INCIDENCIA DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS. ALCALDÍAS DE SIACHOQUE Y JENESANO DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ: 2020 – 2022

Autor: Segundo Albeiro Amaya López

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESAP
FACULTAD ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
DECANATURA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
BOGOTÁ D.C., 2024

INCIDENCIA DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS. ALCALDÍAS DE SIACHOQUE Y JENESANO DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ: 2020 – 2022

Autor: Segundo Albeiro Amaya López

Director: Silvio León Rosero Otero

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESAP
FACULTAD ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
DECANATURA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
BOGOTÁ D.C., 2024

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

DEDICATORIA

Mi trabajo de grado se lo dedico principalmente a Dios quien me ha dado las energías necesarias para lograr este objetivo. Mi madre, María Concepción López Vargas, por todo tu cariño y por motivarme incondicionalmente a seguir adelante. A mi padre, que en paz descansa. También quisiera agradecer a mis hermanos, especialmente a Wilson Amaya, quienes me apoyaron emocional y económicamente cada vez que viajé de Siachoque a Bogotá para continuar mi educación académica mientras realizaba esta investigación. Y por último, a los que no me creyeron.

AGRADECMIENTOS

Doy gracias al Dios de la vida por permitirme vivir y por darme la bendición de terminar lo que un día comencé con tanta motivación y disciplina; También agradezco a Dios por darme la confianza y la constancia para seguir adelante y hacer realidad esta meta. Agradecimiento también con todo mi aprecio y cariño a mi familia por estar presentes con la mejor energía y apoyo en momentos inciertos y complejos, sin perder la fe en mí. Agradezco a mi alma mater, la Escuela Superior de Administración Pública por proporcionarme tanto conocimiento a través de sus docentes, gracias a los cuales puedo llevar a cabo este proyecto.

RESUMEN

De acuerdo con el artículo 286 de la CPC de 1991, los departamentos, distritos, municipios y territorios indígenas son entidades territoriales en Colombia. Para lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, algunas entidades requieren la armonización del trabajo de diversas dependencias y cargos públicos. Actualmente, la investigación examina cómo la cultura y el clima organizacional impactan en el desempeño laboral de los empleados públicos. Las alcaldías de Siachoque y Jenesano en el departamento de Boyacá, durante el año 2020 y 2022. La línea de investigación utilizada fue la toma de decisiones en el gobierno público, que conecta los desafíos organizacionales e institucionales de la administración pública. De acuerdo con lo anterior se planteó la pregunta ¿Cuál es la incidencia de la cultura y el clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados públicos de las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá en el periodo de 2020- 2022?, se utilizó un enfoque metodológico estructuralista para la propuesta actual, que consiste en un estudio de análisis estructural y proyección de un plan de mejora. Para alcanzar el objetivo principal, se efectuó una revisión bibliográfica de los artículos e investigaciones existentes a nivel global, Latinoamérica, nacional, departamental y local en relación a lo establecido en cuanto a la cultura y el clima organizacional. Se examinaron los informes de los resultados de desempeño institucional de las vigencias (2020 a 2022) en las alcaldías de Siachoque y Jenesano – Boyacá que registran el MIPG. También se llevó a cabo un análisis sobre percepción de los funcionarios públicos respecto a la cultura, el clima organizacional y el desempeño institucional en las alcaldías de Siachoque y Jenesano –Boyacá. Por último, se estableció la conexión entre la cultura y el ambiente laboral y se demostró su impacto en el desempeño laboral de los funcionarios en las entidades territoriales de Siachoque y Jenesano – Boyacá, presumiendo la información que

se obtuvo de las dos entidades. Para comparar las dos entidades territoriales utilizando el enfoque estructuralista y hacer sugerencias conjuntas que contribuyan al objetivo general.

Palabras clave; comunicación, desempeño laboral, cultura organizacional, clima organizacional.

Abstract

According to article 286 of the CPC of 1991, the departments, districts, municipalities and indigenous territories are territorial entities in Colombia. To achieve their short, medium and long-term objectives, some entities require the harmonization of the work of various public agencies and positions. Currently, research examines how organizational culture and climate impact the job performance of public employees. The mayorships of Siachoque and Jenesano in the department of Boyacá, during the year 2020 and 2022. The line of research used was decision making in public government, which connects the organizational and institutional challenges of public administration. In accordance with the above, the question was asked: What is the impact of culture and organizational climate on the work performance of public employees of the municipalities of Siachoque and Jenesano - Boyacá in the period 2020-2022? structuralist methodological approach for the current proposal, which consists of a structural analysis study and projection of an improvement plan. To achieve the main objective, a bibliographic review of existing articles and research at a global, Latin American, national, departmental and local level was carried out in relation to what was established regarding culture and organizational climate. The reports of the results of institutional performance for the periods (2020 to 2022) in the municipalities of Siachoque and Jenesano – Boyacá that register the MIPG were examined. An analysis was also carried out on the perception of public officials regarding culture, organizational climate and institutional performance in the municipalities of Siachoque and Jenesano – Boyacá. Finally, the connection between culture and the work environment was established and its impact on the work performance of officials in the territorial entities of Siachoque and Jenesano – Boyacá was demonstrated, assuming the information that was obtained from the two entities. To compare the

two territorial entities using the structuralist approach and make joint suggestions that contribute to the general objective.

Keywords; communication, job performance, organizational culture, organizational climate.

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS 13
LISTA DE FIGURAS 14
LISTA DE GRÁFICAS 15
INTRODUCCIÓN 17
Capítulo I 23
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 23
El clima y la cultura organizacional ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Capítulo II 31
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO 31
Capítulo III 36
MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL 36
Inventario de dimensiones o escalas de cultura organizacional y desempeño que se relacionan entre sí 41
Relación entre dimensiones 42
Cultura organizacional 45
Características de la cultura organizacional 45
Tipos y niveles de cultura organizacional 46
Cultura burocrática. 47
Cultura soñadora. 47
Cultura flexible e innovadora. 47
Ambiente Laboral 48
Clima organizacional 48
Cambio organizacional 48
Desempeño laboral 48
Organización 48
Gestión del capital humano 49
Evaluación del desempeño 49
Eficiencia laboral 49
Eficiencia y eficacia en una empresa 50
Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial 50
Administración pública 51
Eficiencia administrativa 51

Eficacia administrativa 51
Efectividad administrativa 51
Dimensiones de gestión y desempeño institucional del MIPG 54
Talento humano 54
Direccionamiento estratégico y planeación 55
Gestión para resultados con valores 55
Evaluación de Resultados 55
Información y Comunicación 55
Gestión del Conocimiento 56
Control Interno 56
Políticas de gestión y desempeño institucional ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Política 1. Gestión Estratégica del Talento Humano 56
Política 2. Integridad 56
Política 3. Planeación Institucional 57
Política 4. Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público 57
Política 5. Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos 57
Política 6. Gobierno Digital 57
Política 7. Seguridad Digital 58
Política 8. Defensa Jurídica 58
Política 9. Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción 58
Política 10. Servicio al ciudadano 58
Política 11. Racionalización 59
Política 12. Participación Ciudadana en la Gestión Pública 59
Política 13. Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional 59
Política 14. Gestión Documental 60
Política 15. Gestión del Conocimiento 60
Política 16. Control Interno 60
Política 17. Mejora Normativa 60
Política 18. Gestión de la Información Estadística 61
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 62
Revisión bibliográfica respecto a cultura y clima organizacional en niveles demográficos 62
Análisis sobre resultados de desempeño institucional de las vigencias 2020-2022 de los municipios de Siachoque y Jenesano- Boyacá 71
Fuente. MIPG, 2022. Función Pública. 74

Resultados de la encuesta aplicada a los empleados públicos de las alcaldías de Siachoque y Jenesano –Boyacá sobre la incidencia de la cultura y el clima organizacional en el desempeño laboral 79

Resultados de las preguntas 1 a 4 de acuerdo con la información sociodemográfica 79

Resultados de las preguntas 5 a 8, según el conocimiento y la comunicación organizacional que manejan en la alcaldía 82

Resultados de las preguntas, de la 9 a la 19 teniendo en cuenta el tipo de liderazgo que percibe en la alcaldía 86

Resultados de las preguntas 20, 21 considerando la puntualidad como factor importante para el desempeño laboral de la alcaldía 98

Resultados de la pregunta 22, de acuerdo a su criterio sobre la eficiencia laboral de los empleados de la alcaldía 101

Resultados de las preguntas 23 a 27, teniendo en cuenta resultados de la evaluación del desempeño laboral de la alcaldía 102

Resultados de las preguntas 28 a 31 teniendo en cuenta el manejo de control interno de la alcaldías 109

Relación entre la cultura y el clima organizacional en el desempeño laboral de las entidades territoriales de Siachoque y Jenesano- Boyacá 114

CONCLUSIONES 119

RECOMENDACIONES ..... **¡Error! Marcador no definido.**

REFERENCIAS 125

ANEXOS 136

LISTA DE TABLAS

N° **Pg.**

Tablas

Tabla 1. Conceptos sobre el surgimiento del término de la cultura organizacional..... 37
Tabla 2. Tipos de cultura organizacional 39
Tabla 3. Antecedentes de la cultura y clima organizacional en diferentes niveles demográficos……..…….….62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Las 7 dimensiones del MIPG 54
Figura 2. Índices de dimensiones de gestión y desempeño Institucional 2020 -2021..... 74
Figura 3. Índices de dimensiones de gestión y desempeño Institucional 2022. 75
Figura 4. Comparativo de Índices de dimensiones de gestión y desempeño Institucional 2020 -2021. 76
Figura 5. Índice de gestión estratégica de talento humano detallado en gestión y desempeño Institucional 2022..... 79
Figura 6. Consolidado de resultados de las dimensiones de gestión y desempeño institucional de las vigencias 2020 a 2022 de los municipios de Siachoque y Jenesano – Boyacá. 115

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Índice de desempeño institucional 2020-2021 72
Gráfica 2. Índice de Resultados - desempeño institucional 2022..... 73
Gráfica 3. Índice de Resultados - desempeño institucional 2022..... 78
Gráfica 4. Rango de edad de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá.... 80
Gráfica 5. Tipo de genero de los empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 81
Gráfica 6. Estado civil de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá..... 81
Gráfica 7. Nivel de formación escolar de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá..... 82
Gráfica 8. Conocimiento de información y evolución de procesos administrativos - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 83
Gráfica 9. Apoyo de superiores en la ejecución de funciones de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 84
Gráfica 10. Comunicación y actividades del manual de funciones de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 85
Gráfica 11. Códigos y éticos políticas laborales de los empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá..... 86
Gráfica 12. Diferencias de sexo, religión y cultura en empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá..... 87
Gráfica 13. Acciones de jefes, para implementar un buen clima organizacional - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 88
Gráfica 14. Claridad en responsabilidad en manuales de funciones de los empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 89
Gráfica 15. Actividades desarrolladas por los empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 90
Gráfica 16. Fomento de trabajo en equipo en los empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá..... 91
Gráfica 17. Autonomía en toma de decisiones de las funciones de los empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 92
Gráfica 18. Actividades y Procedimientos orientados a la mejora de los empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 93
Gráfica 19. Tiempo disponible en actividades de los empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá..... 94
Gráfica 20. Gestión de jefes frente a metas encomendadas a empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 95
Gráfica 21. Asignación salarial de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 96
Gráfica 22. Planes de mejora en el desempeño laboral de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá..... 97
Gráfica 23. Horario de llegada de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 99

