

**Medición y caracterización del clima organizacional en la alcaldía San José del Palmar –**

**Chocó**

Eliana Patricia Barrera Peláez

Lina Marcela Castro Gallo

Lorena Gamboa Chaverra

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales Y Humanas

Programa de Psicología

Especialización Gerencia del Talento Humano

Manizales

2015

**Medición y caracterización del clima organizacional en la alcaldía San José del Palmar -  
Chocó**

Eliana Patricia Barrera Peláez

Lina Marcela Castro Gallo

Lorena Gamboa Chaverra

**Asesor**

Dr. Héctor Mauricio Serna Gómez

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales Y Humanas

Programa de Psicología

Especialización Gerencia del Talento Humano

Manizales

2015

## Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a Dios y a la Virgen Santísima, porque quién más que ellos, que son los dueños de nuestras vidas y destinos, por ende, también son merecedores de este triunfo, todo lo bueno que nos suceda es para dar gracias y por esto, este triunfo nuestro, también es para ellos.

Dedicamos este trabajo a nuestros padres por su acompañamiento incondicional, sus orientaciones, por el ánimo y enseñanzas de vida que permanentemente nos daban y que hoy valoramos y dejamos en nuestro interior por siempre.

Dedicamos este trabajo a nuestros hermanos, porque también estuvieron ahí para nosotros, cuando así los necesitábamos.

## Agradecimientos

Agradecemos a Dios y a la Virgen Santísima porque no permitieron que nuestros trabajos, nuestros problemas, nuestras obligaciones en familia y nuestros compromisos en sociedad, no fueran obstáculo para estar hoy gritando de felicidad, al ver esta meta cumplida y que fueron muchos los momentos de desespero y desánimo, pero que una oración y una petición hacia ellos, pidiéndole fuerzas, ya era suficiente, Gracias Padre celestial, Gracias Madre nuestra.

Agradecemos a nuestros padres porque siempre estuvieron ahí para guiarnos, apoyarnos y darnos fuerza para seguir adelante y seguir luchando por nuestro objetivo, objetivo que hoy estamos viendo cumplido.

Agradecemos a nuestros hermanos por estar ahí apoyándonos en este camino corto pero largo a la vez, y supieron entender que muchas veces, estaba primero unas horas de estudio, que unas horas de no estar junto a ellos, disfrutando de la felicidad de estar siempre juntos en familia compartiendo por fuera.

Agradecemos a todos los docentes que intervinieron en nuestra formación profesional y que en forma incondicional nos entregaron ese conocimiento y que muy seguramente no vamos a defraudar.

Agradecemos a muchos compañeros de estudio, que también compartieran con nosotros sus conocimientos y vivencias semestre a semestre y que hoy estemos vibrando de felicidad y satisfacción, porque se llegó la hora de gritar, lo logramos.

## Tabla de contenido

Introducción .....	8
1. Planteamiento del problema .....	10
2. Justificación.....	11
3. Objetivos .....	12
3.1 Objetivo general .....	12
3.2 Objetivos específicos .....	12
4. Referente institucional .....	13
4.1 Misión .....	14
4.2 Visión .....	14
4.3 Objetivos institucionales .....	15
4.4 Organigrama de la empresa.....	16
4.5 Sistema de Control Interno.....	17
5. Antecedentes .....	18
6. Referente teórico .....	22
7. Metodología .....	38
7.1 Población y muestra .....	38
7.2 Instrumentos .....	39
7.3 Variables o categorías .....	41
7.3.1 Campos de la persona: .....	42
7.3.2 Campos de la organización:.....	42
7.3.3 Sistema de comunicaciones .....	43
7.4 Procedimiento .....	43
8. Análisis .....	46
8.1 Campo de las personas .....	46

8.2 Campo de la organización .....	51
9. Recomendaciones .....	59
10. Plan de intervención – plan de mejoramiento.....	60
10.1Intervención 1.....	63
10.2Intervención 2.....	69
10.3 Intervención 3.....	70
11. Conclusiones .....	79
12. Referencias.....	80

## Lista de figuras

Figura 1. Relación persona – empresa.....	47
Figura 2. Estilo de dirigentes.....	48
Figura 3. Dinámica horizontal.....	49
Figura 4. Dinámica vertical.....	51
Figura 5. Sistema organizacional básico.....	52
Figura 6. El sistema de selección de personal.....	54
Figura 7. Sistema de desarrollo de personal.....	56
Figura 8. El sistema de comunicaciones.....	58
Figura 9. Campo de las personas y campo de la organización.....	59

## Introducción

Las percepciones que cada integrante de la organización expresa de los diferentes aspectos comportamentales, físicos, de direccionamiento y liderazgo que se encuentran inmersos dentro del puesto de trabajo se ve reflejado en el grupo de características que describen una organización llamado clima laboral, por tal motivo, en la actualidad las empresas se están preocupando cada vez más por fortalecer el área de gestión humana como uno de los elementos claves dentro de los procesos organizacionales.

Toda vez que el clima permite indagar los procesos motivacionales de las personas que se desenvuelven dentro de ella, viéndose reflejados los procesos psicológicos como son las percepciones, sensaciones, intereses individuales y/o colectivos, destrezas y actitudes, con el fin de obtener un mejoramiento continuo para el incremento de la productividad, desarrollo y calidad de vida de los colaboradores. De esta manera cabe resaltar que dentro de ésta, existen factores intrínsecos y extrínsecos que inciden en el comportamiento organizacional de las personas, desde la conformación de su estructura en los niveles superiores hasta los niveles más operativos donde se logra evidenciar aspectos como las condiciones ambientales, exigencias del puesto del trabajo, desempeño, relaciones interpersonales, habilidades comunicativas y reconocimientos e incentivos.

En este sentido, dentro de las prácticas de la gestión humana, el clima laboral es un eje fundamental ya que interviene en cada una de las variables que se relacionan en dichos aspectos, su prevalencia se centra en la ejecución de sus prácticas: Selección del personal, Análisis de cargos, Capacitación integral, Motivación, Evaluación del desempeño, Salud ocupacional,

Investigación de usuarios, todo esto con el fin de fortalecer el recurso humano en el “saber hacer” cotidiano y/o incrementación del potencial.

Por lo tanto, diversos autores han abarcado el tema de acuerdo a su foco de interés, lo cual ha producido una gran variedad de conceptos que han aportado a una construcción teórica cada vez más sólida sobre el tema, permitiendo así, que en las organizaciones se implementen con mayor frecuencia estudios relacionados con el clima laboral, ya que sus resultados dan cuenta de sus beneficios y/o repercusiones tanto para los colaboradores como para la misma.

En estos estudios se pueden evaluar diversas variables que caracterizan el clima laboral en una organización, pueden dar cuenta de la manera en que las empresas evidencian su estructura de personalidad ya que cada una posee una identidad que la diferencia de las demás independientemente del sector en el que se encuentra.

En este sentido, el presente trabajo pretende estudiar el clima laboral en la alcaldía de San José del palmar y realizar una propuesta de intervención que permita potencializar los factores inmersos dentro de éste. Para dichos resultados se realizó una revisión conceptual con la pretensión de poder contrastarla con la realidad encontrada.

## 1. Planteamiento del problema

Realizar medición del clima organizacional en la empresa pública, Alcaldía San José del Palmar, ubicado en el departamento del chocó en donde exprese los diferentes aspectos comportamentales, físicos, de direccionamiento y liderazgo que se encuentran inmersos dentro del puesto de trabajo, indagando procesos psicológicos como son las percepciones, sensaciones, intereses individuales y/o colectivos, destrezas y actitudes, con el fin de obtener un mejoramiento continuo para el incremento de la productividad, desarrollo y calidad de vida de los colaboradores y realizar una propuesta de intervención que permita potencializar los factores inmersos dentro de éste.

Realizar esta medición del clima organizacional en la empresa pública, alcaldía San José del Palmar, ubicado en el departamento del chocó es importante y necesario, debido a que existe desconocimiento total de su estado actual del clima organizacional, puesto que nunca se han realizado investigaciones al respecto o similares, es decir, no hay nada escrito, todo son conjeturas del personal interno y externo de la entidad.

El instrumento a utilizar en la presente investigación es el “Test Mal” permitiendo ejecutar procesos de intervención en procesos de gestión humana.

## 2. Justificación

Esta investigación es de tipo formativa dentro de un proceso académico que permite tener un contacto directo con la realidad de las organizaciones por parte de tres psicólogas, en el marco de la especialización en Gerencia del Talento Humano, generando grandes beneficios para ambas partes; así mismo se trabajará el tema de clima organizacional en esta empresa de servicio público relacionando con los procesos de gestión humana ya que esto permitirá el desarrollo de nuevas propuestas de intervención para el mejoramiento de procesos al interior y exterior de la organización.

Para la construcción del presente trabajo, cabe resaltar que ésta evaluación del clima organizacional con relación a los procesos de gestión humana, no se había realizado anteriormente para esta empresa, lo que indica que los resultados y el plan de intervención serán importantes y novedosos para esta, ya que al analizar estos aspectos se podrá poner en práctica diversas metodologías que permitan mejorar o potencializar aspectos en los colaboradores, lo que influirá directamente en los procesos internos y externos de la organización.

El desarrollo del presente trabajo permite conocer la percepción de las personas al interior de la organización y con esto se puede trabajar desde cada una de las prácticas de la gerencia del talento humano. Igualmente beneficia a la empresa ya que su finalidad es construir una propuesta de intervención en relación a mejorar los procesos de gestión humana permitiéndoles así una mayor comprensión de la importancia de evaluar permanentemente estos procesos al interior de la misma y poder convertirse en una organización prestadora de servicios de calidad y eficiencia.

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

Caracterizar el clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de San José del Palmar – Chocó.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Evaluar el clima organizacional en entidad pública, del municipio de San José del Palmar, Choco.
- Diseñar propuesta de intervención, con el resultado obtenido de la tabulación del “Test Mal”.

#### 4. Referente institucional



La alcaldía Municipal de San José del Palmar es una Entidad Pública del estado; fue creada el 13 de enero de 1948, cuando la presidencia de la república nombra al territorio de San José del Palmar, Municipio del Chocó ante toda la geografía del país funcionando a partir de este momento como entidad pública velando por su municipio, por sus necesidades, proyectos, metas, funciones entre otros.

Al año 2015 la Alcaldía Municipal de San José del Palmar cuenta con 40 funcionarios directos e indirectos y elegidos por elección popular, entre profesionales y técnicos, totalmente distribuidos en el área administrativa y operativa de la siguiente forma: administrativos 22, contratistas 8 y concejales 10; cuenta con una sede ubicada en la plaza principal del municipio, apropiada para su funcionamiento y ejecución de la misión y visión, las cuales se encuentran direccionadas a ser una entidad ejemplo para los demás municipios, buscando desarrollar un excelente trabajo social, consolidando procesos de recuperación del campo y la infraestructura instalada, articulados con el fortalecimiento de la participación ciudadana, la re significación de la familia como eje de la sociedad y la sostenibilidad ambiental.

La Alcaldía cuenta con un personal humano con habilidades y competencias creativas, capacitados con el fin de prestar un excelente servicio para el bienestar de los Palmareños, pero es obligante que el municipio se prepare y se ajuste a los requerimientos que aumenten las fortalezas locales generadoras de oportunidades económicas y sociales.

La administración municipal es una entidad pública de autonomía administrativa y presupuestal, con personería jurídica que desempeña su labor en pro de la comunidad y en beneficios para todos, siguiendo las directrices de los entes nacionales y departamentales, los cuales se encargan de velar por la seguridad y prestación de servicios a la comunidad en su totalidad.

Dentro del contexto estratégico de la entidad se encuentra:

#### **4.1 Misión**

El Municipio de San José del Palmar, garantizará el mejoramiento continuo de sus procesos institucionales, la eficiencia en el manejo de los recursos, la participación ciudadana y el cumplimiento responsable de los lineamientos expuestos en el programa de gobierno, como estrategia de desarrollo sostenible y sustentable del campo y la familia siendo el núcleo de la sociedad y eje del cambio positivo, recuperando la credibilidad y confianza del pueblo en sus dirigentes.

#### **4.2 Visión**

En el 2015 el municipio contará con una estructura organizacional y participativa que garantizará el desarrollo económico y sostenible de la región y de sus habitantes, con una cobertura y calidad en la prestación del servicio de salud, educación, recreación y una alta inversión social, así mismo la recuperación y fortalecimiento del campo, cualificando la inclusión del municipio como modelo del desarrollo del departamento.

### 4.3 Objetivos institucionales

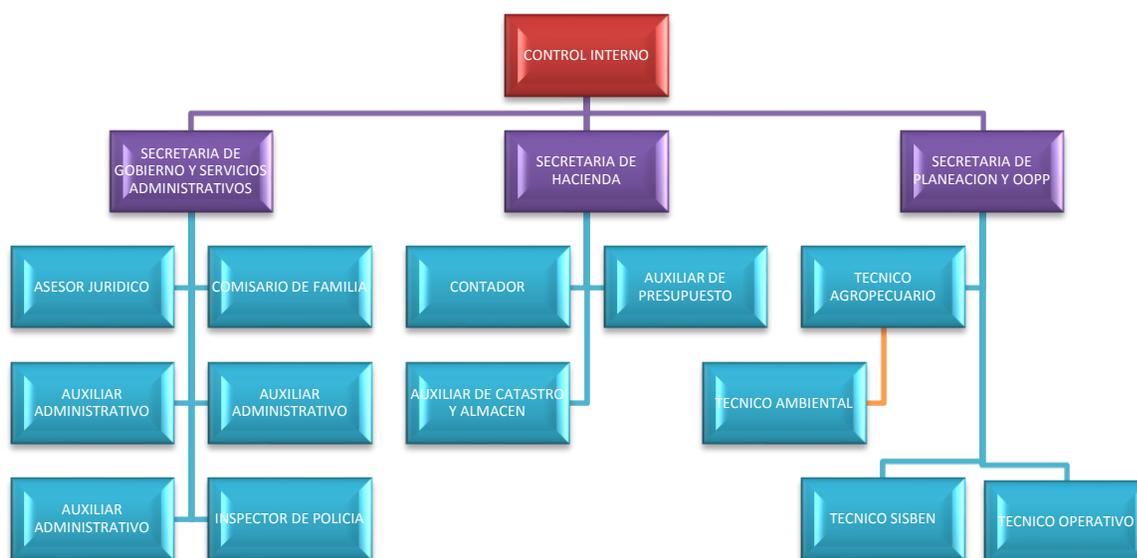
- Garantizar los espacios de participación y concertación ciudadana para el desarrollo y fortalecimiento de comunidades con autonomía y liderazgo.
- Asegurar el acceso de la población a los programas institucionales que permitan en goce pleno de los derechos y el mejoramiento de la calidad de vida.
- Fortalecer la dinámica económica del municipio a través del apoyo a las asociaciones productivas, el autoabastecimiento, la empresa y la oferta turística ambiental.
- Propender por el mejoramiento continuo de la infraestructura física de conectividad, servicios públicos, equipamientos y espacio público.
- Desarrollar y fomentar políticas ambientales que garanticen el desarrollo sostenible del municipio.

