políticas se acataran a cabalidad, no se tendrían por qué visibilizar con tan gran magnitud las falencias relacionadas con los procesos de gestión humana (inducción, capacitación, comunicación y liderazgo), de la manera que se evidenciaron en las Secretarías de Vivienda, Hacienda y Cultura, en las cuales se encontraron los más bajos niveles de favorabilidad; en contraste con los resultados obtenidos en las Secretarías de Agricultura, Infraestructura y Deportes, en las que se obtuvieron los más altos niveles de favorabilidad, y no sólo en los referentes a la variable capacidad profesional.

En suma, una de las conclusiones más significativas que se puede extraer del presente estudio es la particularidad de la cultura organizacional que hace parte de las entidades estatales y, por lo tanto, cómo esta cultura mediada por políticas y procedimientos burocráticos tiene un impacto significativo en la manera como se percibe el clima laboral en la Gobernación,

obedeciendo a un nivel de inmadurez organizacional, en el que su alta administración ejerce un liderazgo por mandato y control, y las decisiones unilaterales de los funcionarios que se tornan en repercusiones negativas en los procesos de gestión organizacional.

Pero es a partir de la identificación de esta cultura que se pueden empezar a introducir cambios progresivos a través de los modelos de intervención psicológica, que permitan gestionar el proceso de cambio requerido, ajustado al clima laboral esperado.

Es evidente que la intervención del clima propuesto puede verse alterada por esa misma cultura y por otra serie de variables que medien en la consecución de los objetivos, pero es aquí donde la Unidad de Gestión del Talento Humano debe ser veedora de que las políticas que puedan beneficiar a los funcionarios en realidad se puedan ejecutar; y si por problemáticas políticas o económicas, de la propia Gobernación, se ven obstaculizados estos procesos, dicha unidad debe remitir toda una serie de sugerencias al DAFP, para que a través del Gobierno Nacional se puedan realizar oportunas y adecuadas intervenciones, no sólo a nivel correccional sino también a nivel preventivo.

Solo resta por concluir que este trabajo permite resaltar la importancia de elaborar un análisis de clima laboral siempre orientado desde una cibernética de segundo orden, en la cual los resultados generales no se constituyan en los planes de acción y de mejora organizacional, sino que se analicen las causas ocultas a simple vista, lo que explica el estado actual de la calidad del clima organizacional, que permitan, como a esta entidad, modificar variables como la orientada al liderazgo, en la cual, a través del modelo de intervención propuesto, se logre generar en el personal directivo un liderazgo transformacional, y no por mandato y control, en el que a su vez, sus colaboradores muestren entusiasmo por los procesos y desempeñen papeles de liderazgo en las iniciativas de los mismos procesos. En consecuencia es necesario que estas entidades realicen una serie de ajustes a sus normas, los cuales permitan una mayor permisibilidad de la psicología organizacional, en la cual se propenda por generar estrategias de mejoramiento, pero no solo a un nivel superficial de acuerdo con las necesidades inmediatas que se vayan presentando, sino, a un nivel profundo de reestructuración organizacional de los

procesos de desarrollo humano, en los que se busque plantear nuevos retos y prever posibles soluciones a problemáticas futuras.

Referencias

- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional. Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 2, 27-50. Recuperado de: http://www.cincel.com.co/revista_interamericana.php
- Botero, E. (2013). *Presentación General de las líneas de investigación*. [Diapositivas de Power Point]. Sesión de Línea de Investigación. Desarrollo del Potencial Humano en la Sociedad del Conocimiento. Manizales.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. París: Trillas.
- Cárdenas, L., & Villamizar, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*. 2, 121-127. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3119145>
- Cárdenas, M. (1994). Alternativas de Recursos Humanos en el Sector Público. *Monografías N° 39*. Bogotá D.C.: Facultad de Administración Universidad de los Andes.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2001). *Clima Organizacional*. Bogotá D.C.: Autor.

- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2004). *La calidad de vida laboral para una cultura de lo público: Instrumentos para su gestión*. Bogotá D.C.: Autor.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gobernación de Caldas. (2012). *Manual de inducción*. Manizales: Autor.
- Goncalves, A. (1997). *Fundamentos del clima organizacional*. México, D.F.: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Reichers, A. & Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An Evolution of Constructs. *Organizational Climate and Culture*. 64. 361-388. Recuperado de: <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnostico organizacional*. México D.F.: Alfa Omega.
- Rodríguez, Y., & Remus, M. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. *Transporte Desarrollo Y Medio Ambiente*, 24(2), 27-30. Recuperado de: <http://biblioteca.umanizales.edu.co:2058/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=60b6d6e6-2718-4872-83ed-c33e4dec0bbd%40sessionmgr11&vid=2&hid=11>
- Toro, F. (2000). Clima organizacional y productividad laboral. *Temas de Administración*, 14 (1), 69. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín.
- Toro, F. (Ed.). (2010). *Clima organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana*. Medellín: CINCEL.
- Vera, B. (2006). Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del psicólogo*, 27(1), 3-8.