Gráfica 24. Horario de salida de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 100
Gráfica 25. Dedicación y concentración de los empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 102
Gráfica 26. Cumplimiento de objetivos en cargos de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 103
Gráfica 27. Motivación del Sueldo en empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 104
Gráfica 28. Planes y políticas estratégicas y administrativas - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 106
Gráfica 29. Desarrollo de funciones en puestos de trabajo de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 107
Gráfica 30. Desplazamientos en horas laborales de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 109
Gráfica 31. Conocimiento sobre el MIPG, de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 110
Gráfica 32. Conocimiento sobre el FURAG, de empleados -alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 111
Gráfica 33. Conocimiento de informes de desempeño laboral - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 112
Gráfica 34. Conocimiento de informes de desempeño laboral - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá 113

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende aportar en la mejora del desempeño laboral de los empleados públicos en las alcaldías de Siachoque y Jenesano – Boyacá, teniendo en cuenta la incidencia de componentes importantes como la cultura y el clima organizacional, en los funcionarios que componen las plantas de personal. De acuerdo con lo anterior, se planteó el título de la siguiente manera; Incidencia de la Cultura y Clima Organizacional en el desempeño laboral de los empleados públicos. Alcaldías de Siachoque y Jenesano del departamento de Boyacá: 2020 – 2022. El tema de investigación se centra sobre la Cultura, clima organizacional y el desempeño laboral. En conjunto la línea de investigación en la cual se basó, fue la toma de decisiones de la administración pública, que vincula los retos organizacionales e institucionales en la Administración Pública. Como resultado, la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) debe investigar las situaciones con anomalías de orden organizacional que enfrentan las instituciones de administración pública en sus distintas categorías para proponer soluciones innovadoras, creativas y socialmente relevantes para el contexto actual del país. Por lo tanto, tiene en cuenta la cultura y el clima de la organización, que se encuentran entre los problemas organizacionales e institucionales de la administración pública, especialmente en lo que corresponde a los municipios de sexta categoría.

En Colombia, se han llevado a cabo diversas reformas administrativas importantes que han dinamizado la funcionalidad de las organizaciones públicas y privadas dentro de los territorios. Por ejemplo, a partir de la constitución de 1991, el artículo 287 estableció la descentralización de las entidades territoriales con el fin de aumentar la autonomía administrativa, política y fiscal, al mismo tiempo la ley 136 de 1994 que se buscó ajustes y mejoras en su funcionamiento de las

entidades públicas. Se creó la ley 617 del 2000 sobre el estatuto tributario de las entidades territoriales. Apareció la ley 909 de 2004, por la cual se regula el empleo público y los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública. También la ley 1952 de 2019, que expidió el código general disciplinario y derogo la ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la ley 1474 de 2011, relacionadas con el derecho disciplinario, también el decreto 785 de 2005 que estableció la nomenclatura de clasificación de funciones y requisitos generales en los empleos de las entidades territoriales. De esa manera aparecieron conceptos que conforman y estructuran los contextos de las entidades territoriales.

El entorno laboral y la satisfacción laboral; Gonçalves (2000), afirmo que la satisfacción surge de un proceso cognitivo que implica comparar lo que se ha logrado con lo que se ha deseado. Sin embargo, la situación organizacional en el trabajo está directamente relacionadas con el clima. Teniendo en cuenta lo anterior, también se crea un ambiente laboral, según Lewin, (1951), las organizaciones o entidades públicas funcionan dependiendo de un clima organizacional en los individuos y de los componentes organizacionales que conforman una cultura. Guzmán, (2015), afirma que la cultura organizacional es un componente que, desde un punto de vista privado, ayuda a las empresas a lograr sus objetivos y puede ayudarlas a ser más competitivas. Según Chiavenato (2000), el clima organizacional es un conjunto de cualidades y características experimentadas por los miembros de las organizaciones y que directamente contribuyen al buen desempeño laboral. Se puede establecer una cultura organizacional sólida si las entidades adoptan los conceptos mencionados anteriormente.

En la misma línea organizacional es de vital importancia tener que buscar continuamente una satisfacción personal en las instituciones o entidades, con el fin de hacer sentir valioso a cada miembro de las organizaciones. Pedraza, 2020; Zenteno-Hidalgo & Durán, 2016. Se debe dar

importancia a los empleados para que permanezcan comprometidos y motivados con los objetivos organizacionales al desempeñar sus funciones correspondientes. Según Fundora Arencibia, O. (2007), los valores corporativos de las empresas son implementados jerárquicamente y asumidos por preferencia y se buscan cambios organizacionales para complementar la cultura de las organizaciones.

Según lo mencionado, es un contexto de estudio muy importante, pues este estudio se enfoca en el impacto de la cultura y el clima organizacional en el comportamiento del desempeño laboral de los empleados públicos en las alcaldías de Siachoque y Jenesano – Boyacá, dos municipios que representan el 87,9% de los municipios del país y requieren un estudio, análisis y caracterización de la cultura y el clima organizacional. Teniendo como referencia una revisión de antecedentes o estudios sobre la cultura y el clima organizacional en los municipios de sexta categoría, no se conocen estudios, análisis o caracterizaciones sobre la cultura y el clima organizacional y su impacto. En el desempeño laboral de los empleados en ese tipo de entidades territoriales.

De acuerdo con lo que se expresó, se planteó la Pregunta ¿Cuál es la incidencia de la cultura y el clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados públicos de las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá en el periodo de 2020- 2022?

Para el presente trabajo se implementó un enfoque metodológico estructuralista, que de acuerdo con sus características, es un estudio de análisis estructural y proyección de un plan de mejora. El método de análisis estructural se basó en la identificación de los componentes de un sistema y el estudio de las relaciones y patrones que existen entre ellos. Las metodologías y técnicas propias de este método incluyen el análisis de información característica evaluativa de la cultura y el clima organizacional en las entidades territoriales focalizadas (Siachoque y Jenesano).

Lo anterior inmersamente en el proceso y procedimiento, condujo a lograr directamente los objetivos específicos y el general propuestos en la investigación de la siguiente manera; como primer objetivo, se revisó documentos, artículos e investigaciones que identificaron lo establecido respecto a la cultura y el clima organizacional, en aras de tener clara la realidad en cuanto a información o estudios sobre la cultura el clima organizacional de cada entidad territorial. Para lo cual, se realizó una detallada revisión sobre los artículos he investigaciones más recientes respecto a la cultura y el clima organizacional a nivel mundial, Latinoamérica, nacional y local, logrando identificar la información existente mediante matrices estructuradas.

Como segundo objetivo, se analizaron los resultados de las últimas tres vigencias (2020, 2021 y 2022) sobre el desempeño institucional (MIPG), en especial la dimensión de talento humano de las alcaldías de Siachoque y Jenesano – Boyacá. Y se realizó una comparación entre las dos entidades de acuerdo con los resultados donde se detectaron las similitudes y diferencias en puntajes de las evaluaciones de la entidad las evaluaciones que le dieron los empleados mediante los instrumentos aplicados. Para lo anterior se tomó la información que data del DAFP, mediante los informes del MIPG.

Como tercer objetivo, se analizó la perspectiva de los empleados públicos sobre actores de la cultura, el clima organizacional y el desempeño institucional en las alcaldías de Siachoque y Jenesano –Boyacá. Luego se realizó una comparación con los resultados obtenidos. Para lo anterior, se aplicó un modelo de encuesta a una muestra de 11 funcionarios escogidos al azar entre los niveles de empleo ocupados en cada alcaldía de Siachoque y Jenesano - Boyacá. Se aplicó a esa muestra poblacional en razón a que las dos entidades territoriales, tienen una composición estructural administrativa similar (secretarías o dependencias, oficinas). La implementación de esta, como instrumento, se focalizó para obtener respuestas imparciales, apuntando a realizar un

buen comparativo entre los ejes que conforman la encuesta (cultura organizacional, clima organizacional, eficiencia, eficacia y desempeño laboral). Adicionalmente, teniendo en cuenta que algunas respuestas obtenidas en la encuesta aplicada en las entidades públicas, no permitieron caracterizar los contextos específicamente del porque se obtuvieron esos resultados, no fueron suficientes. Se implementaron grupos de discusión donde se permitió que los empleados consideraran las causas de los resultados obtenidos en cinco preguntas de la encuesta. A partir de ahí, se logró dar más claridad a la información obtenida, lo que permitió formar interpretaciones solidas de la encuesta aplicada.

Como cuarto objetivo, se identificaron los rasgos de cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de las entidades territoriales de Siachoque y Jenesano- Boyacá, este procedimiento se llevó a cabo, con ayuda de los informes de desempeño institucional que anualmente presentan las entidades territoriales en el modelo integrado de planeación y gestión - MIPG. Logrando los anteriores objetivos, se obtuvo el objetivo general, que determinó la incidencia del clima y la cultura organizacional en el desempeño laboral se los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano -Boyacá. Y a partir de ahí, se crearon recomendaciones argumentadas para mejorar las culturas organizacionales o implementar planes de mejora para las alcaldías de sexta categoría, en este caso, las focalizadas en el trabajo de investigación.

En el informe de investigación presente se encontrará una introducción que describe de manera general el contenido. Posteriormente se desarrolla el primer (I) capítulo, que contiene los antecedentes bibliográficos de la investigación**.** Señala la historia de la cultura y el clima organizacional, el marco teórico, marco conceptual, marco investigativo y el marco legal que se categorizan en este enfoque con los aspectos más importantes que aportan a la investigación realizada en las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá.

El capítulo II contiene el procedimiento metodológico del informe de investigación; Expresa que se implementó un enfoque metodológico estructuralista de acuerdo con sus características correspondientes es decir es un estudio de análisis y proyección de un plan de mejora. El método de análisis estructural se basa en la identificación de los componentes de un sistema y el estudio de las relaciones y patrones que existen entre ellos. Las metodologías y técnicas propias de este método incluyen el análisis de información evaluativa sobre la cultura y el clima organizacional en las entidades territoriales focalizadas (Siachoque y Jenesano).

En tercera instancia aparece el capítulo III que contiene el marco teórico o referencial, capítulo que muestra los resultados que se obtuvieron en la investigación expresados en gráficos y figuras interpretadas, adicionalmente muestra las conclusiones, en conjunto las recomendaciones que se dieron como propuesta o planes de mejora para las entidades territoriales de Siachoque y Jenesano Boyacá, luego la bibliografía y anexos.

Capítulo I

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la cultura y el clima en el enfoque estructural es el factor organizacional, que se define como un conjunto de rasgos y características permanentes que describen la organización en el comportamiento de las personas que la conforman. En este capítulo se enumeran la historia de la cultura y el clima organizacional, así como los marcos teóricos, conceptuales, investigativos y legales utilizados en este enfoque, junto con los aspectos más significativos para caracterizar los ambientes laborales de las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá.

Actualmente, la cultura y el clima organizacional desarrollan un importante papel en el progreso de las entidades y empresas, su estudio exhaustivo, su diagnóstico y mejoramiento tiene un impacto directo en el espíritu de la organización. Por lo tanto, para mostrar la importancia de los componentes cultura y clima en los cambios organizacionales, este documento presenta una aproximación conceptual de varios autores.