Es importante resaltar que actualmente la Alcaldía no cuenta con políticas claras de procesos de evaluación, formación, mejoramiento continuo y retroalimentación, y además es importante resaltar que la Administración Municipal no ha realizado estudio alguno referente a clima organizacional, cultura organizacional, valoración del desempeño ni estudios a fines, en el campo de talento humano; lo cual no genera expectativa o base de comparación de resultados para la presente investigación de clima organizacional; manejando una comunicación al interior de la institución de forma descendente. También es importante resaltar que existe interés en iniciar investigaciones o estudios que conlleven a obtener filosofías y políticas institucionales claras, que dejen definido en la estructura de la organización de la Alcaldía un proceso estratégico de gerencia que contenga planteamiento, organización, dirección, ejecución y control en todas las áreas de la empresa, que impulse la empresa a una mayor productividad y competitividad.

En la presente organización se pueden observar que la secretaria de gobierno es la encargada de realizar procesos de selección de personal, de tipo no estructurados, además, programar la capacitación e inducción, todos enfocados a la formación del conocimiento.

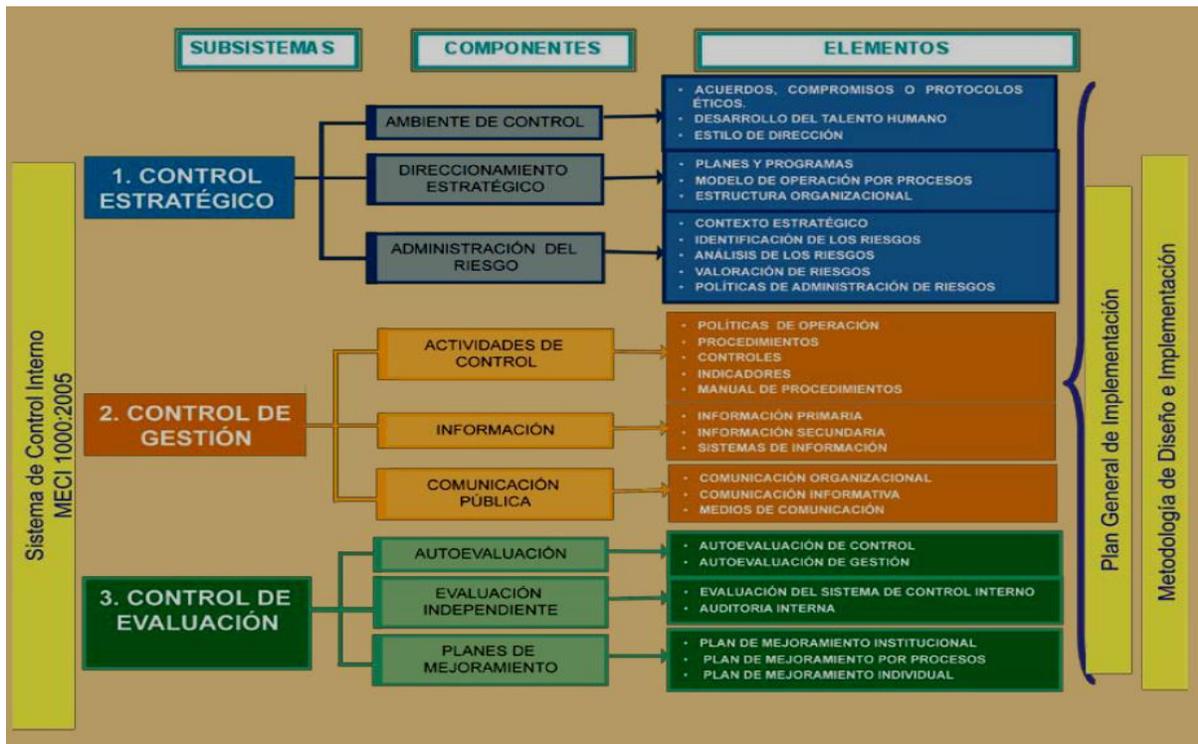
En la administración se realizan actividades grupales, como reuniones extra-laborales de integración con todos los colaboradores, juego del mes del amor y la amistad, celebración de los cumpleaños, celebraciones a mediados de año y de fin de año; realizando la práctica de GTH en motivación e integración grupal. Es importante mencionar que no se evidencian la práctica de estudio científico del trabajo, valoración de cargos o análisis ocupacionales, valoración de méritos en el desempeño, tampoco se evidencia que se implementen las prácticas de salud e higiene mental y finalmente diagnóstico de gestión humana (cultura y clima organizacional).

#### 4.4 Organigrama de la empresa



**Fuente:** Alcaldía Municipal, San José del Palmar - Chocó

### 4.5 Sistema de Control Interno



*Fuente:* Alcaldía Municipal, San José del Palmar - Chocó

## 5. Antecedentes

El mundo laboral cuenta con investigaciones basadas en el clima laboral que aportan información y soporte para entender cómo se da este proceso dentro de las organizaciones que sin importar su enfoque y la labor a la que se dediquen, su fuerza la dan los colaboradores, de ahí la importancia, la necesidad de observar su comportamiento del día a día y como aportan al desarrollo de la misma organización, desde sus vivencias y cómo interactúa el uno con el otro, en un espacio que busca potencializar las esferas en las que se desenvuelve el ser humano.

Al surgir la psicología organizacional, nacen las necesidades entre otras de evaluar aspectos psicológicos relacionados con el trabajo, su lugar y condiciones en las que se realizan las actividades laborales, así mismo las condiciones emocionales y motivacionales que afectan la calidad de vida personal y laboral.

Por lo tanto diversos autores, tras la necesidad de conocer el estado de estos factores en diferentes organizaciones y para plantear acciones de mejora han implementado pruebas, test, cuestionarios y encuestas para medir características de cultura organizacional o clima laboral (solo por nombrar algunas de las variables para las cuales se han propuesto mecanismos de medición) tales como Litwin y Stringer (1968) que entendieron clima como "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización", logrando así entonces, definir clima laboral como un grupo de percepción de características que pueden llegar a describir una organización, lo que hace que se diferencie de otras organizaciones y como esto se ve reflejado en la conducta que tienen las personas.

Por su parte, Marysil y Pérez realizaron un estudio en Caracas denominado *Estudio descriptivo del clima organizacional del Centro Médico de Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer (2012)*, según la percepción de los directivos, directores y gerentes de la Universidad Católica Andrés Bello, a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer (1968): estructura, responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, el conflicto, la identidad, que plantean como objetivo general la evaluación del clima organizacional en el centro médico de caracas, institución hospitalaria privada. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la entrevista, cuestionario, la revisión documental, y el focus group, el análisis de los resultados fue de tipo estadístico por una parte, y cualitativo por otra, los resultados arrojados desde el cuestionario de Litwin y Stringer para el clima laboral es valorado con un 3.3, lo cual indica que el clima laboral en la organización es muy bueno, en los resultados de la categoría de calor y apoyo esta puntuación fue valorada con una puntuación de 3,4 que la califica como muy buena, en el análisis horizontal da una visión en términos que indican que solo el 40% de los encuestados percibe la organización en términos de su cooperación como regular, mientras que el 60% de los encuestados la valora como muy bueno excelente, lo que hace referencia a que solo una parte de la organización tiene que tener algún tipo de atención para mejorar su percepción de la organización con respecto a esta dimensión.

Así mismo en otra investigación realizada por Salgado, Iglesia, y Remeseiro denominada “Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme” (1996) trata de estudiar la relación entre clima y satisfacción en una PYME, en los empleados con respecto a la productividad, relacionando los dos constructos y dimensiones, está compuesta por una muestra de 17 hombres, para la evaluación del clima utilizaron el instrumento la Work Environment Scale (WES) de

Moos (1974/1989), evaluando algunas dimensiones las cuales son implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad, para evaluar la satisfacción laboral y empleo, Job Descriptive Index ( J.D.I) de Smith Kendall y Hulin (1969), los resultados arrojados muestran que básicamente satisfacción y clima son dos variables diferentes y que solo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales, esto puede influir enormemente en los comportamientos que se tengan en la organización, las relaciones si son positivas pueden influir en que el clima que se genere sea favorable, donde prime el respeto, la amabilidad, la disposición por parte de todos los integrantes, mientras que si las relaciones interpersonales no son buenas, existirá las rivalidades, rumores, una predisposición para ir a trabajar o estar en el lugar de trabajo, evitando que el clima se genere de una buena manera, siguiendo los lineamientos de la categoría descrita se resalta la importancia de las relaciones interpersonales, ligado a la satisfacción.

También en otra investigación realizada por Morales (2012) en Ecuador, denominada *Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa aerostar s. a* se realizó un estudio descriptivo y explicativo, con un diseño no experimental desde el enfoque mixto, con la población total de trabajadores que laboran en la empresa se aplicaron encuestas a clientes y trabajadores, y un test de satisfacción y clima organizacional, se evidenciaron diferentes factores que influyeron en la presencia de un clima organizacional inadecuado como es la presencia de insatisfacción de los trabajadores en el contexto de trabajo de la empresa; el concepto de cohesión entra en esta investigación como una percepción de buena unión o tener espacios donde se comparta dentro de la organización y la buena voluntad de los miembros en fortalecer el desempeño de sus actividades, la confianza cumple un papel muy importante ya que hace que los miembros se comuniquen abiertamente con los líderes de alto

nivel de la organización, y el concepto de apoyo como la percepción de la tolerancia del comportamiento de los mandos superiores, incluyendo la buena voluntad para permitir tener conocimiento de sus errores sin miedo de represalia. Como resultados se obtuvo que el clima organizacional de las personas encuestadas esté siendo afectado por la falta de cohesión y de esta manera provocando deficiencias en la producción de las actividades, presentándose un bajo nivel de satisfacción, detectándose en el estudio que los empleados tienen una percepción negativa de la organización.

## 6. Referente teórico

El término Clima organizacional es introducido por primera vez por Gellerman (1960). Conforman la personalidad que generan los integrantes de la organización percibida como una sola. Diversos autores tras la necesidad de conocer el estado de factores organizacionales y con el fin de plantear acciones de mejora, han implementado pruebas, test, cuestionarios y encuestas para medir características de cultura organizacional o clima laboral, en donde se han propuesto mecanismos de medición.

Litwin y Stringer (1968) entendieron Clima como “un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización”. Para estos autores, el Clima Organizacional por su parte, es considerado como un proceso por el cual pasan algunos fenómenos objetivos de la empresa como Liderazgo, estructura y toma de decisiones, y cómo estos objetivos facilitan la comprensión de que lo está pasando al interior de la organización y como su motivación se ve reflejada en el comportamiento y actitudes que tiene cada uno de ellos.

De otro lado, Jackson y Slocum (1988); James y Jones (1974); y Joyce y Slocum (1984) definen “Clima como el conjunto de percepciones que tienen sobre los empleados la organización, considerados como un todo” (cit en. <http://es.slideshare.net/juanjose4974/clima-organizacional-13350793>). Como lo plantea Chiavenato (2000) “el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”. Por lo tanto, el clima organizacional es el ambiente de

trabajo percibido por los miembros de la organización que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, entre otras, lo cuales ejercen influencia directa en el comportamiento y en el desempeño de los individuos. Gracias a todas estas percepciones es que puede estudiarse el clima y comprenderse y comprender las repercusiones que puede traer en el desempeño y desarrollo de los colaboradores, cómo reaccionan ante estas propiedades y cómo cambian el sentido del trabajo en su puesto de trabajo por efecto de las mismas.

Un Clima organizacional o ambiente laboral general percibido o experimentado por los colaboradores internos o externos de una empresa o entidad que puede ser agradable o desagradable, tiene que ver con nueve factores que intervienen en él; según Litwin y Stinger (1968), factores que influyen notoriamente en el clima organizacional y en el logro de los objetivos de la empresa. Estos factores que inciden en el comportamiento en el trabajo, están relacionados con Liderazgo, prácticas de dirección, parte económica que incluyen en el salario, incentivos, apoyo social y otros.

Clima Organizacional guarda una relación estrecha con un adecuado liderazgo generando buenas comunicaciones siendo el eje central de las buenas relaciones y está directamente relacionado con la Cultura Organizacional y la Cultura Organizacional incluye las conductas, las creencias, los valores, la misión, la visión, las políticas, los objetivos, etc.

Los nueve factores que repercuten en la generación del Clima Organizacional son estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Estructura: Son los niveles jerárquicos representados en un organigrama.

Responsabilidad: Es el grado de autonomía asignada, los desafíos de las funciones encomendadas y el compromiso que se asume.

Recompensa: Lo compone el salario que se recibe a cambio por el esfuerzo, dedicación y buenos resultados.

Desafío: Es apoyar y promover asumir riesgos.

Relaciones: Se fundamentan en el respeto interpersonal, buen trato, cooperación a todo nivel, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés y al acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo, todo con base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia.