Autores como Salazar, J. Guerrero, J. Machado, B. y Cañedo, R. (2009). Afirmaron que el clima organizacional tiene un impacto significativo en la cultura de una organización porque integra el patrón general de comportamiento, creencias y valores que comparten sus miembros. Por lo tanto, la cultura como determinante de la organización está fuertemente influenciada por los empleados que trabajan allí; de ese modo, el clima organizacional tiene una influencia directa porque las percepciones de las personas tienen un impacto significativo en sus creencias, mitos, comportamientos y valores. De igual forma consideraron que la integración de la identidad de los miembros, el énfasis de grupo, el perfil de la decisión, la integración, el control, la tolerancia al riesgo, los criterios de recompensa, La tolerancia al conflicto, el perfil de las multas o los medios y el enfoque de la organización, son componentes importantes de la cultura organizacional, y esto

puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración.

El clima y la cultura de una organización son componentes esenciales para comprender el comportamiento y la productividad laboral, empresarial, además son causa y efecto de la adaptabilidad al contexto provocada por los dinámicos cambios gerenciales en sus organizaciones. Las organizaciones inteligentes, por ejemplo, se definen como aquellas que generan conocimiento y se adaptan a los cambios, una parte importante de su trabajo (Uría, J. 2011).

Actualmente los procesos de cambio surgen como consecuencia, principalmente, de la adopción de nuevas tecnologías dominadas por la globalización y de los mercados y las economías que, a su vez, han encaminado a las empresas a enfocar sus esfuerzos en procesos productivos de gran envergadura.

Adicionalmente, se puede decir que la cultura y el clima organizacional juegan un papel preponderante, por cuanto permiten enfocar la productividad laboral a través del cambio, como es el caso de la transición de las organizaciones convencionales a las organizaciones inteligentes, que actualmente se consideran modernas, emergentes y excepcionalmente complejas. El propósito de este estudio es examinar los rasgos teóricos que componen la cultura y el clima en una organización y cómo se relacionan con el cambio organizacional-laboral desde el enfoque de las organizaciones inteligentes, consultando fuentes bibliográficas.

García (2009) lo definió como la integración de características del entorno laboral que los empleados ven, ya sea directa o indirectamente, y se cree, que son las determinantes que influyen en la conducta de los empleados. Pues bien, se compone de un conglomerado de características del entorno laboral interno u organización empresarial. A partir de la aparición del término clima organizacional en los años sesenta del siglo XX, el clima ha desempeñado un papel importante en

la comprensión del desarrollo organizacional, y ha ganado más importancia en la actualidad. Según García, M. (2009, p. 45), las condiciones del entorno o contexto de los trabajadores influyen directamente en su percepción del clima organizacional.

Según Méndez, C. (2006), el clima organizacional es esencial en la gestión de personas y actualmente se ha convertido en un objeto de estudio importante en organizaciones de diversos sectores y tamaños. Las organizaciones buscan identificar el clima organizacional y utilizarlo para medir técnicas, analizar e interpretar metodologías específicas que realizan consultores de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Refiriendo al otro concepto, en un inicio, la cultura organizacional se determinaba y valoraba por sociólogos y psicólogos, como el caso de White, L. (1949), quien sostuvo que la cultura se producía a sí misma, a partir de observaciones de las cualidades propias del contexto particular de las organizaciones y los pueblos.

Debido a lo anterior, este constructo se consideró poco estudiado porque estaba confuso y no estaba en armonía con el clima organizacional. Sin embargo, las investigaciones sobre la cultura organizacional no se llevaron a cabo hasta comienzos de los años setenta. Con Geertz, C. (1971), A través del análisis simbólico de una pelea de gallos, adoptaron un enfoque cognitivo mediante entrevistas y observación directa, lo que les permitió ver que los pobladores de Bali tenían una cultura arraigada de esta práctica, ya que todas sus costumbres eran fácilmente semejables a estos animales. En otras palabras, su comportamiento se centraba en esta pasión, desde las relaciones familiares hasta el desempeño laboral, de esa manera se analizo que el hombre tiene la necesidad de apropiarse y apoyarse de modelos para desarrollarse en sociedad y fortalecer su carácter egocentrista.

El constructo cultural se desarrolló con fuerza en los años ochenta debido a la polémica que surgió al incluirlo como un determinante en la efectividad nacional. Esto se debe a lo establecido por Wilkins, L. y Ouchi, W. (1983), quienes evaluaron la cultura observando diversas clases de comunidades, describiendo sus características y organizándolas en grupos establecidos. Como resultado, tomaron muestras de los grupos focales y examinaron su comportamiento mientras realizaban sus labores. También se obtuvieron otros estudios, entre ellos el Cuestionario de creencias organizacionales de Peters, T. y Waterman, J. (1982), que utilizó un cuestionario para medir una variedad de factores, como la diversión, la innovación, la superioridad en calidad, la atención a los detalles, la toma de decisiones, la competitividad, la informalidad y el valor de las personas; y el registro de cultura organizacional de Cooke, R. y Lafferty, J. (1983), en el que se consideró elementos necesarios para el autodesarrollo, el manejo del poder, la competitividad, la autorrealización, el perfeccionismo, la eliminación, el alcance de objetivos, y en general, el alcance humanístico.

Sin embargo, el análisis del clima organizacional demostró que no existe una teoría en cuanto a su conceptualización. Según Robbins, S. (1999) y Gibson, J. Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1996), el clima y la cultura de una organización son idénticos. Además, según Ouchi, W. (1992), la tradición y el clima forman la cultura organizacional de una empresa. En cambio, Zapata, D. (2000) explico cómo las partes dependientes entre sí contribuyen al crecimiento y cambio de una organización. Por lo tanto, al analizar el clima organizacional e identificar los diversos elementos que componen el concepto de clima y el desarrollo de los diversos métodos de diagnóstico utilizados en las organizaciones es importante. Estos métodos permiten analizar y diagnosticar que demuestran las actitudes de los empleados hacia la organización al tiempo que ayudan a crear cambios efectivos. Las organizaciones tienen objetivos de supervivencia y dificultades al crecer.

Se reconocen como micro-sociedades con historias propias, normas y procesos de socialización. Tienen personalidad, necesidad y carácter. Todo lo anterior se relaciona con la cultura.

Robbins, S. (1991) afirmo que la noción de que las organizaciones son culturas (con un sistema de rasgos y características compartidas entre sus miembros) es relativamente nueva. Las organizaciones se vieron generalmente como una forma racional de organizar y conducir un grupo de personas hace diez años. Tenían relaciones de autoridad, departamentos, niveles verticales, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como las personas; pueden ser amables o serviciales, rígidas o flexibles, innovadoras o conservadoras, pero cada una tiene un entorno y una personalidad que engloba más que rasgos estructurales. En los últimos años, los teóricos de la organización han aceptado la capacidad de la cultura para influir en los miembros de una organización. (p. 439).

Davis, J. (1993), sostuvo que la cultura se determina como una conducta convencional de una sociedad que afecta directamente todas sus acciones, aunque esta realidad escasamente ingresa en sus pensamientos conscientes. Considere que su cultura le da seguridad y una posición en cualquier entorno, por lo que las personas la aceptan fácilmente. La cultura, según Delgado E. (1990), se define como el conjunto de comportamientos aprendidos que son transmitidos y compartidos por los habitantes de una comunidad. Schein, E. (1988), señalo como un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas que una comunidad ha aceptado y lleva a cabo. Esta afirmación se basa en la opinión del autor mencionado anteriormente. Se puede dividir la cultura en diferentes categorías: a) creencias fundamentales; b) ideologías o valores; c) jergas, historias, rituales y decoración; y d) prácticas que reflejan los principios e ideologías de la gerencia.

Autores como: Lourdes, E. Massuh, L. Salazar, P. Espinoza, L. Lozano, M. (2019). Abordaron el impacto y las diferencias entre la cultura organizacional y el clima. Mientras que se conoce como variable dinámica el clima, la cultura distingue a una empresa de la otra. Además, se examinó la variable género con el fin de determinar su impacto en el entorno laboral.

Por otro lado, (Moreno, E., 2020). Con respecto a cómo se desempeña el trabajo en la industria de Amseal Group en 2019. Empresa del sector de la construcción, por lo que su personal se compone en un 20% administrativo y un 80% operativo. Los trabajadores operativos se conocen como obreros debido a su actividad económica. Esta medida es aceptada por la parte administrativa, pero no lo es por el personal operativo. En enero de 2019, se descubrió que los proyectos se entregaron con menor calidad, asumiendo que el principal motivo es que los trabajadores no se adaptaron a los cambios culturales de la organización y se enfocaron en el cumplimiento.

La cultura organizacional y su papel en el crecimiento de las instituciones se analizan en el documento de Méndez, D. (2019), "La cultura organizacional, los componentes generales, las mediaciones y cómo afectan el crecimiento general de las instituciones". Para lograr esto, examinaron sus componentes principales, valores corporativos, mecanismos de socialización, mediaciones y varios tipos de cambios culturales.

Desde otra perspectiva, Vigario, P. y Cuadrado, S. (2022), examinaron cómo el teletrabajo afecta a los trabajadores disminuyendo su bienestar, el clima organizacional y los objetivos de desarrollo sostenible. Analizaron los efectos del teletrabajo, la transformación causada por la pandemia, el bienestar del trabajador y el clima organizacional cuando se vuelve a la normalidad. : El impacto del COVID-19 en el mundo laboral: un análisis de la situación actual del bienestar de la población trabajadora y el clima organizacional después de la crisis del COVID-19. La

aplicación de la propuesta en España y su evaluación en comparación con otras naciones. Implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en respuesta a esta nueva situación. En las empresas públicas, el ambiente laboral y la satisfacción laboral son factores diferentes.

De acuerdo con Melo, N. (2020). La satisfacción laboral y el clima laboral de los trabajadores son factores diferentes en las empresas públicas y privadas. Una secuencia para la aplicación de una cultura organizacional del mercado se creó en un modelo que combina la cultura y el clima organizacional. Ha sido difícil crear una cultura organizacional orientada al mercado, especialmente porque incluye la toma de decisiones en varios niveles para incorporar el concepto de marketing como una esencia de la cultura organizacional.

Según González J. y Ramírez R. (2021), es fundamental en implementar programas e investigar el clima organizacional en las organizaciones para crear un ambiente laboral satisfactorio, ya que el tipo de clima manejado en una entidad o empresa influye en las actitudes de los empleados y, por lo tanto, en la productividad empresarial. Por ende la importancia de gestionar la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público.

Charry, H. (2017). Usando una investigación cuantitativa de diseño no experimental sobre una muestra de 200 empleados, implementando un tipo probabilístico de selección aleatoria simple estratificada, se determinó la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional.

El artículo, Análisis del clima organizacional en el sector público durante el COVID-19. Mendoza, J. (1995), Casas, E. y Sánchez, Y. (2002). Se realizó un estudio empírico con 982 servidores públicos, En una institución pública y se encontró que las dimensiones con mayor relevancia en el clima organizacional son la supervisión y el liderazgo, apertura y claridad organizacional, presión laboral y cohesión.

El articulo Clima organizacional, delegación departamental de Boyacá provincia norte y Gutiérrez y su impacto en el desarrollo de las funciones del talento humano. Delgado, A. Patiño, Toro, L. (2020). Analizaron el clima organizacional de la delegación departamental de Boyacá provincia norte y Gutiérrez y su impacto en la realización de tareas y funciones del talento humano. Por otro lado, el documento la cultura organizacional del sector hotelero de Villa de Leyva, Boyacá según (Saavedra, Sarmiento, E. 2022). Esboza la obtención de los resultados finales que apoyaron globalmente la investigación que marco denominado " estrategias de gestión para la construcción de una cultura de innovación en el sector hotelero de villa de Leyva", identifico el impacto en los procesos de gestión.

El artículo “Modelo de Gestión de Talento Humano para las Alcaldías de Municipios de Sexta Categoría del Departamento del Atlántico”. (Saavedra, J. Sarmiento, E. 2021). Busco adaptar un modelo de gestión del talento humano en las alcaldías de sexta categoría del departamento del atlántico. Dentro de los objetivos particulares busco identificar el estado actual de la gestión del talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico. También busco describir los aspectos de la gestión del talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico y finalmente busco Describir las políticas de gestión del talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico.

Capítulo II

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Para la presente propuesta se implementó un enfoque metodológico estructuralista, de acuerdo con sus características, es un método o forma de aproximarse a una teoría, en este caso, un estudio de análisis y proyección de un plan de mejora. El método de análisis estructural se basó, en la identificación de los componentes de un sistema y el estudio de las relaciones y patrones que existen entre ellos. Las técnicas propias de este método incluyen el análisis de información característica y evaluativa de la cultura y el clima organizacional en las entidades territoriales focalizadas (Siachoque y Jenesano).

Para poder llevar a cabo el objetivo general de la investigación, focalizado a determinar cuál fue la incidencia de la cultura y el clima organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios públicos de las alcaldías de Siachoque y Jenesano – Boyacá, en el periodo de 2020-2022. Se implementaron procesos y procedimientos en la estructuración, clasificación y levantamiento de la información, con ayuda de instrumentos y herramientas.

Lo anterior condujo específicamente a lograr los objetivos propuestos, de la siguiente manera; como primer objetivo, se revisó documentos, artículos e investigaciones que identificaron lo establecido respecto a la cultura y el clima organizacional, en aras de tener clara la realidad en cuanto a información o estudios sobre la cultura el clima organizacional de cada entidad territorial. Para lo cual, se realizó una detallada revisión sobre los artículos he investigaciones más recientes respecto a la cultura y el clima organizacional a nivel mundial, Latinoamérica, nacional y local, logrando identificar la información existente respecto a la cultura y el clima organizacional mediante matrices estructuradas.

Como segundo objetivo, se analizaron los resultados de las últimas tres vigencias (2020, 2021 y 2022), sobre el desempeño institucional utilizando los resultados arrojados por el modelo integrado de planeación gestión (MIPG), dado que la cultura y el clima organizacional se ven reflejados en el desempeño institucional, de ahí, la necesidad de contrastar los resultados de las tres vigencias, en especial la dimensión de talento humano de las alcaldías de Siachoque y Jenesano – Boyacá. Para lo anterior se tomó la información que data del DAFP, mediante los informes del MIPG. Se tomaron los datos de la página que contiene la información graficada representativamente, posteriormente se realizó un respectivo análisis sobre las dimensiones evaluadas, luego se clasificaron los resultados sobre talento humano y gestión del conocimiento específicamente que se involucran directamente a la cultura y clima organizacional de las alcaldías de Jenesano y Siachoque. Posteriormente se realizó una comparación entre las dos entidades de acuerdo con los resultados donde se detectaron similitudes y diferencias en la evaluación de las encuestas aplicadas en cada entidad

Como tercer objetivo, se analizó la percepción de los empleados públicos sobre actores de la cultura, el clima organizacional y el desempeño institucional en las alcaldías de Siachoque y Jenesano –Boyacá. Para luego comparar los resultados y tener una aproximación de la realidad en las entidades. Se implementó una encuesta a las poblaciones muéstrales seleccionadas de cada entidad, muestra que correspondió a (11 funcionarios), se escogió esa población muestral de forma empírica, a partir de una revisión de la clasificación y la nomenclatura de los empleos existentes en las entidades territoriales que componen las plantas de personal, teniendo en cuenta la ley 909 de 2004 del empleo público y decretos como el 785 de 2005 sobre la clasificación y nomenclatura de los empleos de las entidades territoriales. También se tuvo en cuenta la antigüedad laboral de los empleados en la entidad en los diferentes niveles de empleo, en conjunto la disponibilidad de

tiempo y la disposición de voluntad con la que contaron algunos funcionarios para responder frente al instrumento que se aplicó, para así lograr obtener respuestas desde las diferentes experiencias y perspectivas, obteniendo una caracterización a la cultura y clima organizacional de cada entidad. De acuerdo a lo anterior; El municipio de Siachoque de la provincia (Centro), cuenta con 6 dependencias (despacho del alcalde, secretaría de hacienda, secretaria de planeación , secretaria general, oficina del SISBEN, oficina de servicios públicos, inspección de policía y la comisaria de familia, Para un total de 29 colaboradores de los cuales 7 de libre nombramiento y remoción , 12 profesionales en provisionalidad , 2 auxiliares técnicos, 5 colaboradores oficiales operadores y 3 colaboradores de planta.

Por otro lado, el municipio de Jenesano de la provincia (Márquez). Actualmente cuenta 10 dependencias como son: (dependencia - contrato, despacho del alcalde, oficina asesora de control interno, secretaria de desarrollo económico y social/ dirección de cultura, turismo y deportes, secretaria de gobierno; oficina asesora de planeación; secretaria de desarrollo económico y social. secretaría general y de gobierno. secretaría de infraestructura, obras y servicios públicos. Para un total de 35 colaboradores de los cuales están distribuidos en los siguientes niveles: Nivel directivo 5 colaboradores, nivel asesor 2 colaboradores, nivel profesional 5 colaboradores, nivel técnico 1 colaborador, nivel asistencial 18 colaboradores, nivel trabajadores oficiales 4 colaboradores. A partir de las anteriores características se seleccionaron empíricamente una muestra de 11 funcionarios por entidad, con el fin de lograr obtener información desde la realidad de los trabajadores para caracterizar las culturas y los climas organizacionales con los rasgos que los componen en cada identidad para poder aportar con el respectivo objetivo general a partir de los instrumentos implementados en el levantamiento de información.

La encuesta o instrumento se conformó de 31 preguntas, segmentadas en 7 ejes, que se vinculan característicamente según los antecedentes teóricos con el clima y la cultura organizacional. Se identificaron como; 1. Información sociodemográfica, vinculada al clima organizacional. 2. Comunicación organizacional, ligada a la cultura organizacional. 3. Liderazgo, vinculado al clima organizacional. 4. Puntualidad, vinculada a la cultura organizacional. 5. Eficiencia laboral, vinculada a la cultura organizacional. 6. Evaluación de desempeño, ligado a la cultura organizacional y 7. Control interno, vinculado al clima organizacional. Los anteriores ejes se focalizaron buscando indagar directamente lo que piensan, perciben y sienten los empleados frente a la realidad de cómo son las culturas y climas organizacionales de cada entidad focalizada. Se realizó una interpretación mediante un análisis y una caracterización de cada respuesta dada en las diferentes preguntas de los ejes de la encuesta, que involucran varios conceptos y elementos sobre la cultura el clima organizacional según los antecedentes teóricos. Luego fueron comparados, hallando las características que tienen las organizaciones en sus culturas y climas organizacionales, conduciendo la investigación a realizar recomendaciones que forman una propuesta de mejora sobre las culturas y los climas organizacionales, buscando mejores resultados laborales, institucionales, y directamente mayor valor público en cada entidad.

Adicionalmente para complementar la información obtenida en los resultados de la encuesta aplicada a las dos alcaldías, se implementaron grupos de discusión los cuales se aplicaron después de haber obtenido los resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios en las entidades territoriales, obteniendo el resultado del total de las preguntas, se evidencio que cinco de ellas arrojaron resultados que no se lograron interpretar de donde salieron o porque se presentaron esas situaciones en las entidades. De acuerdo con lo anterior, se logró reunir en 4 días encuentros de dos horas de discusión a los funcionarios que fueron encuestados de cada entidad, dos días por

cada entidad, conformando grupos de 3 personas uno de dos respectivamente, se les pidió argumentar verbalmente, las causas o los motivos que generaron los resultados de la encuesta. Se les realizo las preguntas en los diferentes grupos conformados, los cuales le dieron discusión a cada resultado de las preguntas, 5 preguntas, y en cada encuentro un funcionario por cada grupo manifestó las causas y motivos acordados grupalmente que consideraron que generaron los resultados. Después de haber terminado el levantamiento de la información en los encuentros con los grupos de discusión, se unificaron las coincidencias que se obtuvieron en las respuestas se armó una respuesta fundamentada y soportada con todas las respuestas dadas a cada pregunta en cada alcaldía municipal, permitiendo formar interpretaciones solidas del instrumento aplicado.

Finalmente como cuarto objetivo se identificaron rasgos de la cultura y el clima organizacional presumiendo la información que se recogió en la aplicación de los instrumentos, rasgos que posiblemente inciden en el desempeño laboral de las entidades territoriales de Siachoque y Jenesano- Boyacá, este procedimiento se llevó a cabo con ayuda de los informes de desempeño laboral he institucional que anualmente presentan las entidades territoriales. Y a partir de los anteriores procesos y herramientas que se usaron, se determinó la incidencia del clima y la cultura organizacional en el desempeño laboral de las alcaldías de Siachoque y Jenesano -Boyacá. Y a partir de ahí, se realizaron recomendaciones para incorporar las culturas organizacionales o implementar planes de mejora para dichos municipios de sexta categoría en este caso los focalizados en la investigación.

Los resultados de la presente investigación fueron evidenciados mediante interpretación de gráficos y comparaciones en un capítulo más adelante.

Capítulo III

MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

En un principio, los sociólogos y psicólogos determinaban y valoraban la cultura organizacional. Por ejemplo, (Cújar, A. Ramos, C. Hernández, H. López, J. 2013), sostienen que "la cultura se produce a sí misma" observando las cualidades propias del contexto particular de las organizaciones y los pueblos.

Revisar el origen de la cultura organizacional y estudiar la organización desde la cultura organizacional conduce a redefinir la postura de muchos analistas de este campo, que entendieron la organización como un conjunto únicamente de estructuras, de políticas y normas que regulan el comportamiento de los trabajadores hacia una postura que determina que la base de toda organización son las personas, su carácter social, es lo que hace, que un agregado de estructuras físicas, se convierta en una realidad humana, o como bien lo mencionan Etkin, J. (1995) y Schvarstein, L. (2000), en una realidad de relaciones dialógicas y causalidades reciprocas, donde reina el concepto de organización desde un orden simbólico, de tal manera que todo lo que sucede en la organización constituye una pluralidad de significados desde la multiplicidad de perspectivas.