Cooperación: Es Trabajo con espíritu de equipo para lograr objetivos comunes.

Estándares: Son los patrones que se tienen para alcanzar o cumplir un objetivo, vistos con sentido de justicia o de equidad.

Conflicto: Puede darse entre colaboradores de un mismo nivel o varios, con la relación con jefes y siempre está relacionado con las diferencias relacionadas con el trabajo o bien con lo social.

Identidad o Sentido de Pertenencia: Es sentirse orgulloso de pertenecer a la empresa, de ser miembro activo y de tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos y conocimientos para lograr los objetivos de la empresa.

La percepción también es importante, pero no deja de ser más que una impresión hecha en nuestros sentidos y es diferente en cada uno de nosotros y que produce varias formas de actitudes y comportamiento positivos o negativos y que pueden influir en determinar creencias, conductas, valores y mitos.

Dentro del clima laboral nos encontramos con un tema supremamente importante como lo es la motivación al logro, generando en las personas un alto nivel de desempeño, en donde los individuos se esfuerzan cada día por ser mejores, con el fin de saber si los esfuerzos realizados los acercan o no a la meta, ya que una persona con motivación al logro alta refleja y mantiene buenos resultados.

Al surgir la psicología organizacional, nacen las necesidades entre otras de evaluar aspectos psicológicos relacionados con el trabajo, su lugar y condiciones en las que se realizan las actividades laborales, así mismo las condiciones emocionales y motivacionales que afectan la calidad de vida personal y laboral.

Toda organización según Martínez (2006) para que funcione bien, depende fundamentalmente del Recurso Humano, de ahí que un empleado frustrado o resentido contra su jefe o empresa, se convierte en perjudicial, de ahí la importancia de realizar un estudio de clima organizacional o laboral, el cual permite conocer el estado real de la empresa en cuanto al ambiente de trabajo, la cultura, aspectos organizacionales, estados de ánimo y otros factores que pueden influir en el desempeño del personal. Por eso es obligante para la organización y más directamente para el área de Recursos Humanos diseñar o determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.

Escat (2003) haciendo referencia a Forehand y Gilmer (1965), determina que “Clima Organizacional o Laboral desde el punto de vista Psicosocial, es el conjunto de características objetivas de la Organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra”.

De otra parte, la Asociación Civil Venezuela Competitiva (2004) manifiesta que “Clima Organizacional es el conjunto de condiciones psicológicas y sociales que caracterizan a una organización en un momento dado”, de aquí la importancia del nivel de identidad del personal con la organización y sus propósitos, el nivel de intensidad de trabajo en equipo, el nivel de aceptación al liderazgo, los niveles de conflicto, consenso, participación y motivación, los grados de actitud y otras variables fáciles de descubrir dentro de cualquier estudio de clima organizacional.

Reyes (2004) manifiesta que “la Administración de Recursos Humanos comprende la Planeación, organización, dirección y control del personal”. Es decir que a medida que se planifique táctica y estratégicamente, se organice estructural y funcionalmente recursos, se integren las diferentes funciones a cualquier nivel, se dirijan dichos recursos con políticas adecuadas y se establezcan instrumentos de supervisión, fiscalización y control; se está buscando la eficacia laboral, fin primordial del departamento de Recursos Humanos.

Una categoría fundamental del clima laboral es el salario; que Según Marx (2011) “es la cantidad de riqueza creada por el esfuerzo del propio asalariado que revierte en sí mismo” (p.4), es decir, el salario es una retribución que recibe una persona de forma periódica a cambio de la realización de una actividad, la cual es llevada a cabo durante un tiempo determinado.

Dentro de la normatividad colombiana, el trabajo y todas sus implicaciones se encuentran reguladas por la ley, por lo que el incumplimiento en la retribución laboral o salarial acarrea sanciones legales, esto tiene claridad cuando la Constitución Política de Colombia (1991) regula el trabajo como “un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del estado” (Art.25); denominando trabajo, según el código sustantivo del trabajo (CST), como una “prestación de servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo

la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración”, entendiéndose que la remuneración cualquiera que sea su forma se denomina salario, y “lo constituye no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte”. Esto lleva a inferir que el salario no solo es una retribución meramente económica, sino que además, vincula elementos que refuerzan el concepto con factores como valoración del trabajo realizado, clima laboral, tareas que implican desafíos, realización personal, reconocimiento de méritos, calidad de vida, equidad y justicia entre otros.

Lo anterior se complementa cuando Martocchio (1998) señala “que para los trabajadores el nivel de retribución es lo que, en gran medida, reconoce sus contribuciones a la organización, establece su nivel de vida y les ayuda a encontrar metas relativas a su estatus social” (cit en Ribera, 2013, p.30). Este concepto va de la mano de algunos autores cuando plantean que el salario promueve en las personas satisfacción y actitudes positivas, vinculando los sentimientos, el reconocimiento laboral, la autonomía, la autorrealización, la importancia de la tarea realizada y el crecimiento individual, y está ligado a factores de satisfacción profesional estableciendo comportamientos estables y profundos dentro de la organización cuando el salario es percibido como óptimo; sin embargo otros autores no lo consideran así, como por ejemplo Herzberg (1954) quien

en su Teoría de la motivación en el trabajo, clasifica el salario dentro de los factores higiénicos o extrínsecos, relacionándolo con “la insatisfacción, pues es un factor del contexto que se relaciona con el ambiente externo que rodean a la persona y no con el trabajo en sí mismo” Según este autor cuando los “factores higiénicos son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra evitar la satisfacción de manera sustancial y duradera” (Peña, 2007, p.40).

Se definen cinco variables: legalidad, incentivos, seguridad, salario fijo y variable y equidad e inequidad.

**Legalidad del trabajo y de las retribuciones recibidas:** En este punto la remuneración que reciben los empleados dentro de una organización está influenciada por diferentes factores que impactan no solo a los trabajadores sino que además al desempeño organizacional con sus efectos y consecuencias, por tal motivo Chiavenato (2002) plantea que las retribuciones recibidas deben estar contempladas desde el marco de la legalidad, provocando el alcance de los logros estratégicos y el ajuste y moldeamiento de las características únicas de la organización y del ambiente externo que la rodea. Desde este punto de vista los empleados de una organización valoran si las prestaciones sociales que reciben son apenas las obligatorias.

**Incentivos:** Esta variable contempla los premios monetarios o no monetarios que refuerzan las conductas a favor del trabajo bien hecho, Chiavenato (2002) hace esta distinción y establece que “los incentivos monetarios se dan en efectivo y refuerzan la responsabilidad y el alcance individual de los objetivos, mientras que los no monetarios refuerzan el compromiso con la organización” (p.237). Sin embargo, y como se explicó anteriormente, Herzberg (1954) plantea que los incentivos monetarios generan en los trabajadores una sensación pasajera, por lo que los clasifica dentro de los factores que cuando son óptimos, solamente reducen la insatisfacción de la persona.

Los programas de incentivos que manejan las organizaciones se asignan de acuerdo a la razón de ser la empresa, por ejemplo, Chiavenato (2002) indica que los incentivos tangibles son propios de mercados volátiles y acentúan el clima competitivo mientras que los incentivos intangibles promueven el trabajo con grandes retos, reconocimiento público y autorrealización,

lo que para Maslow (1954) estaría ubicado dentro de la jerarquización de las necesidades en las dos últimas escalas.

En contraposición de estas propuestas, para Londoño (s.f) el

Incentivo nace como desencadenante de la motivación y con esta de la productividad, revaluando el obsoleto y falso principio de: trabajo igual a salario igual, pues en términos de desempeño ningún trabajo es igual a otro así sea el mismo (Londoño, s.f. p. 80).

Es decir en la lógica motivacional de Londoño, los incentivos son factores que generan seguridad para suplir las necesidades básicas.

**Seguridad:** Esta variable hace referencia a la seguridad que genera el salario dentro del entorno socio económico y cultural de un trabajador. Por un lado Maslow (1954) la vincula dentro de la necesidad de seguridad que tiene una persona, la cual le brinda estabilidad evitando riesgos y daños físicos, cuando esta necesidad es satisfecha la persona se asegura protección frente a situaciones amenazantes, en este caso pérdida de la economía, pero cuando se ve amenazada limita el máximo desarrollo de sus potencialidades en relación con la independencia y la autonomía económica, generando en el individuo comportamientos hostiles, sentimientos de inferioridad, dependencia, desamparo y frustración. Desde esta lógica los postulados van relacionados con los planteamientos que hace Londoño (s.f) al contraponer la propuesta teyloriana de trabajo “esfuerzo aplicado a la producción de bienes o servicios, a cambio de una remuneración en dinero o en especie para reponer el desgaste producido” (p. 2), lo que según Londoño hace “imposible de implicarlo a cualquier presupuesto que postule la Dignidad humana” (p.3), todo esto impide que el trabajador a través de su propio desarrollo y potenciación de sus recursos, aporte al crecimiento sistemático de la organización, es por ello que acuña el concepto de trabajo como

actividad esencialmente productiva, teleológica y autorregulada, racional, motivada, que realiza el hombre, con miras a construir un plan de vida que le garantice su supervivencia como especie, su realización como persona, su proyección social y su trascendencia en el cosmos (p. 3).

En este orden de ideas tanto para Londoño (s.f) como para Maslow (1954), el salario recibido por una prestación de un servicio, no solo cumple con suplir las necesidades básicas y con evitar la insatisfacción, sino que además permite la construcción de un proyecto de vida que le permita la realización del ser y la autorrealización personal. Sin embargo Herzberg (1959) no lo relaciona como una factor motivacional, sino que por el contrario, para este autor la seguridad al igual que el salario están contemplados dentro de los factores higiénicos de seguridad, es decir aquellos que son extrínsecos a las personas y que por sí solos no motivan los comportamientos humanos dentro de las organizaciones, pero que de no existir generan frustración, es decir, son necesarios para evitar la insatisfacción laboral.

**Salario fijo y variable:** Según Chiavenato (2002) “la remuneración se puede pagar sobre una base fija (a través de salarios mensuales o por horas) o variar conforme a criterios previamente definido; por ejemplo, metas y utilidades de la organización” (p. 231). Esta variable cuando en una organización se trabaja sobre una base variable, se puede elevar la competitividad de la organización y la motivación del empleado, pues a mayor esfuerzo mayor ingreso, (aunque esto representa inestabilidad laboral) o por el contrario, puede establecer un clima monótono y con pocas posibilidades de desarrollo y autorrealización personal, es así como este autor establece también el riesgo que puede representar cuando es más importante el cargo que el ocupante, interesando más lo que el cargo le aporta a la empresa independientemente de quien lo ejerza.

**Equidad e inequidad:** “Cuando el salario es justo en base a las demandas del trabajo, al nivel de habilidades del individuo y a los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción” (Guevara, 2008, p. 26).

Dentro de una organización se pueden implementar sistemas de remuneración similares para todos los empleados o estos pueden llegar a diferir, creando una percepción general de equidad o inequidad e influyendo en la satisfacción y en el clima laboral, esto se explica mediante la teoría de la disonancia cognitiva que plantea que: Todas las personas poseen sentimientos inherentes de equidad que se activan a través de un proceso de comparación social con su entorno. Si los empleados obtienen de esta evaluación subjetiva una discrepancia cognitiva, se produce una tensión psicológica desagradable o disonancia cognitiva, que puede interferir en su capacidad de actuar, intentándolo resolver mediante un examen de pros y contras. La resolución de la disonancia ocurre cuando un factor es visto como más atractivo que otro, recalificando creencias, valores y percepciones de modo que estén de acuerdo con la conducta a seguir (Latorre, 2012, p. 253).

Es así como los empleados de una organización comparan continuamente las retribuciones e incentivos recibidos, tanto con el de sus compañeros (a nivel interno) como con las retribuciones que reciben los integrantes de otras organizaciones que realizan la misma labor (a nivel externo). Todo ello establece conductas y comportamientos en relación a su desempeño y los beneficios que recibe por este. En este orden de ideas el clima laboral puede verse afectado cuando una persona percibe inequidad en su trabajo, repercutiendo en el desempeño, en la relación con los otros y en la motivación laboral, Adams (1965) reafirma esta posición cuando establece que al interior de una organización los empleados establecen juicios comparativos entre lo que reciben por su labor y las contribuciones laborales cuantitativas y cualitativas. El punto de referencia son

sus compañeros de trabajo y conllevan a una serie de estados, entre ellos la insatisfacción laboral y el cambio en el desempeño de la labor realizada.

Anteriormente en las organizaciones no se tenía en cuenta la importancia de los seres humanos ligados al desarrollo y a la motivación y cómo estos factores podrían mejorar la eficiencia y la eficacia en sus puestos de trabajo, pero en esta nueva era del conocimiento, de tecnología y de avances, los seres humanos se han preocupado mucho más por la motivación y la implicación que esta tiene en el desempeño y la calidad del trabajo, generando una visión más amplia de lo que es el ser humano en las esferas de su vida, como la inteligencia emocional, el apoyo, las posibilidades de crecimiento profesional, la empatía, logrando que el clima laboral sea percibido de manera diferente por los miembros que la componen.

El ser humano se motiva y trabaja porque en su naturaleza lleva la tendencia a su propio desarrollo, a la definición constante de su mismidad, a la expresión de su singularidad. El ser humano se experimenta y se expresa a través de lo que hace especialmente y entre este quehacer se encuentra el trabajo, el cual es una actividad noble del ser humano, una forma de crecer, de desarrollarse, de realizar sus cualidades y sus habilidades, en su forma de aportar algo a su empresa, a sus congéneres, a la sociedad, a lo cual espera ser reconocido, valorado y aceptado, algo para ser merecedor de una remuneración, de un incentivo, de una retribución, de un ascenso, lo cual lo lleva a realizarse y a motivarse” (Gonzales, 2007).

Lo anterior indica que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una serie de situaciones para satisfacer sus necesidades, situaciones como el trabajo; en el cual requiere tanto de manera interna como externa sentirse parte de la organización, en donde a través del establecimiento de relaciones interpersonales genere un clima laboral que le permite desarrollarse dentro de un contexto agradable con los miembros de la organización.

En este orden de ideas para lograr alcanzar un clima laboral y una buena interacción humana dentro de la organización, es importante tener en cuenta la recompensa, la cual en el TEST MAL se puede describir por medio de los autores Hoyos y Bravo (1973) los cuales plantean como “el grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal”.

Stephen (1998) manifiesta que la recompensa es la

Retribución que recibe el trabajador por hacer bien su trabajo, se debe dar más énfasis en las recompensas y no en sanciones, se percibe equidad en las políticas de paga y promoción, de esta manera se genera el concepto de motivación (cit en. Rodas, 2011).

De ahí que la recompensa es el incentivo que una organización le ofrece al trabajador en retribución de la realización de una determinada tarea, en donde la acción recompensada generará motivación y por ende aumentará su aparición y ocurrencia.

Es muy importante generar ambientes agradables al interior de la empresa de un sistema de recompensa significativa, para que le permita al empleado, generar acciones de mejora, en cuanto a la calidad de satisfacer sus necesidades y fortalecer los procesos internos, logrando aumentar el grado de satisfacción individual, se mejora el desempeño laboral, se instaure el sentido de pertenencia hacia la organización y hacia el puesto de trabajo.

Maslow (1954) sustenta que es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala. Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano (García, 2012, p. 12).

Maslow en 1943 propone la jerarquía de las necesidades, que a su vez parte de dos premisas, la primera es concebir a la persona como un todo integrado, en el cual se manifiesta la motivación; y la segunda es que las necesidades básicas hacen parte de todas las especies. Además, postula que cuando la persona satisface sus necesidades básicas, estas a su vez desarrollan más necesidades con deseos más altos, buscando la forma de autorealizarse como persona; es un camino de autodescubrimiento que contribuye con un desarrollo personal.

Según Maslow (s.f), “la autorrealización es el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de ser, es decir crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización”.

Koontz (s.f) citado por Deza (2009) define la motivación como el grado en que los empleados evalúan su desempeño en el trabajo, la capacidad de toma de decisiones, su creatividad y entusiasmo para realizar determinada actividad, su satisfacción en el cumplimiento de las funciones, el esfuerzo por cumplirlas y por último, qué tan autorealizados se sienten al estar desempeñando determinados cargos (Richards, 2004. p.). Es decir, la motivación dentro las organizaciones, es un concepto que explica la situación que induce a los individuos a desarrollar objetivos y metas determinadas.

Herzberg (1966) propone en su teoría bifactorial:

“Factores de higiene asociados a la insatisfacción” y “Factores motivadores asociados a la satisfacción”. Teoría basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores, por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona. (cit en. García, 2012, p. 13)”.

Skinner (s.f) manifestó que el reforzamiento va a condicionar el comportamiento de los individuos, es decir, la conducta está influenciada por el ambiente, ignorando las actitudes, sentimientos, esperanzas, anhelos, lo que podríamos denominar el interior del individuo. Es posible decir que la reforzamiento no siempre está focalizada en el factor monetario o económico, para muchas personas es más reconfortante y enriquecedor recibir un reconocimiento público por la realización adecuada y oportuna de las funciones encomendadas por sus jefes y superiores.

Gan y Berbel (2007) piensan que el calor y apoyo están reflejados en la importancia de las relaciones como,

“la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados” y la cooperación “como es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo” (p.23).

Es importante resaltar que la satisfacción está ligado a la autoestima, ya que la manera en cómo se sientan los colaboradores puede influir la manera en que respondan al trabajo.

Sidney Cobb (1976) plantea el apoyo social como afecto, esta proporción de información que lleva a la persona a considerarse querido y estimado, llevándola a percibir que es miembro de una red de comunicación y obligación mutua, sintiéndose una persona valiosa y querida, en este apoyo emocional hace un gran en la comprensión que llega a tener la persona de estima sobre el lugar o con quienes se encuentra. El apoyo emocional también está incluido los sistemas de ayuda, ya que el apoyo social en cierta medida es una integración a grupos que las personas consideran próximos.

Gerald Caplan (1993), define el apoyo social como “un sistema de ayuda agregado continuo que proporciona a las personas información sobre sí mismas, a la vez que valida sus percepciones sobre los demás, lo que mitiga en parte las deficiencias de comunicación con la comunidad o sociedad en general”.

En este modelo de apoyo social se puede reflejar como un sentimiento de aprecio, de comprensión, de aceptación por parte del otro puede ser indispensable para nuestro desarrollo, como personas en el ámbito familiar, personal, y de trabajo, sin desconocer que en el ámbito laboral cada vez más se construye una fuente importante de estrés, aunque casi todas las instituciones están orientadas a la protección del trabajador, las condiciones que se encuentren presentes en una situación laboral están directamente relacionadas con el contenido del trabajo, la realización adecuada de una tarea, teniendo la capacidad de afectar al trabajador de forma positiva o negativa tanto en sus motivaciones y aspiraciones como en su salud y bienestar.

La responsabilidad y el empoderamiento (Saber delegar para poder triunfar), es conocido como una herramienta la cual permite generar una participación al individuo en la toma de decisiones a la hora de realizar las funciones de su cargo, a su vez logrando el desarrollo de las capacidades individuales. Cabe resaltar que no solo es darle poder, autoridad y sentimiento de sentirse dueños de su propio trabajo, es además una herramienta que permite fortalecer procesos y realizar una planificación adecuada para un adecuado desarrollo. A partir de la práctica de empoderamiento, se tiende a eliminar la vieja Jerarquía por equipos auto dirigidos; brindarles confianza, autoridad y autonomía a los empleados, estos sienten la oportunidad y responsabilidad para dar lo mejor de ellos mismos. También posibilita a que los empleados de la organización de todos los niveles sientan el poder de tomar decisiones sin la autorización de sus superiores.

Al adquirir el empoderamiento, se adquiere obligadamente el poder de la toma de decisiones, enfocados en diseños de esquemas de trabajo y estructuras en torno a los equipos de trabajo, que a través de una persona denominada líder, logre un alto rendimiento, por medio de la integración total del capital humano y del aprovechamiento de los recursos materiales y financieros. Esta toma de decisiones se enmarca por tres factores fundamentales:

- Teorías Descriptivas: intenta describir cuáles son los procesos cognoscitivos, afectivos y de comportamiento que impulsan a los individuos a tomar decisiones.
- Teorías Explicativas: busca explicar los procesos anteriores, para lograr predecir y de alguna manera controlar y manipular.
- Modelos Descriptivos: proporcionan las ideas fundamentales las cuales tendrán efecto significativo para la toma de decisiones que realizan los individuos.

Dentro del clima laboral nos encontramos con un tema supremamente importante como lo es, la motivación al logro, lo cual genera en las personas un alto nivel de desempeño, en donde los individuos se esfuerzan cada día más por ser mejores, con el fin de saber si los esfuerzos realizados los acercan o no a la meta, ya que una persona con motivación al logro alta, refleja y mantiene buenos resultados.

## 7. Metodología

Para la presente investigación la metodología utilizada es descriptiva, se pretende evaluar y realizar un diagnóstico para así diseñar una propuesta de intervención para la Alcaldía Municipal de San José del Palmar. Para alcanzar los objetivos, se aplicará el Cuestionario del Medio Ambiente de la empresa (MAL), el cual consta de 24 afirmaciones y una hoja de respuesta.

### 7.1 Población y muestra

La muestra estuvo compuesta por 34 colaboradores, entre administrativos, contratistas y honorables Concejales de la Administración Municipal de San José del Palmar- Chocó, con una población equivalente a 40 personas.

**Cuadro 1.** Total de la población estimada, discriminada por tipo de población

Administrativos	22
Contratistas	8
Honorables concejales	10
Total	40

**Cuadro 2.** Total de la muestra, discriminada por tipo de población

Administrativos	18
Contratistas	6
Honorables concejales	10

Total	34
-------	----

## 7.2 Instrumentos

El propósito que se tiene con la aplicación del cuestionario, es brindarles a los trabajadores la oportunidad de expresar su percepción sobre el ambiente y las condiciones de su trabajo en la Entidad.

La medición del Clima Organizacional en dicha entidad pública se realizó por medio de una “Guía para medición y cuantificación del Medio Ambiente”, la cual contiene 24 afirmaciones adjuntas, en donde deben contestar en la hoja de respuestas, si en la empresa, cada una de ellas es CIERTA o FALSA, utilizando la escala 0 a 4, en el que cada escala tiene un valor, es decir, si lo que afirma es rotundamente FALSO colocar “cero” (0), y si lo que afirma es rotundamente CIERTO colocar “cuatro” (4), y obviamente, si lo que afirma es algo cierto y algo falso, utilizar los valores intermedios de la escala.

La guía contiene dos campos que evalúa a las personas y a la organización, y a su vez los factores que influyen, en el campo de las personas se encuentran cuatro puntos a observar, con los cuales pueden detectarse síntomas que hablen del “medio ambiente” indicando si se encuentran en grado alto, medio o bajo:

a) La relación persona-empresa: Aquí hay que verificar cómo es la convivencia entre la empresa y las personas que llegan para colaborar con ella y a vivir de ella, fundamentalmente, cómo es el grado de identificación de las personas con la empresa. Grado de identificación con la empresa.

b) El estilo de los dirigentes: En este apartado se observa cómo ven los dirigidos, en todos los niveles, a sus superiores, fundamentalmente, si se sienten tratados como personas o como “cosas”, y como seres inteligentes, responsables y en los que se tiene confianza. Manera en que tratan a sus colaboradores.

c) La dinámica horizontal: Se mira la organización “desde arriba”, como desde un avión se observa a los grupos en “acción”, sean los informales, los sectoriales o los formales externos, conviviendo o interrelacionándose, lo cual permite apreciar cuánto favorecen o entorpecen el logro del objetivo de la empresa. Forma en que actúan dentro de la empresa los distintos grupos.

d) La dinámica vertical: La organización es observada “desde delante”, lo que permite apreciar que hay distintos niveles, donde se puede ver como “los de arriba” manejan ciertos procesos propios de su gestión como la dirección las decisiones, las comunicaciones y la educación. Manera en que los dirigentes concretan algunos aspectos claves de su gestión.

En el campo de la organización encontramos que la organización es el conjunto de “sistemas” previstos para la ordenación de los recursos humanos dentro de la empresa, para que funcionen ordenada y productivamente. Lo que debe observarse es la forma en que están diseñados esos sistemas, en qué medida su formalidad es acorde con la empresa y cómo contribuyen a que la “energía humana” entregada a esta tenga el máximo aprovechamiento. Son cuatro los sistemas a observar:

**I.**        El sistema organizativo básico: Aquí se observa si el organigrama, la descripción de funciones y el manual de políticas; que constituyen el esquema básico de la organización de una empresa, favorece o entorpece el aprovechamiento de la “energía humana” disponible.

- II.**        El sistema de selección de personal: Se observa si el sistema formal utilizado para seleccionar personal externo o para promover el interno, tal y como está diseñado, permite asegurar que en toda la organización cada puesto de trabajo esté ocupado por las personas más aptas.
- III.**       El sistema de desarrollo de personal: Aquí se observa el sistema con el cual la empresa prepara a las personas para rindan al máximo de su potencial, en la posición que ocupan u ocuparán en el futuro: Incluye introducción, capacitación, y plan de carrera.
- IV.**       El sistema de comunicaciones: Se observa si los recursos formales que existen en la empresa para reducir las naturales deficiencias que tienen las personas para comunicarse son debidamente adecuados.

La “medición” permite encontrar los puntos anómalos de la organización que pueden estar contribuyendo al desarrollo de un “medio ambiente”, dentro del cual el hombre trabaja, con alguna carga negativa, lo cual será perjudicial para la “energía humana” que la organización consume.

### **7.3 Variables o categorías**

Las dimensiones o variables del clima se pueden definir como características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por tal motivo debe utilizarse un instrumento para tal fin como lo es el TEST MAL (Medio Ambiente Laboral).

El TEST MAL (Medio Ambiente Laboral) está formado por una serie de preguntas que investigan desde distintos puntos de vista los ocho “puntos clave” que se encuentran en el campo de las PERSONAS y en el campo de la ORGANIZACIÓN. Este instrumento consiste en una lista de 24 afirmaciones a responder en grupo, como indicaremos más adelante. La “medición” permite encontrar los puntos anómalos de la organización que pueden estar contribuyendo al desarrollo de un “medio ambiente”, dentro del cual el hombre trabaja, con alguna carga negativa, lo cual será perjudicial para la “energía humana” que la organización consume.

“Las personas son el motor que hace andar la empresa, mediante la diaria entrega de su habilidad, de sus ideas, de su creatividad. Observándolas en acción, pueden detectarse síntomas que hablen de su “medio ambiente” bueno, regular o malo”.

Son cuatro los puntos a observar en este campo:

### **7.3.1 Campos de la persona:**

Relación persona – empresa: Aquí hay que verificar cómo es la convivencia entre la empresa y las personas que llegan para colaborar con ella y a vivir de ella, fundamentalmente, cómo es el grado de identificación de las personas con la empresa.

### **7.3.2 Campos de la organización:**

La organización es el conjunto de “sistemas” previstos para la ordenación de los recursos humanos dentro de la empresa, para que funcionen ordenada y productivamente. Lo que debe observarse es la forma en que están diseñados esos sistemas, en qué medida su formalidad es acorde con la empresa y cómo contribuyen a que la “energía humana” entregada a esta, tenga el máximo aprovechamiento. Aquí se observa el sistema de selección de personal, es decir, se revisa y analiza si el sistema formal utilizado para seleccionar personal externo o para promover

el interno, tal y como está diseñado, permite asegurar que en toda la organización cada puesto de trabajo esté ocupado por las personas más aptas. Y se observa el sistema de desarrollo de personal, es decir, se revisa y analiza el sistema con el cual la empresa prepara a las personas para rindan al máximo de su potencial, en la posición que ocupan u ocuparán en el futuro, el cual incluye introducción, capacitación, y plan de carrera.