La posibilidad de comprender que es una organización y de lo que en ella acontece, pasa por la construcción de una realidad que instituye un orden simbólico del cual todos sus miembros participan. La organización es, para quienes la observan desde afuera o desde dentro, la puesta en escena de un orden simbólico. La interacción de los sujetos dentro de ella, resulta el modo en que estos significados a lo que allí acontece y estas interpretaciones están regidas por las categorías

preceptúales que el orden simbólico instituye. Es así como la organización se constituye en la puesta en escena de un orden simbólico, de un orden semiótico.

(Saussure, F. 1999 citado por Schvarstein, J. 2000), definió la semiótica como la ciencia que estudia la vida de los signos en el seno de la vida social, de tal manera que, por un lado, la semiótica estudia cómo los eventos, las palabras, el comportamiento y los objetos tienen significado para los miembros de una comunidad; y por otro, estos procesos de significación son producciones por los sujetos en una red de relaciones sociales, siendo a su vez productores de esta misma red.

Desde la anterior perspectiva, en la organización, las redes de interacciones conducen a que los sujetos construyan y negocien sistemas de significados para dar sentido a su experiencia. Esta última definición ha permitido que autores de las ciencias sociales especialmente la Sociología, Antropología Cultural y la Psicología a través del estudio y el análisis de los contextos organizacionales, como sus relaciones, formas de comunicación, pautas de comportamiento y rituales comunes; trasciendan de una concepción lineal a una más reflexiva y circular, considerando las organizaciones como escenarios de construcción social.

La siguiente tabla muestra algunos puntos de vista conceptuales sobre el surgimiento de la cultura organizacional. De acuerdo con Belalcázar, S. (2012), Cultura Organizacional.

Tabla 1. Conceptos sobre el surgimiento del término de la cultura organizacional

Aportes conceptuales	**Autores**
Adaptaron estos conceptos psicosociales y antropológicos a las organizaciones en los años ochenta. Para determinar si compartían características como la dirección mediante valores, la orientación hacia la acción, la proximidad al	Peters, T. y Waterman, R. (1984)

cliente, la autonomía y el espíritu emprendedor interno y la productividad gracias a las personas, analizaron las empresas más exitosas.	
La cultura de una empresa está formada por las costumbres, las circunstancias y los valores que establecen los estándares para un tipo específico de actividades, pensamientos y comportamientos. Él afirma que la organización que llamará Organización Z tendrá características culturales muy particulares, como confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa. Este escritor también llega a la conclusión de que "Las condiciones de trabajo humanizadas (propias de estas organizaciones) no solo aumentan la productividad y las utilidades de la empresa, sino también aumentan la autoestima de los empleados".	Ouchi, W. (1981)
Afirmó que "el surgimiento de la organización social depende del surgimiento de esquemas interpretativos compartidos, en el lenguaje y otras interpretaciones simbólicas que se desarrollan a través de la interacción social".	Smircich, L. (1983)
La cultura organizacional puede definirse como un sistema de significaciones, expresiones, categorías, imágenes, modos de vida, creencias, valores, reglas, normas y procedimientos que son aceptados públicamente y colectivamente en un grupo social y transmitido a través de las generaciones.	Pettigrew, M. (1979)

Fuente; Elaboración propia. Basado en Belalcázar, S. (2012), Cultura Organizacional

La presente tabla ilustra los tipos de cultura organizacional según dos autores destacados como son Ritter, M. (2008) y Harrinson, G. (1972). El primero clasifica las culturas en cuatro categorías: burocrática, clan, emprendedora y de mercado. Harrinson, G. (1972), el segundo autor, presenta

otra categoría de cultura. Identifica las orientaciones culturales en función de los objetivos de la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos, en este caso cuatro tipos de cultura que dan lugar a pautas culturales específicas.

Tabla 2. Tipos de cultura organizacional

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL		
Tipo de Cultura	**Características**	**Autor**
Cuatro categorías componen la clasificación más popular y ampliamente utilizada:		
Cultura burocrática	Como lo indica su clasificación, está enfocada en un manejo más formal y burocrático. Las culturas como estas valoran las reglas, los procedimientos establecidos, los esquemas jerárquicos y el funcionamiento estandarizado. Los líderes son responsables de coordinar, organizar y revisar el cumplimiento de las reglas y normas. En este tipo de culturas, los manuales de procedimientos establecen las actividades, responsabilidades y autoridades.	Ritter, M. (2008)
Cultura de clan	Donde las costumbres, la lealtad y el compromiso personal son valorados y respaldados. El trabajo en equipo y la sociabilización son características fácilmente encontradas entre los colaboradores en este tipo de culturas. El compromiso es visto a largo plazo, lo que significa que un empleado comprometido con la	

	organización y leal a ella tendrá un compromiso de igual a igual con la empresa, lo que le brinda seguridad a largo plazo.	
Cultura emprendedora	La creatividad, el dinamismo y el enfrentamiento a grandes riesgos son valorados. Los miembros del personal de este tipo de organizaciones se enfrentan a situaciones nuevas que requieren el impulso y el compromiso con la experimentación. Este tipo de culturas son ideales para adaptarse rápidamente a los cambios e incluso suelen impulsarlos. Las características más comunes de sus miembros son la incitación individual, la flexibilidad y la libertad.	
Cultura de Mercado	Busca objetivos medibles y deseables, especialmente en términos de finanzas o mercados. Como aumentar las ventas, generar ganancias y expandirse en el mercado. El compromiso de una persona en esta cultura es contractual. Ritter (2008), afirma que la retribución generalmente aumenta con el desempeño del empleado, ya que ninguna de las partes demanda más de lo acordado de la otra.	
Harrinson, G. (1972) desarrolló otra tipología de cultura, identificando cuatro tipos de orientaciones culturales según los objetivos de la entidad y la integración de valores vinculados a cada uno de ellos, que dan lugar a pautas culturales específicas.		

Organizaciones orientadas al poder	La meta es la competencia en la que los valores que se adhieren a esta dirección serán los que refuercen las posiciones de poder en su seno y promuevan la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas.	Harrinson, G. (1972)
Organizaciones orientadas a la norma	La estabilidad y la seguridad son sus objetivos. Los valores asociados con este tipo de orientación serán cumplir las reglas estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos.	
Organizaciones orientadas a resultados	Identificadas con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. La estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo.	
Organizaciones orientadas a las personas.	La alegría de sus miembros son sus objetivos. Por lo tanto, se relacionará con valores relacionados con la realización personal.	

Fuente. Elaboración propia. Basado en Castro, A. Ochoa, I. (2019), Estrategias para el fortalecimiento de los elementos de la cultura organizacional.

Inventario de dimensiones o escalas de cultura organizacional y desempeño que se relacionan entre sí

Las dimensiones como son; la orientación, el talento humano, el comportamiento y las estrategias, reúnen una cantidad de variables y conceptos elementales que se involucran

multidisciplinariamente para lograr una cultura organizacional. Se mostraran a continuación algunos de tantos y tantas variables y conceptos que conforman as dimensiones nombradas.

Relación entre dimensiones

Orientaciones. Innovación, recompensa, tarea, resultados, clientes, aprendizaje, recursos humanos, cliente, externo, mejora, estabilidad y rendimiento. Se relaciona con el marketing: la cuota de mercado, la respuesta del mercado, el nivel de satisfacción del cliente, la posición del mercado, la innovación de productos, el suministro de nuevos productos/servicios, el nivel de defecto de estos productos/servicios, la oferta de nuevos productos/servicios, la calidad del servicio, el contacto con el cliente, la innovación, la calidad de los productos y servicios, los procesos de calidad, la imagen pública, el desarrollo de productos nuevos, las quejas del cliente, los niveles de quejas, calidad de atención al paciente.

Talento humano. Los eventos, capacitación a nuevo personal el clima organizacional, los estilos de gestión, el comportamiento, la cooperación, la coordinación, la integración, la ciudadanía corporativa, los compromisos, los empoderamientos, la comunicación, la integración, la estructura de decisiones, la cooperación, los acuerdos y el sistema de recompensas e incentivos personales, capacidad de adaptación, capacidad de respuesta, participación, énfasis al desempeño, sistema de control, Control de la incertidumbre, vitalidad de organización, consistencia interna, compromisos, confianza, documentos oficiales, la preocupación por los empleados, feminidad / masculinidad.

Comportamentales. Individualismo, participación de los empleados, prácticas y comportamientos, creencias, valores, actitudes, normas, resolución de conflictos, identificación con la empresa Se relaciona con generalidades como eficacia, efectividad, eficacia, tasas de ocupación, perspectivas del cliente, perspectivas financieras, perspectivas de evaluación de tecnología y perspectivas comerciales internas.

Estratégica. Misión, visión, jerarquía, dirección estratégica, distancia de poder y niveles de satisfacción del cliente. Relacionado con el Talento Humano: Aprendizaje, tasas de rotación de personal, rotación y ausentismo de personal, satisfacción de los empleados, eficiencia de los procesos operativos internos, desarrollo de capacidades, trabajo en equipo, toma de decisiones, conocimiento, adaptabilidad, ejecución de estrategias a largo plazo, planes y metas, habilidades de los empleados, capacidad para atraer a los empleados esenciales, moral de los empleados, habilidades y Todas las partes tienen un impacto en el desempeño laboral. El desempeño se ve afectado por todas las partes de la cultura organizacional. Cantillo, J. (2013, p, 16).

Desde una perspectiva diferente, el clima y la cultura de una organización están en constante transformación. Desde los años sesenta, con el surgimiento de términos como la calidad de vida laboral, se han llevado a cabo investigaciones sobre todos los aspectos que pueden o no afectar el rendimiento de una empresa, desde la persona y su relación con el entorno laboral hasta los grupos de trabajo encargados de tomar decisiones y lograr las metas propuestas por la administración de la estructura laboral.

Este capítulo estudio la forma en que el clima y la cultura organizacional influye en el desempeño de una organización y la forma en cómo este puede motivar a sus miembros a ser parte productiva y aportar de manera individual al éxito de su entidad o entidades , teniendo en cuenta los diferentes enfoques de los investigadores que se han centrado en la cultura y el clima organizacional han aportado con ideas, dimensiones y herramientas que permitan al final dar forma a los objetivos planteados para el presente trabajo investigativo y proponer planes de acción que lleven al mejoramiento de los temas tratados en la problemática citada anteriormente.

Según Dessler, G. (2006), hay características que pueden afectar el comportamiento de cada empleado o funcionario de manera diferente cuando se mantienen ciertos aspectos

relacionados con las condiciones laborales. "El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman", según su obra "Organización y administración". (Guzmán, M. & Campdesuñer, R. 2014).

Brunet, L. (2011) también cita a James, L. y Jones, A. (1974), quienes dan sentido al clima organizacional desde tres puntos de vista: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. El primer punto de vista se refiere a un conjunto de características que: a) definen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigramas, servicios, servicios, b) permanecen relativamente estables a lo largo del tiempo. c) tiene un impacto en cómo actúan los miembros de la organización.

En la década de 1960, se establecieron las primeras fundaciones en Colombia, como Codesarrollo en Medellín en (1960), Fundación Carvajal en Cali en (1962), Fundación corona en Medellín en (1963) y Fundación FES en (1964). El conferencista de renombre mundial como Peter Drucker inaugura el programa de maestría de la Universidad del Valle. A través de esto, se establece la primera plataforma donde se discute la idea de Responsabilidad Social entre la comunidad científica y los empresarios. En los años setenta Dos empresas de Antioquia, Fabricato y Enka, utilizaron el primer balance social en 1977 para evaluar su gestión social.