### **7.3.3 Sistema de comunicaciones**

Se observa, si los recursos formales de comunicación que existen en la empresa para reducir las naturales deficiencias que tienen las personas para comunicarse son debidamente adecuados.

## **7.4 Procedimiento**

a). Teniendo en cuenta la necesidad de evaluar el clima organizacional en la entidad, se tuvo en cuenta la guía de medición MAL y con ella los campos que la constituyen, de las personas y de la organización.

b). Se llevó a cabo el proceso de sensibilización el cual consistía en la publicación de afiches llamativos al interior de la organización con mensajes alusivos al cambio, para acompañar el proceso se le hizo entrega a los funcionarios de unas caritas felices coloridas que en su interior contenían un mensaje *“algo pasará que nos hará mejorar debemos colaborar y muy atentos estar, porque pronto llegará y el clima mejorará y caritas felices todos pondrán”*, con el fin de generar la expectativa dentro del grupo de trabajadores.

C. Se procedió a la aplicación del “Test Mal” en dos (2) sesiones, las cuales se distribuyeron de la siguiente manera: primero el personal administrativo y segundo a los contratistas y a los honorables concejales.

d). La aplicación del test MAL.

e). Realización de una base de datos, con el fin de consolidar los datos obtenidos. En la primera columna se colocaron los números de encuestados (34 personas) y en las filas el número de las afirmaciones (24) con su correspondiente número de escala (de 0 a 4) seleccionada por encuestado.

f). Seguidamente se sumaron los valores de las respuestas por afirmación.

g). Se dividió la sumatoria de la respuesta por cada afirmación entre el total de personas encuestadas.

h) Según como está estipulado el test se organizaron las afirmaciones a cada relación.

i). Después de tener el promedio por cada afirmación se suman entre sí para obtener la sumatoria de afirmación por relación.

j) Luego de tener la sumatoria de las afirmaciones por relación, se dividió entre 3, ya que este es el número de afirmaciones que conforman cada relación y es de esta manera como se obtiene el promedio de respuesta de la relación.

k), se suman los resultados obtenidos de la sumatoria de afirmaciones por relación (Relaciones 1, 2, 3 y 4) y se dividen entre cuatro, para así obtener el promedio del campo de personas.

l) se suman los resultados obtenidos de la sumatoria de afirmaciones por relación (Relaciones 5, 6, 7 y 8) y se dividen entre cuatro, para así obtener el promedio del campo de la organización.

m) para obtener la cuantificación parcializada se utilizó la hoja de cuantificación en la cual se ubicaron los valores del promedio de respuesta de la cada relación, esta nos indicaba la zona aceptable, de riesgo, de alto riesgo o crítica en que se encontraba dicha relación.

n) Con el fin de obtener la cuantificación global que indica el grado de cumplimiento o incumplimiento se realizó: 1. Se multiplica la cantidad de personas encuestadas entre el puntaje máximo por afirmación ( $34 \times 4 = 136$ ). 2. Dicho resultado se multiplica por el número de afirmaciones ( $136 \times 24 = 3264$ ). 3. El resultado obtenido nos indica el puntaje máximo por personas encuestadas y este se divide entre el total general de afirmaciones y se multiplica por 100% para así obtener el porcentaje de cumplimiento ( $(2448 / 3264 = 0.75)$  ( $0.75 \times 100\% = 75\%$ )).

## 8. Análisis

### 8.1 Campo de las personas

El ítem 8 (ver figura 1) obtuvo un puntaje del 3,03, indicando que el personal en general, en los distintos niveles, está convencido de que a la empresa le importa la gente, y está de acuerdo con la remuneración y con los beneficios que esta le tiene asignado. Esta afirmación se encuentra relacionada según la teoría motivacional con la seguridad, la cual expone que el salario se podría considerar como un estímulo, según Londoño y Arcila (2013) es considerado “Como una satisfacción inmediata y futura de las necesidades básicas (dinero, legislación laboral, servicios, cosas etc.) para procurarse un relativo equilibrio”.

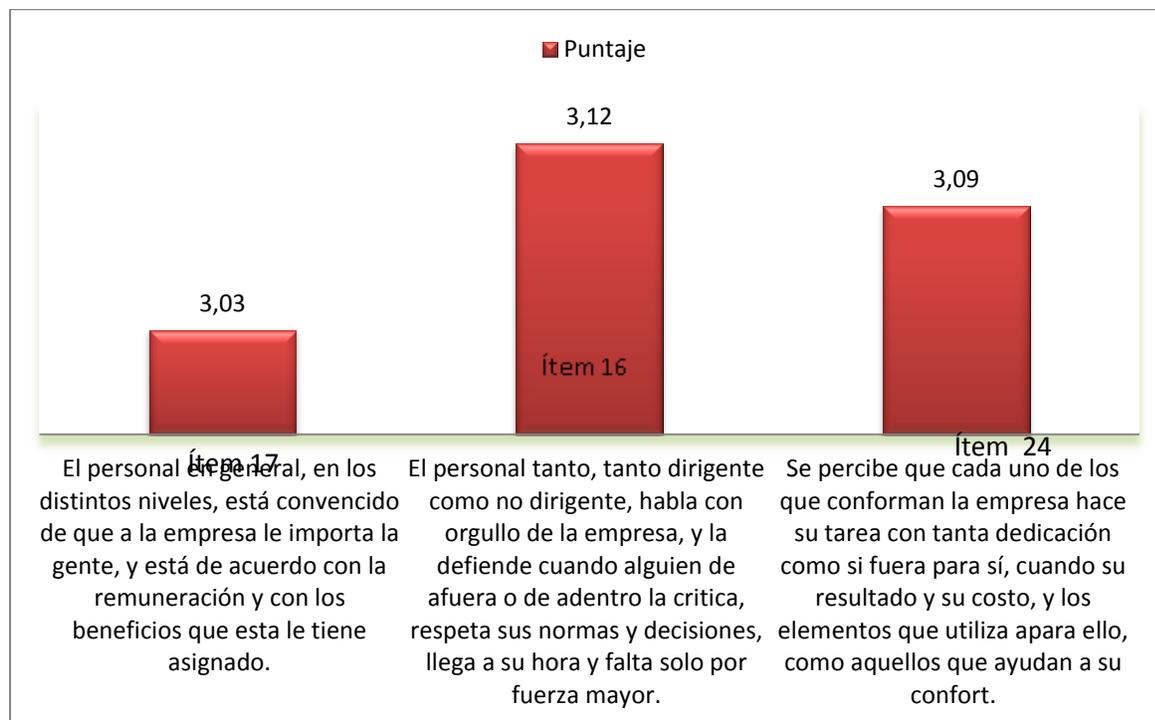
Así mismo el ítem 16 obtuvo una puntuación de 3.12 por ciento, el cual está relacionado con la afiliación, ya que el sentido de pertenencia que tiene el personal dirigente y no dirigente de la Alcaldía de San José del Palmar, pues hablan con orgullo de la empresa, y la defienden cuando alguien de afuera o de adentro la crítica, respeta sus normas y decisiones, llegan a su hora y faltan solo por fuerza mayor.

De igual manera el ítem 24 obtuvo una puntuación alta de 3.09, indicando que se percibe que cada uno de los que conforman la empresa hace su tarea con tanta dedicación como si fuera para sí, cuando su resultado y su costo, y los elementos que utiliza para ello, como aquellos que ayudan a su confort, tal afirmación se relaciona con la motivación que tiene la persona para realizar su trabajo de manera eficiente y acorde a la organización para la que está trabajando, llegando así a su autorrealización.

El medio ambiente que se observa en el campo de las personas es satisfactorio, ya que la relación persona-empresa obtuvo un promedio del 3,08 por ciento, situándose en una zona

aceptable (ver figura 9), por lo que se le recomienda a la empresa seguir implementando métodos para que las personas mantengan su alto grado de motivación, lo cual lograra una mayor productividad de acuerdo a los objetivos y metas de la organización (ver figura 1).

**Figura 1.** Relación persona – empresa



El ítem 6 nos arrojó una puntuación de 2,97 lo cual se podría decir medio alto, ya que no todos los encuestados hablan bien de sus dirigentes, estos afirman que no son vistos como colaboradores sino como “empleados” o “cosas”.

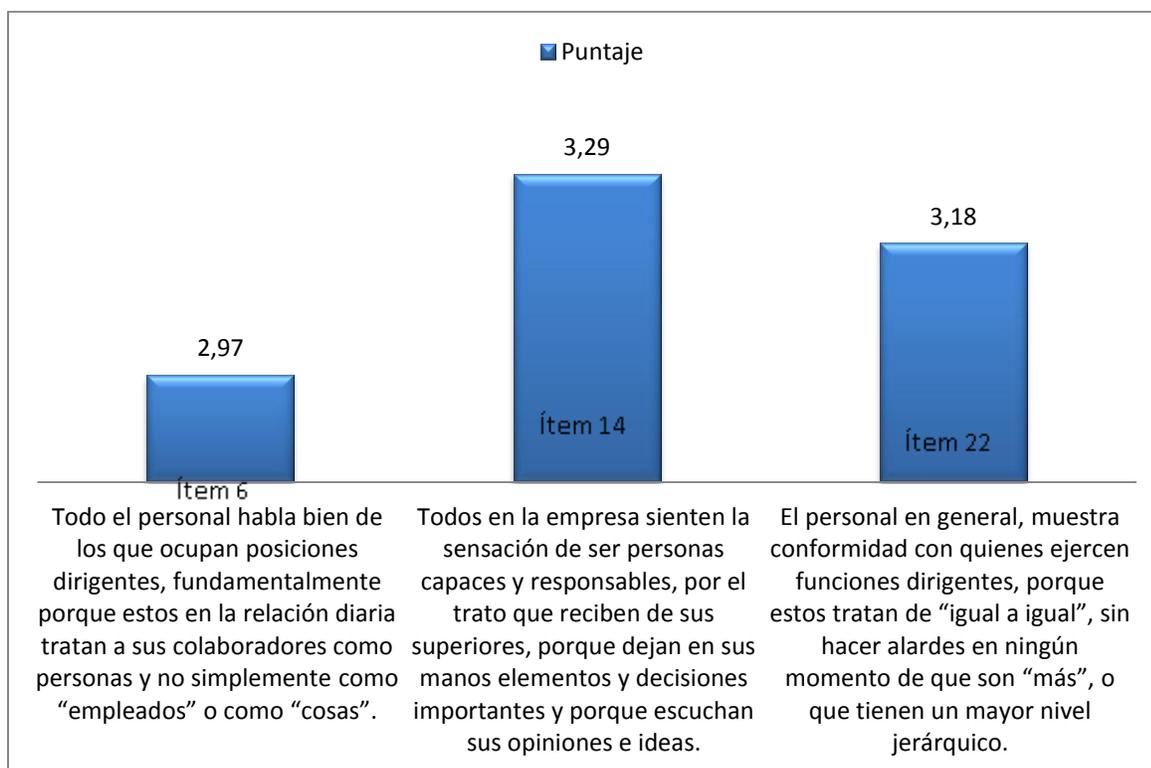
El ítem 14 obtuvo una puntuación alta de 3,29, indicando que las personas se sienten capaces y responsables, pues afirman que sus superiores confían en ellos, les asignan funciones, dejan en sus manos elementos importantes y escuchan sus opiniones e ideas.

De igual manera el ítem 22 obtuvo un porcentaje del 3,18 indicando que los encuestados se sienten conformes con quienes ejercen funciones dirigentes, porque estos los tratan de “igual a

igual”, sin hacer alardes en ningún momento de que son “más”, o que tienen un mayor nivel jerárquico.

El estilo dirigente obtuvo un porcentaje de 3,15, indicando que se encuentra en una zona aceptable (Figura 9), ya que los encuestados observan que sus dirigentes los tratan como personas capaces, inteligentes y con capacidades para desarrollar y desempeñarse dentro de la organización de manera eficaz y eficiente (ver figura 2).

**Figura 2.** Estilo de los dirigentes



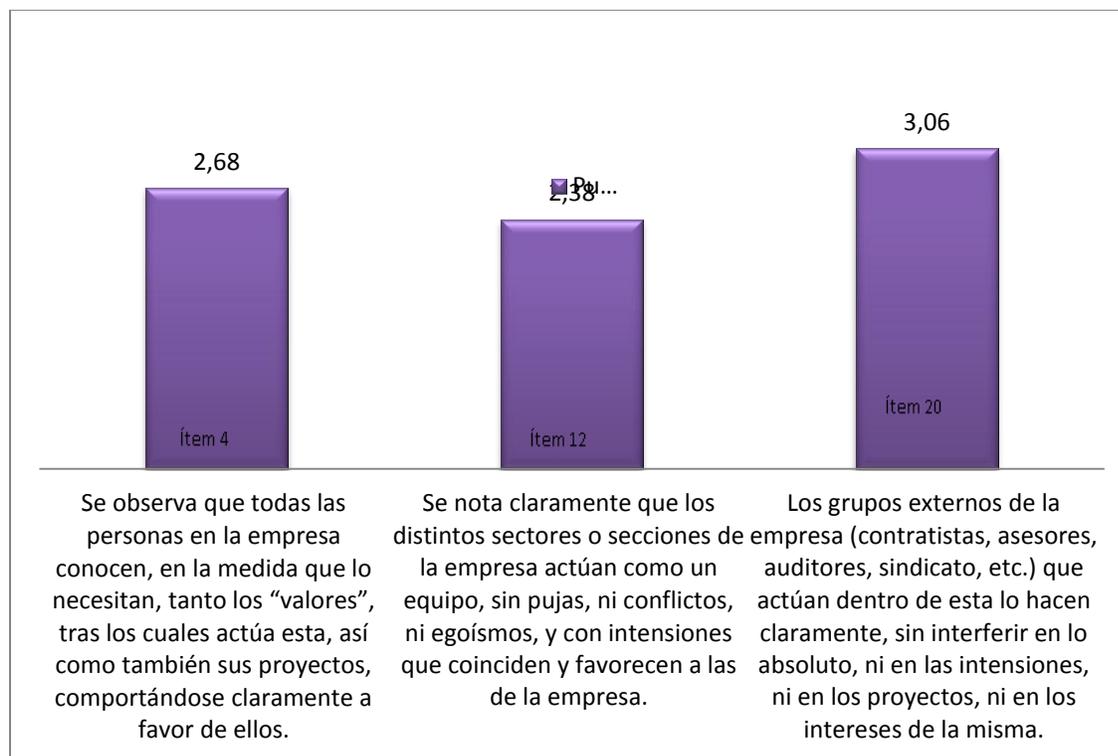
El ítem 4 obtuvo un porcentaje medio alto del 2.68, indicando que no todas las personas en la empresa conocen los proyectos, “valores” y objetivos organizacionales de la misma.

El ítem 12 sacó una puntuación medio bajo de 2.38, el cual indica que no todos los sectores de la empresa actúan como un equipo, por lo que se puede decir que al interior de la empresa se presentan conflictos, egoísmos, mal entendido e intenciones que no favorecen a la empresa.

El ítem 20 obtuvo un porcentaje alto del 3.06, indicando que los grupos externos de la empresa (contratistas, asesores, auditores, sindicato, etc.) que actúan dentro de esta lo hacen claramente, sin interferir en lo absoluto, ni en las intenciones, ni en los proyectos, ni en los intereses de la misma.

La dinámica horizontal obtuvo un porcentaje del 2.71 ubicándose en la cuantificación parcializada en una zona de riesgo (Figura 9), lo que indica que los grupos que están dentro de la organización no se interrelacionan para alcanzar los objetivos de esta, lo que conlleva a que muchos de los trabajadores no conozcan los proyectos, valores y objetivos de la administración (ver figura 3).

**Figura 3.** Dinámica horizontal



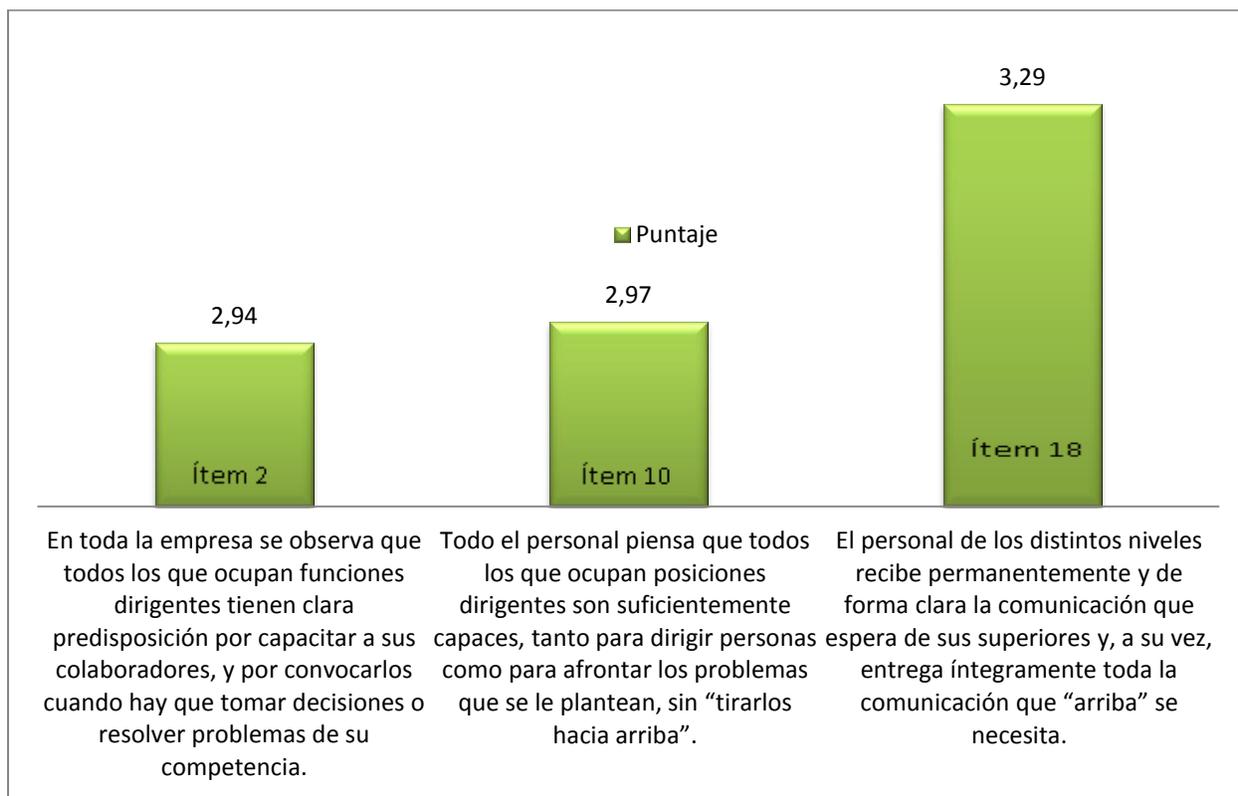
El ítem 2 obtuvo un porcentaje de 2.94 media alta, lo que indica que en la empresa los dirigentes se interesan por capacitar a sus colaboradores, además los tienen en cuenta cuando hay que tomar decisiones o resolver problemas de su competencia.

El ítem 10 obtuvo un porcentaje de 2.97 medio alto, indicando que el personal ve a sus dirigentes como personas capaces, tanto para dirigirlos como para afrontar los problemas que se presentan. El ítem 18 arrojó una puntuación alta de 3.29, lo que significa que la comunicación entre el personal es permanente con sus superiores.

La dinámica vertical obtuvo un porcentaje alto del 3.07, ubicándose en una zona aceptable (Figura 9), ya que los empleados manifiestan que sus dirigentes cuentan con las capacidades, conocimientos y aptitudes necesarias que exige el cargo, de igual manera observan que la comunicación entre dirigentes y colaboradores se da de manera oportuna, clara y permanente.

En la aplicación del TEST en la Alcaldía de San José del Palmar en el campo de las personas se obtuvo un porcentaje alto del 3.0 sobre 4, lo que indica que la relación entre el ser humano y el trabajo se encuentra acorde a la filosofía, política y objetivos de la organización, Agustín Reyes Ponce (2004) la define como “la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (ver figura 4).

**Figura 4.** Dinámica vertical



## 8.2 Campo de la organización

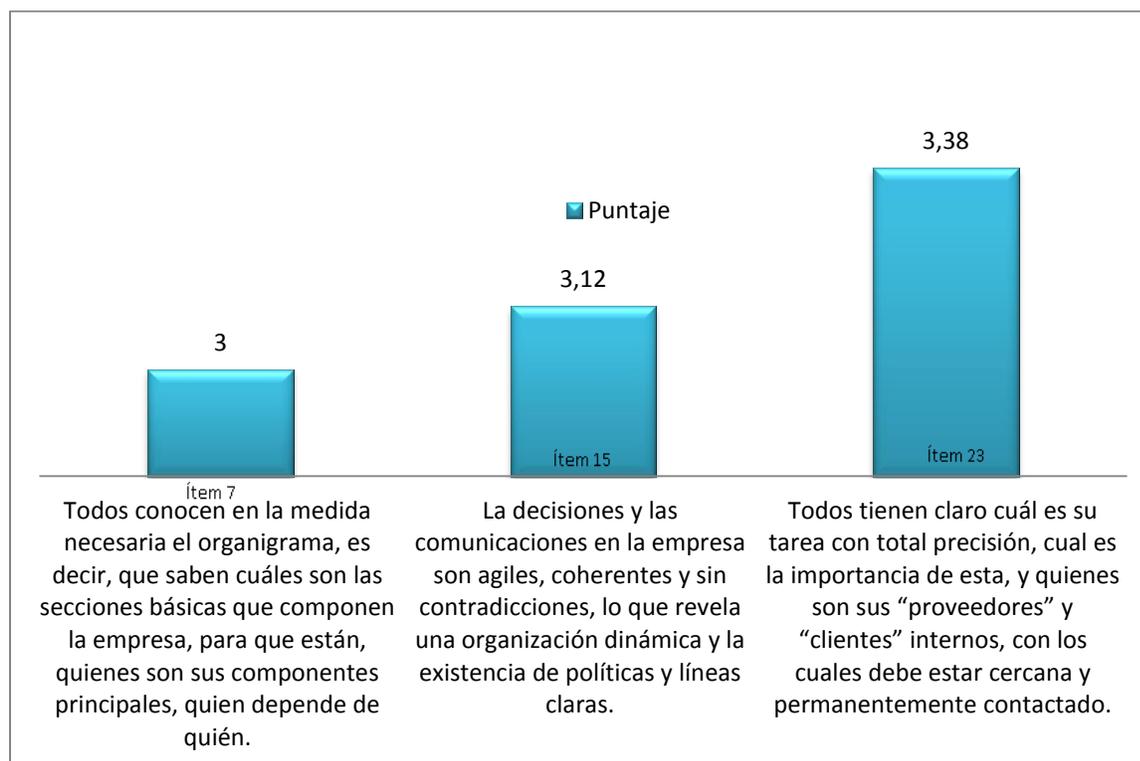
El ítem 7 obtuvo una puntuación alta de 3.00, lo que significa que los funcionarios conocen en la medida necesaria el organigrama, lo que indica que saben cuáles son las secciones básicas que componen la empresa, para que están, quienes son sus componentes principales, quien depende de quién.

El ítem 15 obtuvo un porcentaje alto del 3.12, lo que indica que las decisiones y las comunicaciones en la empresa son ágiles, coherentes y sin contradicciones, lo que revela una organización dinámica y la existencia de políticas y líneas claras. El ítem 23 obtuvo un porcentaje alto del 3.38, lo que demuestra que los colaboradores tienen claro cuál es su tarea con

total precisión, cual es la importancia de esta, y quienes son sus “proveedores” y “clientes” internos, con los cuales debe estar cercana y permanentemente contactado.

El sistema organizacional básico obtuvo una puntuación alta de 3.17 sobre 4 ubicándose en una zona aceptable (Figura 9), lo que indica que al interior de la administración se haya conocimiento acerca de las funciones, del organigrama y del manual de políticas, ya que se observa un buen aprovechamiento de la “energía humana” y es así como las relaciones interpersonales se vuelven sólidas y por consiguiente los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una serie de situaciones para satisfacer sus necesidades, situaciones como el trabajo; en el cual requiere tanto de manera interna como externa sentirse parte de la organización, en donde a través del establecimiento de relaciones interpersonales genere un clima laboral que le permite desarrollarse dentro de un contexto agradable con los miembros de la organización (ver figura 5).

**Figura 5.** Sistema organizacional básico



El ítem 5 obtuvo una puntuación alta del 3.15, lo que indica que en cada puesto de trabajo de los distintos “puntos clave” de la empresa está la “persona justa” para el puesto, observándose una perfecta adaptación, tanto a la tarea, como al grupo, como al jefe, como a la empresa misma.

El ítem 13 obtuvo una puntuación medio alta de 2.91, lo que demuestra que la selección de nuevos colaboradores está a cargo de quienes por función están para ello, y por quienes serán sus superiores directos, estando estos debidamente capacitados para seleccionar el personal.

El ítem 21 obtuvo un porcentaje alto del 3.24, lo que significa que para los colaboradores se percibe que quienes ocupan puestos dirigentes, en general, están capacitados para evaluar personas cuando, por ejemplo, se debe trasladar o promocionar a algún colaborador, o cuando se deben seleccionar candidatos externos.

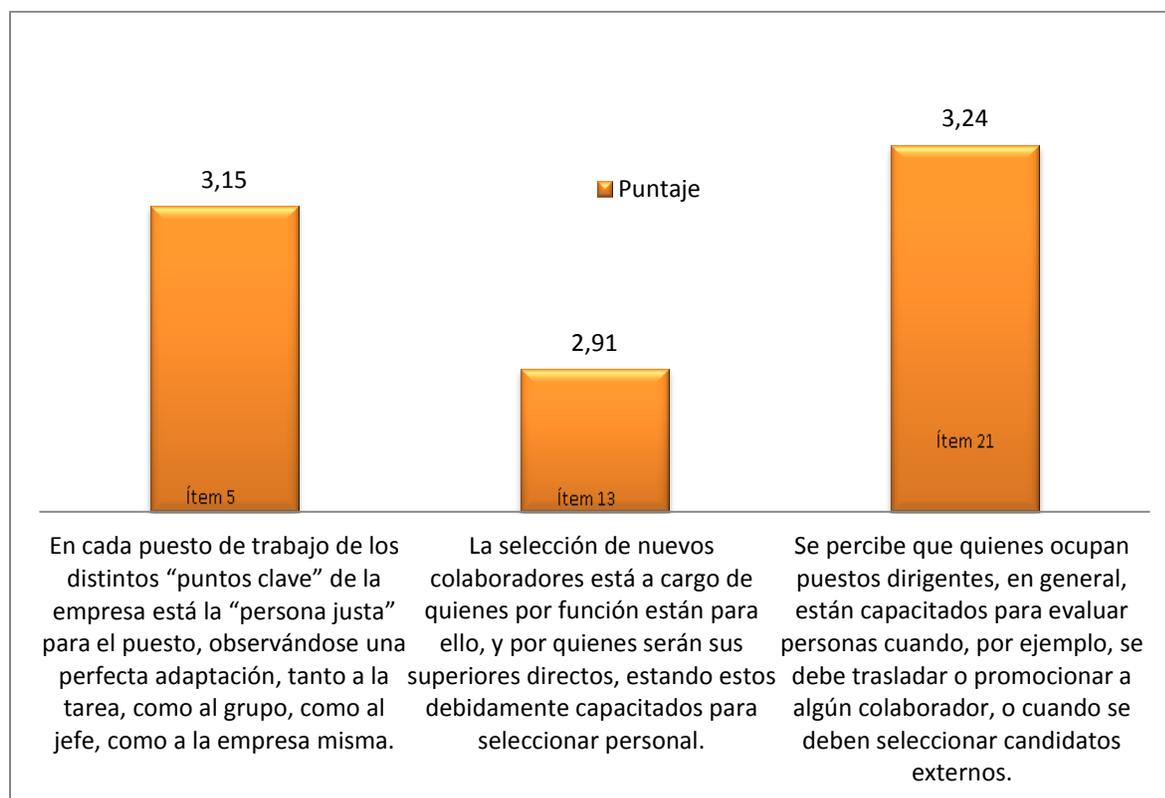
El sistema de selección de personal obtuvo una puntuación alta de 3.17 sobre 4, ubicando el sistema de selección en una zona aceptable (Figura 9), lo que indica que para los colaboradores el sistema formal utilizado para seleccionar el personal externo o para promover el interno, tal y como está diseñado, permite asegurar que en la empresa cada puesto de trabajo está ocupado por las personas más aptas.