Guzmán, J. (2015) afirma que la cultura organizacional es un componente privado que ayuda a las empresas a cumplir con sus objetivos y pueden ser más competitivas.

Sin embargo, el concepto de clima organizacional es fundamental para las organizaciones. Según Chiavenato I. (2000), el clima organizacional puede definirse como las características y características del entorno laboral que los empleados perciben o experimentan. Él lo reconoce como una variable que registra los valores y las acciones de las personas.

Cultura organizacional

Según Garibaldi, A. Wetzel, U. & Ferreira, V. (2009). Es un número de individuos o personas que se identifican con las mismas creencias y valores. Estos significados y valores que construyen la cultura organizacional se expresan a través de la estructura, los símbolos y el comportamiento. Un patrón de valores y creencias compartidas, según Deshpande y Webster, J. (1989, p. 4), ayuda a las personas a comprender cómo funciona una organización y les da normas para comportarse en ella.

De manera similar, Marcoulides, J. & Heck, R. (2010), definieron la composición de patrones que engloban los valores y creencias que se comparten a lo largo del tiempo y que producen las normas de comportamiento que se utilizan en la resolución de problemas. Rondeau, K. y Wagar, T. (1998) lo describieron como un patrón fundamental de características que incluye creencias, supuestos y valores que existen en una organización y que son comunes entre sus miembros. Guzmán, M. (2015). Reconoce que la cultura organizacional es un componente que ayuda a la entidad u organización a lograr sus objetivos.

Características de la cultura organizacional

Rodríguez, D. (2011) afirma que la cultura organizacional tiene una variedad de características. Según Robbins, S. y Judge, T. (2009), se integra por: La identidad de sus miembros, se define como la capacidad de cada empleado para sentirse conectado con la organización. Enfoque grupal: El trabajo se organizan en función de grupos en lugar de individuos.

El enfoque hacia las personas significa pensar en los efectos que podrían tener los resultados para cada miembro de la organización antes de tomar decisiones a nivel administrativo. La integración de unidades es el término que se refiere al trabajo en equipo e independientemente. La dirección u orientación a los resultados significa que la organización se enfoca en los eventos o resultados en lugar de las técnicas y procedimientos utilizados para lograrlos.

El control: Estipula el uso de reglas, procedimientos y supervisión para controlar el comportamiento de las personas. Aceptación del riesgo e innovación: Los trabajadores son innovadores y agresivos. Los criterios para recompensar; es decir, la distribución de recompensas, ya sean con aumentos de sueldos y ascenso de acuerdo con el rendimiento del empleado.

El perfil hacia los fines: los medios. Atención al detalle: Se refiere al grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles. La cultura organizacional en el gobierno. Para controlar los cambios externos se implementa un enfoque hacia un sistema abierto.

Tipos y niveles de cultura organizacional

Los estudiosos del tema no solamente identificaron los distintos tipos de cultura organizacional, También caracterizaron las empresas de acuerdo con el modelo predominante en ellas. En relación con lo anterior, es fundamental determinar con exactitud qué tipo de cultura es la predominante en una organización y cuáles son las características identificables en la nueva cultura, en caso de que sea necesario introducir cambios en la misma.

A continuación, se resaltan los cuatro tipos de cultura que Luna, R y Pezo, A. (2010), plantearon en su libro sobre la cultura de la innovación y la gestión tecnológica:

Cultura burocrática. Se encuentra en empresas que se expanden demasiado y creen que, como resultado, el control debe aumentar. Las normas, procedimientos y rutinas se incrementan para aumentar el control. Se busca mantener la rutina y descubrir las fallas de las personas.

Cultura rutinaria. En empresas con este tipo de cultura, las decisiones se toman en el nivel superior, se trabaja con operaciones rutinarias, sin objetivos claros y sin creatividad. Existe control directo y máxima centralización. La dirección de la empresa también se dedica la mayor parte del tiempo a tareas tácticas, pero rara vez a la planificación y toma de decisiones estratégicas. Finalmente, los gerentes están acostumbrados a trabajar bajo una gran presión, ya que siempre están agotados, agotados y sobrecargados. Siempre resuelven los asuntos y problemas urgentes y dejan de lado los más importantes. La cultura organizacional en el sector público.

Cultura soñadora. Las empresas con tipologías de este tipo de cultura predominante se consideran entes cuya trayectoria no puede ser desaprovechada. Consideran que la voluntad y la disposición de las personas para aprovechar las oportunidades del contexto son necesarias para cualquier cambio. Intentan romper con lo convencional o burocrático mediante el altruismo o el anhelo de mejorar, sin necesidad de alterar las estructuras internas. En última instancia, es común que la creatividad se confunda con la ambición de cambiar, sin tomar las medidas organizacionales que faciliten el acceso a nuevas tecnologías.

Cultura flexible e innovadora. Las empresas que tienen este tipo de cultura priorizan y dan importancia a los valores y pautas de comportamiento que ayudan a la organización y a su cultura a afrontar el cambio y la adaptación, así como a explorar nuevas oportunidades. Según el investigador, una cultura flexible e innovadora es cada vez más importante en las organizaciones actuales, e incluso es el camino adecuado para lograr una cultura organizacional positiva. La cultura flexible e innovadora es la más interesante de todas para este estudio porque se enfoca en

el desarrollo de las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga, y recalca la vitalidad y el crecimiento individual según Robbins, T. y Judge, S. (2009). (Gelanzé, F. 2014, pp.11, 13).

Ambiente Laboral

(Ramos, D. 2012, cita a Lewin, K. 1951): El comportamiento del individuo en el trabajo depende de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. (p.14).

Clima organizacional

Chiavenato, I. (2000). Argumenta que el clima organizacional puede definirse como las características o características del entorno laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que tienen un impacto directo en cómo se comportan los empleados.

Cambio organizacional

Según Vesga, J. & García-Rubiano, M. (Eds.). (2020), el cambio organizacional, se centra en una dinámica de modificaciones en los climas organizacionales que complementan la cultura de las organizaciones.

Desempeño laboral

Según Pedraza, N. 2020; Zenteno, C. y Durán, S. (2016), los empleados deben ser considerados de manera significativa para que se sientan motivados y comprometidos con los objetivos organizacionales al desempeñar sus funciones asignadas.

Organización

Para Reyes, P. (1987) una organización es la forma técnica de estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social buscando la eficiencia en los objetivos de la organización.

Gestión del capital humano

Chiavenato, I. (2009), afirmo que la gestión del talento humano se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos, incluidos los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Evaluación del desempeño

Según McClelland, D. (1973), se realiza una valoración clasificada sobre el desempeño de los trabajadores con el fin de analizar y retroalimentar a la persona del cumplimiento de funciones, tareas y comportamiento dentro de la organización.

Eficiencia laboral

Para Martínez, L. & Stepien, A. (2019) la eficacia es el acto de satisfacer las necesidades en cierto punto, es decir, la eficacia tiene como objetivo terminar un proyecto o trabajo de una manera rápida y satisfactoria esta a su vez sin medir cuantos recursos se agoten en el proyecto para así poder alcanzar las metas y objetivos que cada empresa tiene ya sea a largo o corto plazo tratando siempre de llevar a cabo cada plan estratégico que se hayan plasmado la organización ayudando así a que se pueda obtener el éxito empresarial. (p.15).

La definición de eficacia tiene similitud con la eficiencia, pero al contrario de esta es que la eficacia es una ventaja que se posee al momento de alcanzar cada objetivo propuesto. Por ejemplo; Cuando una persona se propone arreglar un carro en un día y lo logra es decir que esta

persona es eficiente porque logro su meta sin importar que haya sido eficiente o no ya que la eficiencia es tomarse su tiempo y enfocarse en hacer el trabajo de manera correcta y sin errores pero que también es una característica de la eficacia.

La eficacia es sinónimo de excelencia; realizar una tarea de manera eficiente y con cuidado, demostrando que una persona es un componente destacado de la organización personal que ayuda a que los niveles de calidad se eleven y exista una administración de calidad para que la empresa demuestre que tiene un personal de recursos humanos que esta capacitados para ejecutar todas las actividades necesarias y poder desenvolver por si surgen problemas.

Eficiencia y eficacia en una empresa

Para Nadal, H. (2020) El concepto de eficiencia es la relación que existe entre esforzarse y obtener resultados. La eficacia es necesaria en todas las áreas de las organizaciones para obtener los resultados favorables que exigen, debemos tener en cuenta que cada trabajo debe ser eficiente, pero sin hacerlo de una manera inmediata puesto que mucha ocasión resulta ser difícil averiguar a qué debemos tener más importancia y en que se debe enfocar más al momento de ejecutar las actividades. (p.16).

Ser eficientes y eficaces en una empresa es de mucha importancia ya que como me menciona anteriormente es una manera de obtener resultados favorables en una empresa u organización, para lograr ser eficientes en las tareas asignadas se debe tener un enfoque en que es lo que más requiere de atención y tener una planificación y organización antes de empezar a realizar las tareas asignadas por el líder o dirigente de la compañía. Es una manera o método que se debe emplear para que la persona se acostumbre al ritmo de la eficacia y se acostumbre a trabajar de manera correcta.

Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial

Según Gaitán (2020), la eficiencia, eficacia y efectividad privada y pública se han convertido es algo muy importante en el estado financiero de una organización ya que al momento de realizar una evaluación a la gestión de la empresa cumplen un rol fundamental de manera que se haga una evaluación analítica y cuidando cada detalle haciéndolo también un método rápido donde cabe mencionar que la evaluación de gestión empresarial debe ser eficiente, eficaz para obtener una efectividad en los resultados. (p.32)

Administración pública

Para Canel, M. (2018), la administración pública es la que se encarga de satisfacer todas las necesidades y conflictos de los ciudadanos para así tener resultados a cada dificultad que se presente. Tiene como objetivo el bien común y brindar un servicio al público de calidad, también permite una relación entre el gobierno y los ciudadanos, son todos los administradores públicos y la que debe hacer que exista siempre el orden público y que se respeten los derechos de cada individuo.

Eficiencia administrativa

La eficiencia en la administración es importante porque es la ayuda para que las actividades laborales sean realizadas en corto tiempo y ahorrando la mayor parte de recursos y aun así obteniendo resultados favorables.

Eficacia administrativa

Es la encargada de satisfacer las necesidades del destinatario, o sea, su rol es cumplir con las actividades de manera correcta y sin errores.

Efectividad administrativa

Esta se representa por los resultados, es cuando los empleados han cumplido con los objetivos y han alcanzado las metas propuestas por la empresa u organización de manera que estos resultados son los que se desearon desde antes de empezar. (García, W. 2021, pp.9, 13).

La eficiencia está muy relacionada al estudio, el cual vincula variables que estructuran unos buenos resultados. Según Stephen, C. (2003). Manifiesto que la efectividad en las personas se trabaja a través de los hábitos y se expresa de adentro hacia afuera. Los hábitos representan la internalización de principios que cimientan la felicidad y resultados duraderos.