Es así como al interior de la administración al conocer el perfil del cargo se selecciona a la persona idónea para desempeñarse de la mejor manera posible y que todas estas tareas y funciones asignadas sean de su total agrado, ya que esto llevara a la realización del cargo como tal de la empresa y de sí mismo.

Todo esto conlleva a tener un colaborador motivado y satisfecho con la organización y su puesto de trabajo; la motivación para cada ser humano parte de sí mismo y de las necesidades personales que este tenga y está orientado a satisfacerlas por medio muchas veces de su trabajo,

pero la actitud que tiene una persona para satisfacer esas necesidades está relacionada con su puesto de trabajo y las funciones que este desempeña en el mismo, por eso al tener claras las funciones y las tareas a desarrollar y las normas que debe ejecutar y cumplir al interior de la empresa, aporta significativamente en el cumplimiento de objetivos lo cual se evidenciara en las valoraciones del desempeño, productividad competitividad entre otras; que para tal fin el sujeto (colaborador) se sentirá satisfecho entre lo deseado y la encontrado (ver figura 6).

**Figura 6.** El sistema de selección de personal



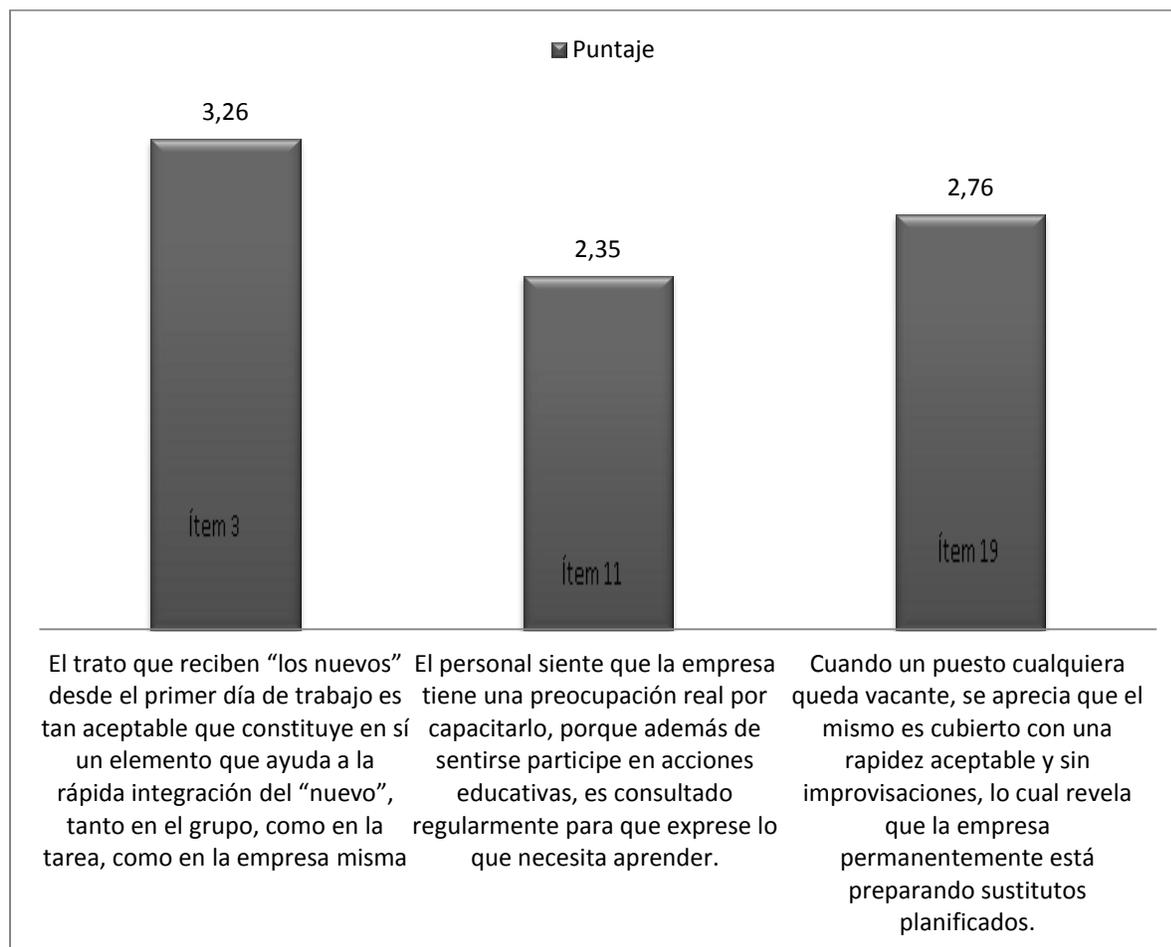
El ítem 3 obtuvo una puntuación alta de 3.26 sobre 4, lo que significa que para los colaboradores el trato que reciben "los nuevos" desde el primer día de trabajo es tan aceptable que constituye en sí un elemento que ayuda a la rápida integración del "nuevo", tanto en el grupo, como en la tarea, como en la empresa misma.

El ítem 11 obtuvo una puntuación medio alta de 2.35, lo que demuestra que el personal siente que la empresa tiene una preocupación real por capacitarlo, porque además de sentirse participe en acciones educativas, es consultado regularmente para que exprese lo que necesita aprender.

El ítem 19 obtuvo un porcentaje medio alto de 2.76, lo que indica que el personal encuestado siente que cuando un puesto cualquiera queda vacante, se aprecia que el mismo es cubierto con una rapidez aceptable y sin improvisaciones, lo cual revela que la administración municipal de San José del Palmar permanentemente está preparando sustitutos planificados.

El sistema de desarrollo de personal obtuvo una puntuación medio alta de 2.79 sobre 4, ubicándose en una zona de riesgo (Figura 9), puesto que el personal manifiesta que el sistema con el cual la empresa prepara a las personas para que rindan al máximo de su potencial, en el cargo que ocupan u ocuparan en el futuro normalmente no incluye introducción, ni capacitaciones ni planes de carrera (ver figura 7).

**Figura 7.** Sistema de desarrollo de personal



El ítem 1 obtuvo una puntuación alta de 3.29, lo que indica que el personal tiene a su alcance medios de comunicación (un periódico, una pizarra de anuncios, etc.) que lo mantiene debidamente informado acerca de los acontecimientos de la empresa, de forma permanente.

El ítem 9 obtuvo un porcentaje medio alto de 2.53, lo que demuestra que cada integrante de la empresa es convocado periódicamente por el superior directo, quien le informa sobre lo que él y la empresa piensan de su rendimiento marcándole que aspectos andan mal y cuales bien.

El ítem 17 obtuvo un porcentaje alto del 3.00, lo que significa que todo el personal puede expresar sus inquietudes o sugerencias en reuniones o encuestas formales y, además, todos

pueden reunirse con titulares de otros puestos que actúan como sus “proveedores” para analizar anomalías comunes.

El sistema de comunicaciones obtuvo un porcentaje de 2,94, ubicándose en la tabla de cuantificación parcializada en una zona de riesgo (Figura 9), lo cual significa que los recursos formales que existen en la empresa para reducir las naturales deficiencias que tienen las personas para comunicarse son debidamente adecuados.

En el Campo de la Organización se obtuvo un porcentaje alto del 3.0 sobre 4, lo que indica que la organización es el conjunto de “sistemas” previstos para la ordenación de los recursos humanos dentro de la empresa, para que funcionen ordenada y productivamente.

A continuación se evidencia una gráfica la cual reúne todos los resultados nombrados anteriormente, con el fin de generar una visualización general del análisis obtenido en la medición del clima organizacional (ver figura 8).



## 9. Recomendaciones

El 25% de incumplimiento se debe a tres relaciones entre las cuales se encuentran, la dinámica horizontal, el sistema de desarrollo de personal y el sistema de comunicaciones, por lo que se recomienda que la administración intervenga dichas relaciones de acuerdo a su viabilidad y a su estructura al interior de la Alcaldía municipal de San José del Palmar.

La dinámica horizontal se encuentra medio alta, debido al tipo de dinámica que presenta la administración, ya que la Alcaldía Municipal toma decisiones que no son consultadas por el personal, lo que hace que algunos colaboradores no tengan conocimiento acerca de proyectos e intereses que se están desarrollando o que se pretenden desarrollar; por lo que es de considerar que dicha dinámica no se podrá intervenir, debido a lo anteriormente mencionado, teniendo en cuenta que dicha dinámica se debe tratar en lo posible de ser manejada de la mejor forma competitiva y eficiente, tanto para los colaboradores como para los beneficiarios de la misma.

Se recomienda que la organización siga manteniendo y potencialice aún más las relaciones que obtuvieron un porcentaje altamente significativo, esto con el fin de que se continúe con un clima laboral óptimo, tanto para las personas como para la organización.

## **10. Plan de intervención – plan de mejoramiento**

A continuación se proponen tres intervenciones para la Alcaldía municipal de San José del Palmar, con el fin de ser implementadas en la presente entidad pública, para la mejora del clima organizacional, aumento de productividad, competitividad, trabajo en equipo, y otras variables fundamentales para la eficiencia y eficacia en las organizaciones; cada uno de los siguientes planes de mejoramiento, se encuentran compuesto por su respectivo objetivo general y especificaciones estratégicas a seguir.

- **Dimensiones a intervenir**

Las dimensiones a intervenir en la presente propuesta de intervención son:

1. Sistema de desarrollo del personal.
2. Sistema de comunicaciones.

Siendo estas las dimensiones de más bajo puntaje, arrojadas por el TEST MAL en la medición de clima organizacional de la alcaldía de San José Del Palmar.

- **Justificación - utilidad – novedad – interés**

En la presente organización nunca, se ha realizado un estudio similar de intervención y/o mejoramiento, siendo esta la primera vez que se implementa un plan de mejoramiento en la alcaldía, lo cual es algo totalmente novedoso tanto para la organización como para los colaboradores de la misma, generando un progreso y actualización en la implementación de nuevos conceptos, en la efectividad y eficiencia de los procesos y en la forma de ejecución de los mismos; permitiendo identificar las conductas en cuanto a la interacción grupal se refiere de los trabajadores estatales de la Alcaldía Municipal de San José del Palmar; dicha intervención

surge de la obtención de puntaje bajo luego del análisis de los datos del Cuestionario del Medio Ambiente de la empresa (TEST MAL), por lo que se considera necesario e indispensable, realizar un plan de acción inmediata, para que los colaboradores puedan interactuar de manera oportuna y asertiva hacia sus compañeros de trabajo; permitiendo un mayor respeto entre los colaboradores, evitando sentimientos de frustración, permitiendo una mayor adherencia a su cargo.

- **Objetivos**

*Objetivo General*

Intervenir en los sistemas de desarrollo de personal y en los sistemas de comunicación de la alcaldía de san José del palmar para el mejoramiento del clima organizacional.

*Objetivos Específicos*

Realizar programas de capacitación y formación para el personal y/o contratistas.

Implementar programas de comunicación asertiva.

Sensibilizar sobre la importancia del respeto y del trabajo en equipo.

- **Evaluación de las necesidades – análisis de involucrados**

La presente propuesta de intervención para la entidad pública, la alcaldía municipal de San José Del Palmar, Ubicada en el departamento del Chocó; dirigida únicamente a los colaboradores directos e indirectos de la organización.

- **Diseño del plan de intervención**

<b>ETAPAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DURACIÓN</b>
<p align="center"><b>ETAPA N° 1</b></p> <p align="center"><b>SOCIALIZACIÓN</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convocar a los colaboradores directos e indirectos, de la Alcaldía Municipal de San José del Palmar.</li> <li>2. Socializar la propuesta de intervención a los colaboradores de la Alcaldía Municipal de San José del Palmar.</li> </ol>	<p align="center">2 semanas</p>
<p align="center"><b>ETAPA N° 2</b></p> <p align="center"><b>DIAGNÓSTICO</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los trabajadores que tienen necesidades de ser capacitados, para esto se debe tener en cuenta, principalmente la persona que desempeña el cargo, así mismo su resultado de la evaluación del desempeño.</li> </ol>	<p align="center">3 semanas</p>
<p align="center"><b>ETAPA N° 3</b></p> <p align="center"><b>IMPLEMENTACIÓN</b></p> <p align="center"><b>DEL PLAN DE</b></p> <p align="center"><b>INTERVENCIÓN</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación: ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Cuánto dinero?</li> <li>2. Implementación de la capacitación integral a todos los contratistas.</li> <li>3. Evaluación: observar la medición de los indicadores planeados anteriormente y los actuales.</li> </ol>	<p align="center">3 meses</p>

	4. Tomar decisiones y potencializar las competencias según los cargos.	
--	--	--

- **Desarrollo de la propuesta de intervención**

En la ejecución del diagnóstico (etapa 2) se plantean las siguientes actividades a desarrollar; en pro del mejoramiento del clima organizacional las cuales se consideran necesarias para lograr que los trabajadores adquieran una excelente y preparada capacitación integral.

### 10.1 Plan de intervención

- **Objetivo**

Identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores de la Alcaldía Municipal de San José del Palmar, aumentando la asertividad de elección en los temas a capacitar.

- **Temas:**

- ✓ Análisis del perfil o tarea.
- ✓ Análisis del individuo.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Formación y desarrollo.
- ✓ Métodos de desarrollo del personal.

- **Logros:**

✓ Comprender la necesidad de capacitaciones idóneas para el ejercicio de un mejor desempeño en el cargo.

✓ Tomar decisiones y potencializar las competencias según los cargos.

✓ Proporcionar al trabajador habilidades propias del cargo.

✓ Preparar a las personas para el desempeño de sus tareas.

Para evaluar la efectividad de la propuesta, se valorarán los siguientes aspectos:

#### **ETAPA 1:**

Indicadores:

Número de colaboradores convocados / colaboradores que asistieron.

Responsable de la etapa: Gestión Humana – Jefes por área.

#### **ETAPA 2:**

Número de colaboradores que van a participar en el proceso / colaboradores convocados

Responsable de la etapa: Gestión Humana.

#### **ETAPA 3:**

Número de capacitaciones programadas / capacitaciones ejecutadas.

Número de colaboradores convocados / colaboradores que participaron de todo el proceso.

Número de colaboradores que terminaron bien la capacitación / colaboradores programados para la capacitación.

Mayor nivel de productividad / Mejoramiento del desempeño observable.

Responsable de la etapa: Gestión Humana.

- **Presupuesto**

ETAPAS	ACTIVIDADES	NOMBRE	RUBRO	CAN	VALOR	VALOR
--------	-------------	--------	-------	-----	-------	-------

		DEL		TIDA	UNITARIO	TOTAL
		RECURSO		D		DEL
						RECURSO
<b>ETAPA N° 1 SOCIALIZACIÓN</b>	1. Convocar a los trabajadores de la Alcaldía Municipal de San José del Palmar.	Fotocopias	Costos de operación	15	\$ 50	\$ 750
	2. Socializar la propuesta de intervención.	Fotocopias	Costos de operación	34	\$ 50	\$ 1.700
		Computador	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Video Beam	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Refrigerios	Costos de operación	34	\$ 3.500	\$ 119.000
<b>VALOR TOTAL DE LA ETAPA 1</b>						<b>\$ 121.450</b>
<b>ETAPA N° 2</b>	<b>DIAGNÓSTIC</b>	1. Identificar los trabajadores que tienen	Entrevista con el trabajador	No aplica	\$ 0	\$ 0

	necesidades de ser capacitados.	Resultado de evaluación de desempeño	No aplica		\$ 0	\$ 0
		Observación directa	No aplica		\$ 0	\$ 0
		Entrevista con el jefe inmediato	No aplica		\$ 0	\$ 0
	<b>VALOR TOTAL DE LA ETAPA 2</b>					
<b>ETAPA N° 3 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN</b>	1. Planificación.	Computador	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
	2. Implementación	Contratación por prestación de servicios a un profesional en el área de las ciencias sociales,	Gastos de personal	2	\$ 300.000	\$ 600.000

especialista  
 en Gerencia  
 del talento  
 humano

Fotocopias	Costos de operación	100	\$ 50	\$ 5.000
------------	------------------------	-----	-------	----------

Computador	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
------------	-----------	---	------	------

Video Beam	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
---------------	-----------	---	------	------

Refrigerios	Costos de operación	25	\$ 3.500	\$ 87.500
-------------	------------------------	----	----------	-----------

3. Evaluación	Fotocopias	Costos de operación	34	\$ 50	\$ 1.700
---------------	------------	------------------------	----	-------	----------

Lápices	Costos de operación	25	\$ 100	\$ 2.500
---------	------------------------	----	--------	----------

**VALOR TOTAL DE LA ETAPA 3**

\$ 696.700

**VALOR TOTAL DEL PLAN DE INTERVENCIÓN**

\$ 818.150

- Diagrama de Gantt

ETAPAS	ENERO																										
	SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4														
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
Socialización							Convocatoria				Socialización																
Diagnóstico																			Identificación								
Implementación																											

ETAPAS	FEBRERO																										
	SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4														
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
Socialización																											
Diagnóstico	Identificación				Identificación																						
Implementación													Planificación				Implementación										

ETAPAS	MARZO																										
	SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4														
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
Socialización																											
Diagnóstico																											
Implementación	Implementación				Evaluación				Toma de decisiones																		

## 10.2 Plan de Intervención.

- **Objetivos**

Identificar las conductas se están presentando entre los colaboradores.

Implementar programas de comunicación asertiva.

Sensibilizar sobre la importancia del respeto y del trabajo en equipo.

Incrementar la motivación entre los colaboradores.

- **Evaluación de las necesidades – Análisis de involucrados**

La propuesta de intervención planteada para la Alcaldía Municipal de San José del Palmar, va orientada al personal de dicha organización que presentan dificultades en la comunicación con sus compañeros de trabajo.

- **Diseño del plan de intervención.**

<b>ETAPAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DURACIÓN</b>
<b>ETAPA N° 1 SOCIALIZACIÓN</b>	1. Convocar a los trabajadores de la Alcaldía Municipal de San José del Palmar. 2. Socializar la propuesta de intervención.	2 semanas
<b>ETAPA N° 2</b>	1. Identificar las conductas se están presentando entre los colaboradores (agresión, regresión, fijación o resignación), para esto se debe tener en	3 semanas

<b>DIAGNÓSTICO</b>	cuenta: la persona que desempeña el cargo, jefe inmediato y observación directa.	
<b>ETAPA N° 3 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN</b>	1. Capacitación 1: Importancia del respeto 2. Capacitación 2: Trabajo en equipo. 3. Capacitación 3. Habilidades comunicativas.	5 semanas

- **Desarrollo de la propuesta de intervención**

Tomando como referencia la etapa 3, se plantearon las siguientes actividades a desarrollar, las cuales se consideran necesarias para lograr que los trabajadores interactúen entre sí de manera correcta.

### 10.3 Plan de Intervención.

- **Objetivo**

Brindar herramientas para mejorar la interacción grupal de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de San José del Palmar.

- **Temas:**

- ✓ Importancia del respeto a sí mismo y hacia el otro
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Habilidades comunicativas.
- ✓ Comunicación interpersonal.

✓ Manejo de las emociones.

- **Logros:**

✓ Reducir comportamientos agresivos y malas interpretaciones.

✓ Comprender la necesidad del respeto hacia los compañeros de trabajo.

✓ Mejorar el trato entre los trabajadores.

✓ Generar espacios en donde las personas se expresen de manera asertiva.

Para evaluar la efectividad de la propuesta, se valorarán los siguientes aspectos:

**ETAPA 1:**

Indicadores:

Número de trabajadores convocados / trabajadores que asistieron.

Responsable de la etapa: Gestión Humana.

**ETAPA 2:**

Número de trabajadores que van a participar en el proceso / trabajadores convocados.

Responsable de la etapa: Gestión Humana.

ETAPAS	ABRIL																										
	SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4														
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
Socialización							Convocatoria				Socialización																
Diagnóstico																			Identificación								
Implementación																											

ETAPAS	MAYO																										
	SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4														
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
Socialización																											
Diagnóstico	Identificación				Identificación																						
Implementación													Capacitación 1								Capacitación 1						

ETAPAS	JUNIO																										
	SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4														
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
Socialización																											
Diagnóstico																											
Implementación	Capacitación 2						Capacitación 2						Capacitación 3														

ETAPAS	ABRIL																										
	SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4														
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
Socialización							Convocatoria				Socialización																
Diagnóstico																			Identificación								
Implementación																											

ETAPAS	MAYO																											
	SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4															
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Socialización																												
Diagnóstico	Identificación				Identificación																							
Implementación														Capacitación 1								Capacitación 1						

ETAPAS	JUNIO																										
	SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4														
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
Socialización																											
Diagnóstico																											
Implementación	Capacitación 2						Capacitación 2						Capacitación 3														

### ETAPA 3:

Número de capacitaciones programadas / capacitaciones ejecutadas.

Número de trabajadores convocados / trabajadores que participaron de todo el proceso.

Número de cambios como consecuencia de la capacitación / número total de cambios.

Responsable de la etapa: Gestión Humana.

- **Presupuesto**

ETAPAS	ACTIVIDADES	NOMBRE	RUBRO	CANTIDAD	VALOR	VALOR

		<b>DEL RECURSO</b>			<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL DEL RECURSO</b>
<b>ETAPA N° 1 SOCIALIZACIÓN</b>	1. Convocar a los trabajadores de la Alcaldía Municipal de San José del Palmar.	Fotocopias	Costos de operación	34	\$ 50	\$ 1.700
		Fotocopias	Costos de operación	34	\$ 50	\$ 1.700
	2. Socializar la propuesta de intervención.	Computador	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Video Beam	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Refrigerios	Costos de operación	34	\$ 3.500	\$ 119.000
<b>VALOR TOTAL DE LA ETAPA 1</b>						\$ 122.400
<b>ETAPA N° 2 DIAGNÓSTICO</b>	1. Identificar las conductas se están presentando entre los	Entrevista con el trabajador	No aplica		\$ 0	\$ 0
		Observación directa	No aplica		\$ 0	\$ 0

	colaboradores.	Entrevista con el jefe inmediato	No aplica		\$ 0	\$ 0
<b>VALOR TOTAL DE LA ETAPA 2</b>						\$ 0
<b>ETAPA N° 3 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN</b>	1. Capacitación. 2. Importancia del respeto.	Contratación por prestación de servicios a un profesional en el área de las ciencias sociales	Gastos de personal	1	\$ 300.000	\$ 300.000
		Fotocopias	Costos de operación	150	\$ 50	\$ 7.500
		Computador	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Video Beam	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Refrigerios	Costos de operación	25	\$ 3.500	\$ 87.500
		1. Capacitación	Contratación	Gastos de	1	\$ 300.000

2. Trabajo en equipo.	n por prestación de servicios a un profesional en el área de las ciencias sociales	personal				
1. Capacitación Habilidades comunicativas.	n por prestación de servicios a un comunicador social	Gastos de personal	1	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
	Fotocopias	Costos de operación	150	\$ 50	\$ 7.500	
	Computador	Inversión	1	\$ 0	\$ 0	
	Video Beam	Inversión	1	\$ 0	\$ 0	
	Refrigerios	Costos de operación	25	\$ 3.500	\$ 87.500	

		Fotocopias	Costos de operación	150	\$ 50	\$ 7.500
		Computador	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Video Beam	Inversión	1	\$ 0	\$ 0
		Refrigerios	Costos de operación	25	\$ 3.500	\$ 87.500
<b>VALOR TOTAL DE LA ETAPA 3</b>						\$ 1.185.000
<b>VALOR TOTAL DEL PLAN DE INTERVENCIÓN</b>						\$ 1.307.400

- **Diagrama de Gantt**

ETAPAS	ABRIL																											
	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Socialización							Convocatoria							Socialización														
Diagnóstico																					Identificación							
Implementación																												

ETAPAS	MAYO																											
	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D

Socialización				
Diagnóstico	Identificación	Identificación		
Implementación			Capacitación 1	Capacitación 1

ETAPAS	JUNIO																											
	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Socialización																												
Diagnóstico																												
Implementación			Capacitación 2						Capacitación 2						Capacitación 3													

## 11. Conclusiones

La aplicación del test permitió tener claridad acerca del tipo de dinámica que caracteriza a la empresa y a su vez los valores y objetivos que se deben tener en cuenta para la armonía de la organización.

Según los resultados obtenidos del análisis del test, es posible decir que la organización se encuentra con un 75% de cumplimiento en sus labores, lo que quiere decir que en su mayoría las relaciones se encuentran desarrolladas de manera satisfactoria.

El clima organizacional permite generar en los colaboradores un mayor nivel de desempeño, de motivación, un mejor equilibrio entre lo personal y lo grupal, esto con el fin de que la relación persona- empresa gire en torno a los objetivos y valores de la organización

Teniendo en cuenta el promedio de las relaciones la de mayor puntaje fue la del sistema organizacional básico con un porcentaje alto del 3.17, indicando que al interior de la administración se observa que los colaboradores conocen el organigrama, funciones y manual de políticas que constituyen el esquema básico de dicha organización, lo cual favorece el aprovechamiento de la “energía humana” y del potencial que tienen las personas para desarrollar los diferentes cargos.

## 12. Referencias

- Bobbio, L.; y Ramos, W. (2010). Satisfacción laboral y factores asociados en personal asistencial médico y no médico de un hospital nacional de Lima, Perú. *Revista peruana de epidemiología*, 14(2): 113-138.
- Caplan, G. (1993). *Aspectos preventivos en salud mental*. Barcelona: Paidós.
- Chiavenato, H. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic medicine*, 38, 300-314.
- Escat Cortés María (2003) Clima Laboral. Madrid. Universidad Complutense de Madrid.
- Venezuela Competitiva (2004) Clima organizacional. Caracas. ONG Venezuela Competitiva
- Gellerman, S. (1960). *People, problems and profits*. New York: McGraw-Hil.
- Girón, S.; Salazar, R.; Solano, A.; y Torres, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Tesis de grado. Surco, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Guillen, C.; y Guil, B. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Madrid, España: Cristina Casado Lumbreras.
- Londoño, H. y Arcila, M. (2013). *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. Tesis de grado. Manizales: Universidad de Manizales.

- Herzberg, F. (1954). Prognostic variables for electro-shock therapy. *Journal of general Psychology*, 50, 79-86.
- Kolb, D.; Rubín, I.; y McIntyre, J. (1984). *Psicología de las organizaciones, experiencias*. México D.F.: Fuentes impresores S.A.N.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: División of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- Martínez Luis (2006) *Clima Organizacional*. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Marysil M.; y Pérez, R. (2012). *Estudio descriptivo del Clima Organizacional del Centro Médico de Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer*. Tesis de grado. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Morales, V. (2012). *Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa AEROSTAR S.A.* Tesis de grado. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Reyes, A. (2004) *Administración de Personal*. México: Editorial LIMUSA.
- Salgado, J.; Iglesia, M.; y Remeseiro, C. (1996). “Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme”. *Psicothema*, 8(2): 329-335.