La asociación nacional de industriales, ANDI, desarrolló en los años ochenta el primer modelo de equilibrio social que se basó en el modelo francés. (1981). Para toda organización en Colombia y a nivel mundial, los niveles de comunicación son fundamentales en la toma de decisiones y en el entendimiento adecuado de los objetivos que el colectivo podría obtener; para las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá es crucial este elemento de la comunicación y la conducta social, que es un conjunto de acciones realizadas por una persona en un entorno interpersonal que refleja sus sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de acuerdo con las circunstancias y respetando esas acciones en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas (Caballo, V.1986).

De acuerdo con lo anterior permitió entender que además de las competencias y preparación que tenga un líder debe manejar muy bien la comunicación con los miembros de las organizaciones para que puedan influir directamente en la productividad de estas. En razón, a que las alcaldías cada cuatro años cambian de gobierno, de gerencia, de visión, de objetivos, mediante los planes de desarrollo, los planes y programas que buscan implementar en las diferentes líneas estratégicas para que luego sean plasmados en los diferentes proyectos y políticas públicas que

posteriormente son ejecutadas y administradas por las dependencias que componen la estructura organizacional de las entidades (Lucena, J & Fernández M, 2013).

Dado que un periodo constitucional de cuatro años es relativamente corto para materializar los planes, metas, macroproyectos, que conforman el plan de desarrollo, de todo un gobierno; los canales de comunicación de la dirección de las administraciones municipales y los funcionarios de carrera administrativa son críticos para que la toma de decisión en cada nivel jerárquico sea acorde a los planteamientos y esencia de dicho mapa de navegación. La situación actual de la administración es que cuenta con canales de comunicación poco efectivos que garanticen la transmisión de información acertadamente, como por ejemplo no se cuenta con una red interna Intranet en funcionamiento, todo se hace por correo personal ya que los funcionarios son escépticos en el uso de correos electrónicos corporativos, falta de carteleras o publicaciones de comunicación interna y en consecuencia la información relevante se transmite directamente entre el directivo y sus subordinados que en varios casos pierden datos importantes para el desarrollo de actividades o en otras ocasiones la información se distorsiona y no llega a las demás fuentes como debería ser para que los procesos fluyan de la mejor manera. (Rodríguez, 2015). Candela, Y. Benavides, J. (2022).

Las alcaldías locales del departamento de Boyacá generalmente en su mayoría son de sexta categoría, y por ende la composición de las plantas de personal globales son pequeñas y los salarios son proporcionales a la misma categoría y a los recursos de los municipios, los climas y culturas organizacionales en principio rompen el principio de impersonalidad ya que actualmente en estas organizaciones públicas, las plantas de personal son manejadas políticamente presuntamente, entonces las relaciones interpersonales se convierten en una esfera sistémica politizada que busca

intereses particulares y que se llena de vicios en las actividades de los diferentes funcionarios, generando inconformismo en la sociedad o comunidad que conforma el municipio.

Por lo anterior, manejar una cultura y clima organizacional imparcial, centrados en el servicio civil, es de gran importancia ya que genera un mayor valor público y más productividad en la organización.

Dimensiones de gestión y desempeño institucional del MIPG

La siguiente figura muestra la distinción de los colores y los nombres de cada una de las dimensiones de evaluación que contienen el MIPG.

Figura 1. Las 7 dimensiones del MIPG

Fuente. Elaboración propia, con base en el MIPG.

Nota. Cada una de las dimensiones se desarrolla a través de una o varias Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, que implementadas de manera articulada e intercomunicada permiten que el MIPG funcione.

Talento Humano

Evalúa la habilidad de las alcaldías para administrar el personal de manera adecuada para cumplir con las prioridades estratégicas de la entidad, las normas que les rigen en materia de

personal y garantizar el derecho fundamental al diálogo social y a la concertación, fomentando la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos.

Direccionamiento estratégico y planeación

Mide la capacidad de las alcaldías para establecer la ruta estratégica que guiará su gestión institucional con el fin de garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos destinatarios de sus productos y servicios, así como fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad.

Gestión para resultados con valores

La calificación se refiere a la capacidad de las alcaldías para llevar a cabo acciones que permitan lograr los resultados deseados y llevar a cabo las decisiones tomadas en su planeación institucional, en línea con los valores del servicio público. Además, también se refiere a la capacidad de mantener una interacción constante y fluida con la ciudadanía de manera transparente y participativa, brindando un servicio de excelencia y facilitando la garantía del ejercicio de los derechos

Evaluación de Resultados

Evalúa la capacidad de las alcaldías de conocer de manera constante los avances en su gestión y la consecución efectiva de los resultados planteados con la oportunidad, cantidad y calidad esperadas, e implementar acciones para mitigar los riesgos que la desvían del cumplimiento de sus objetivos y metas. También evalúa la capacidad de la entidad para identificar los aciertos y desaciertos en su gestión y promover acciones de mejor

Información y Comunicación

Evalúa la capacidad de las alcaldías para administrar adecuadamente la información interna y externa, administrar de manera efectiva los documentos que la acompañan y mantener canales de comunicaciones que se ajusten a sus capacidades organizacionales y a lo establecido en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.

Gestión del Conocimiento

Evalúa la habilidad de las alcaldías para llevar a cabo acciones y utilizar mecanismos o instrumentos destinados a identificar, generar, capturar, transferir, apropiar, analizar, difundir y conservar el conocimiento. Esto tiene como objetivo fortalecer las entidades públicas, facilitar la innovación y mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos a los grupos de interés.

Control Interno

Evalúa la capacidad de las alcaldías para disponer de una serie de elementos clave en la gestión, cuyos controles se revisan de manera constante. Esto incluye niveles definidos de autoridad y responsabilidad mediante líneas de defensa, enfocadas en la prevención, control y gestión de riesgos para alcanzar los objetivos institucionales y fomentar la mejora continua. Políticas de gestión y desempeño institucional.

Política 1. Gestión Estratégica del Talento Humano

Analiza cómo la gestión del talento humano contribuye al logro de los objetivos institucionales y del Estado en general, tomando en cuenta las etapas del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro).

Política 2. Integridad

Evalúa la capacidad de las alcaldías para llevar a cabo una estrategia de cambio cultural que incorpore la adopción del código de integridad del servicio público, la gestión de conflictos de intereses, la mejora en la declaración de bienes y rentas, así como la gestión de riesgos y el control interno.

Política 3. Planeación Institucional

Evalúa la capacidad de las alcaldías para, basándose en las necesidades de sus grupos de interés, proyectar sus objetivos, metas y resultados, identificar los riesgos a los que están expuestas, determinar las mejores estrategias y recursos para alcanzarlos, y diseñar los mecanismos de seguimiento, control y evaluación.

Política 4. Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público

Analiza la coherencia entre el presupuesto asignado y la planificación institucional, así como la ejecución del presupuesto conforme a las normas fiscales y presupuestarias establecidas, acompañado de un monitoreo continuo del desempeño presupuestal y la implementación de acciones para corregir las deficiencias detectadas.

Política 5. Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos

Evalúa la capacidad de las alcaldías para desarrollar y formalizar un diseño o rediseño organizacional. Partiendo del entendimiento de los objetivos institucionales, se realiza una revisión técnica con el propósito de orientar el modelo de operación por procesos, la estructura organizacional y la plantilla de personal hacia dichos objetivos.

Política 6. Gobierno Digital

Evalúa la capacidad de las alcaldías para utilizar y aprovechar las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) con el fin de fomentar un Estado y ciudadanos proactivos e innovadores, generando valor público en un entorno de confianza digital.

Política 7. Seguridad Digital

Evalúa la capacidad de las alcaldías para identificar, gestionar, tratar y mitigar los riesgos de seguridad digital en sus actividades socioeconómicas, contribuyendo al crecimiento de la economía digital nacional dentro de un entorno digital y en un marco de cooperación, colaboración y asistencia.

Política 8. Defensa Jurídica

Evalúa la capacidad de las alcaldías para lograr una reducción sostenible en el número de demandas en su contra y en el valor de las condenas que deben asumir. Esto resultó en un mejor desempeño en los procesos judiciales y en la recuperación de montos pagados por sentencias, conciliaciones o fallos, a través de acciones de repetición o llamamiento en garantía cuando sea necesario.

Política 9. Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción

Evalúa la capacidad de las alcaldías para coordinar acciones destinadas a prevenir, detectar e investigar los riesgos presentes en los procesos de gestión administrativa y misional.

Política 10. Servicio al ciudadano

Evalúa la capacidad de las alcaldías para implementar estrategias que fortalezcan tanto los aspectos visibles (perceptibles por los usuarios externos) como los no visibles (internos) de sus servicios, con el objetivo de proporcionar servicios oportunos, confiables, de alta calidad y satisfactorios.

Política 11. Racionalización

El indicador evalúa la capacidad de las alcaldías para ejecutar acciones efectivas de mejora en los procesos administrativos, las cuales están orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Esto implica la implementación de herramientas que faciliten la planificación y medición de los beneficios reales tanto para los ciudadanos como para la entidad.

Política 12. Participación Ciudadana en la Gestión Pública

Evalúa la capacidad de las alcaldías para desarrollar y aplicar la estrategia anual, la cual incluye los métodos, espacios y actividades para fomentar y promover la participación de la ciudadanía y sus organizaciones en los asuntos de competencia municipal. Esto permite niveles de influencia y contribución ciudadana al logro de resultados institucionales que satisfacen las necesidades y derechos.

Política 13. Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional

Evalúa la habilidad de las alcaldías para monitorear de manera continua el progreso en su gestión y la consecución efectiva de los resultados previstos, asegurando la oportunidad, cantidad y calidad esperadas. Además, implica implementar medidas para mitigar los riesgos que puedan desviarlas del logro de sus objetivos y metas. Asimismo, este indicador refleja el compromiso de la entidad para identificar tanto los logros como los errores en su gestión, y promover acciones de mejora para superarlos.

Política 14. Gestión Documental

Evalúa la habilidad de las alcaldías para desarrollar y aplicar estrategias organizacionales que aborden la planificación, dirección y control de los recursos físicos, técnicos, tecnológicos, financieros y humanos necesarios para llevar a cabo los procesos de gestión documental y garantizar el funcionamiento eficiente de los archivos.

Política 15. Gestión del Conocimiento

Evalúa la capacidad de las alcaldías para llevar a cabo acciones, mecanismos o instrumentos destinados a identificar, generar, capturar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento. Esto se realiza con el propósito de fortalecer las entidades públicas, fomentar la innovación y mejorar la provisión de bienes y servicios a los grupos de interés.

Política 16. Control Interno

Evalúa la habilidad de las alcaldías para disponer de elementos esenciales en la gestión, cuyos controles son evaluados de manera constante. Estos controles establecen líneas de defensa que definen niveles de autoridad y responsabilidad, centrados en la prevención, control y gestión del riesgo para cumplir con los objetivos institucionales y promover la mejora permanentemente.

Política 17. Mejora Normativa

Evalúa la capacidad de las alcaldías para administrar el conjunto de regulaciones vigentes y trabajar hacia la creación de nuevas regulaciones de alta calidad, al promover e implementar las herramientas y procesos recomendados por la Política de Mejora Normativa en diversas etapas del ciclo de gobernanza regulatoria.

Política 18. Gestión de la Información Estadística

Evalúa la habilidad de las alcaldías para poner en práctica los lineamientos, normativas y estándares que posibiliten la creación y el acceso a datos estadísticos, así como a los registros administrativos, con el fin de mejorar la eficacia de la planificación y la gestión basada en evidencia. Además, garantiza la disponibilidad constante de información de alta calidad a lo largo del ciclo de la política pública.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Revisión bibliográfica respecto a cultura y clima organizacional en niveles demográficos

A continuación, la Tabla 3. Muestra el hallazgo de la revisión documental de investigaciones, artículos e información relevante sobre lo que se ha establecido respecto a la cultura y el clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados públicos en niveles demográficos.

Tabla 3. Antecedentes de la cultura y *clima organizacional en diferentes niveles demográficos*

Título de la investigación	**¿Cuál fue el tema y la problemática central de la investigación o estudio?**	**Autores**
Clima organizacional en la administración de empresas: un enfoque de género.	La importancia y diferencia del clima con la cultura organizacional. La cultura identifica a una empresa de la otra y es permanente en el tiempo mientras que el clima es variable. Fue considerada así mismo la variable género con la finalidad de observar la incidencia de este en el clima organizacional.	Loaiza, E. Salazar, P. Espinoza, L. lozano, M. (2019)
Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria grupo	El grupo empresarial Amseal es una empresa del sector de la construcción, por lo cual su personal está compuesto aproximadamente en un 20% administrativo y 80% Operativo; por su actividad económica los trabajadores operativos denominado obreros. Esta medida tiene buena acogida en el personal administrativo pero no sucede lo mismo con	Moreno, E (2020).

empresarial amseal en el año 2019.	el personal operativo, ya que en enero del 2019 mediante indicadores se evidencia que los proyectos han sido entregados con menor grado de calidad, asumiendo que el principal motivo es que los trabajadores no se adaptan a los cambios culturales en la organización y enfocaron su concentración y preocupación en el cumplimiento de la elaboración de informes y no en la ejecución correcta de sus funciones; lo cual ocasiono una disminución en el desempeño laboral.	
La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones.	No se comprenden las características de las instituciones y sus niveles de desarrollo, es imprescindible considerar el alcance que tiene la cultura organizacional, una categoría relativamente joven pero que se ha reconfigurado en los últimos años.	Méndez, D. (2018)
Análisis del impacto del teletrabajo en el bienestar del trabajador, el clima organizacional y los	¿Cuál es el impacto del teletrabajo en el bienestar del trabajador, en el clima organizacional y los objetivos de desarrollo sostenible (ods)?, pudiendo así responder a la pregunta: ¿cómo se ven afectados estos factores, ante la aparición del teletrabajo?	Vigario, P. (2021).

objetivos de desarrollo sostenible.		
El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas.	Analizar, desde la percepción de los empleados, la relación de ambos constructos; El clima organizacional y la satisfacción laboral.	Pedraza, N. (2019)
Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado.	No existe un modelo que reuniendo la cultura y el clima organizacional construya una secuencia para la implementación de una cultura organizacional del mercado. La implementación de una cultura organizacional orientada al mercado ha sido siempre una tarea bastante difícil sobre todo porque ello implica tomar decisiones en diferentes niveles para introducir el concepto de marketing como esencia de la cultura organizacional.	páramo, D. (2001)
Clima organizacional en el sector público latinoamericano.	No se conocía la determinación que la percepción de un clima alto se asocia a un elevado nivel de satisfacción laboral, por ende, la suma de las dos variables genera un importante desempeño de los empleados. Tampoco se había realizado una revisión	Gonzáles, J., Ramírez, R. Terán,

	de quienes sacaban más artículos en latino América sobre el clima organizacional.	N. T., & Palomino, G. (2021).
Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeños de educación en el ecuador.	Se desconocía en qué medida el ambiente de trabajo puede contribuir a la calidad del desempeño de los empleados operativos públicos del distrito.	Luna, O. Ronald, C. Andrade, F. (2019)
La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público.	Busco establecer la correlación entre comunicación interna y clima organizacional, mediante una investigación cuantitativa de diseño no experimental a partir de una muestra de 200 trabajadores de tipo probabilístico de selección aleatoria simple estratificada.	Charry, H. (2018)
Análisis del clima organizacional en el sector público durante covid-19.	No se identificó la evolución del constructo y se refieren a las dimensiones primordiales que construyen el clima organizacional en tiempos del covid-19 con el fin identificar las dimensiones que tienen mayor peso en el mismo en una institución pública.	Mendoza, J. casas, E. Sánchez, y. (2021)

Clima organizacional, delegación departamental de Boyacá provincia norte y Gutiérrez rnec y su impacto en el desarrollo de las funciones del talento humano.	¿Cómo impacta el clima organizacional de la delegación departamental de Boyacá provincia norte y Gutiérrez RNEC el desarrollo de las funciones del talento humano?	Delgado, Á. Toro, L. (2020)
La cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptos, importancia y relación con la responsabilidad social.	Las IES educativas plantean las siguientes preguntas; ¿qué universidad necesitamos? ¿Qué educación superior requiere el país? ¿Cuáles son las nuevas exigencias de la educación superior? para ello, es importante que las IES perfilen desde los sistemas de gestiones que la estructuran o describan su Desarrollo organizacional, permitan la conjugación de tres aspectos: la ciencia, tecnología, sociedad y la relación con el sector productivo.	Osorio, F. (2023)
Características que identifican la cultura organizacional del	El sector hotelero de villa de Leyva se caracteriza por tener estructuras jerarquizadas y rígidas, donde la toma de decisiones está centralizada a nivel	Sánchez, N. (2019)

sector hotelero de villa de Leyva, Boyacá.	directivo. Además, se rige por funciones y procesos rutinarios los cuales son controlados continuamente en búsqueda de la eficiencia.	
Modelo de Gestión de Talento Humano en las Alcaldías de los Municipios de Sexta Categoría del Departamento del Atlántico	La evolución de la gestión del talento humano, en América latina está ligada a la presencia de firmas multinacionales y al desarrollo de empresas locales, pero existen otros factores que han posibilitado el desarrollo del campo de los recursos humanos en la región. ¿Qué se debe proponer para optimizar la gestión del capital humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico?	Saavedra, J. Sarmiento, E. (2021).
Clima organizacional como determinante en el desarrollo de las organizaciones: un enfoque desde la resolución de conflictos	Este trabajo fue realizado desde un enfoque de productividad organizacional en el que se presentan algunas de las teorías y factores que influyen de manera directa en el proceso de producción, se muestra la importancia de la intervención a las áreas o departamentos que presenten conflictos y la implementación de las procesos y parámetros para tener en cuenta en la resolución de conflictos, son factores de vital importancia para tener en cuenta en la medición de productividad de una organización. Otro instrumento importante en este proceso es	Salamanca, B. (2016)

	contar con el apoyo de las directivas y de contar con líderes positivos que ayuden al correcto direccionamiento de los objetivos de la organización y de los mismos colaboradores, para lograr establecer las mejores prácticas en la transformación de los conflictos.	

Fuente. Elaboración Propia

Nota1. En el desarrollo del primer objetivo, descubrimos que de los estudios que establecen la cultura y el clima organizacional en diferentes niveles demográficos, se encuentran estudios relacionados con el clima y la cultura organizacional principalmente en el sector privado. Se ha demostrado que si las empresas cuentan con una cultura organizacional sólida, es cuando son capaces de exteriorizar éxitos sustentados en su identidad, gozan de reputación y prosperan. Además, aseguran la permanencia de empleados comprometidos, productivos, motivados y que se sienten identificados con su desempeño.

Nota 2. De acuerdo con (Pedraza 2020; Zenteno-Hidalgo & Durán 2016). La satisfacción laboral (sl) es un fenómeno relacionado con las emociones y actitudes de los empleados y está relacionada con la consecución de metas y resultados en las organizaciones, por lo que es importante hacerles sentir valiosos e importantes. El desempeño y el desarrollo de las entidades públicas dependen de factores como la satisfacción intrínseca y externa.

Nota 3. Al igual que la naturaleza del concepto, la concepción del cambio organizacional es dinámica; es decir, ha cambiado con el tiempo dependiendo del momento histórico de análisis y del contexto organizacional predominante (Roskin, 1986).

Nota 4. Según la revisión de la literatura, se ha demostrado que el clima organizacional es una variable que ha sido investigada durante décadas para comprender las relaciones y procedimientos que ocurren dentro de las empresas. Sin embargo, se han llevado a cabo numerosas investigaciones en el sector privado con el fin de identificar la dinámica laboral. No obstante, según las fuentes de información consultadas, como repositorios, revistas y editoriales, existe una escasez de literatura teórica y científica sobre el tema mencionado en el sector público.

Nota 5. Según los hallazgos de la investigación, la comunicación interna es una herramienta estratégica crucial en todo terreno social y organizacional porque su aplicación y manejo de información corporativa comunicacional permite transmitir a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos, que son la base de la institución. Ella fomenta la lealtad, el empoderamiento y el sentido de pertenencia en las culturas.

Nota 6. La revisión documental también encontró que el clima organizacional juega un papel importante en la comprensión del desempeño de los empleados. Los hallazgos sugieren que en tiempos de COVID-19, hay cinco grandes dimensiones que definen el clima organizacional: liderazgo y supervisión, cohesión, apertura organizacional, ergonomía, claridad organizacional y presión laboral. Me permite estar de acuerdo con las conclusiones del presente documento porque durante la pandemia de COVID-19 se desarrollaron destrezas y habilidades para implementar nuevas formas de trabajo, pero también surgieron problemas de presión laboral y depresión laboral. Por el cambio tan significativo.

Nota 7. Se descubrió que la cultura organizacional está relacionada con funciones importantes, como la enseñanza, la investigación y la proyección social. Estos roles y dinámicas están relacionados con la creación de una cultura académica que se renova y actualiza

constantemente. Lo anterior es de gran interés en razón a que el cambio continuo está presente en todas las instituciones e identidades en este caso son las instituciones educativas que aportan a las bases de una cultura y clima organizacional, son un potencial en recursos humanos, que, aunque salen de las instituciones educativas con diferentes focalizaciones, pero de una manera u otra harán parte de una organización.

Nota 8. Por otro lado, se evidencia que dentro de las organizaciones se llegan a manejar varios tipos de cultura organizacional; por ejemplo, por jerarquía y por Clan, además deduce que las personas no toman el sistema hotelero como empresa sino como negocio, por ende, es preocupante, pues las condiciones y formas de trabajo se desarticulan, que debería ser una consolidación de una cultura organizacional en el sector hotelero, como es el caso de villa de Leyva.

Nota 9. Según la revisión documental, es necesario fomentar el reconocimiento y ubicación de las áreas funcionales relacionadas con el manejo del talento humano en las alcaldías de sexta categoría. La conclusión anterior del texto es importante porque el talento humano incluye una gran cantidad de variables y elementos cruciales que permiten que las organizaciones públicas funcionen adecuadamente. El talento humano sirve como guía para la cultura organizacional en las organizaciones públicas.

Nota 10. A nivel mundial las tecnologías mediante la globalización han generado un impacto en las culturas empresariales, también señala que las corporaciones para ser efectivas deben tener en cuenta la cultura organizacional. Las empresas tienen una cultura organizacional sólida cuando son capaces de exteriorizar éxitos sustentados en su identidad, gozan de reputación y se percibe un arraigo de los valores corporativos. Además, si logran mantener a los empleados

que están comprometidos, eficientes, motivados y conectados con su desempeño, pueden tener éxito.

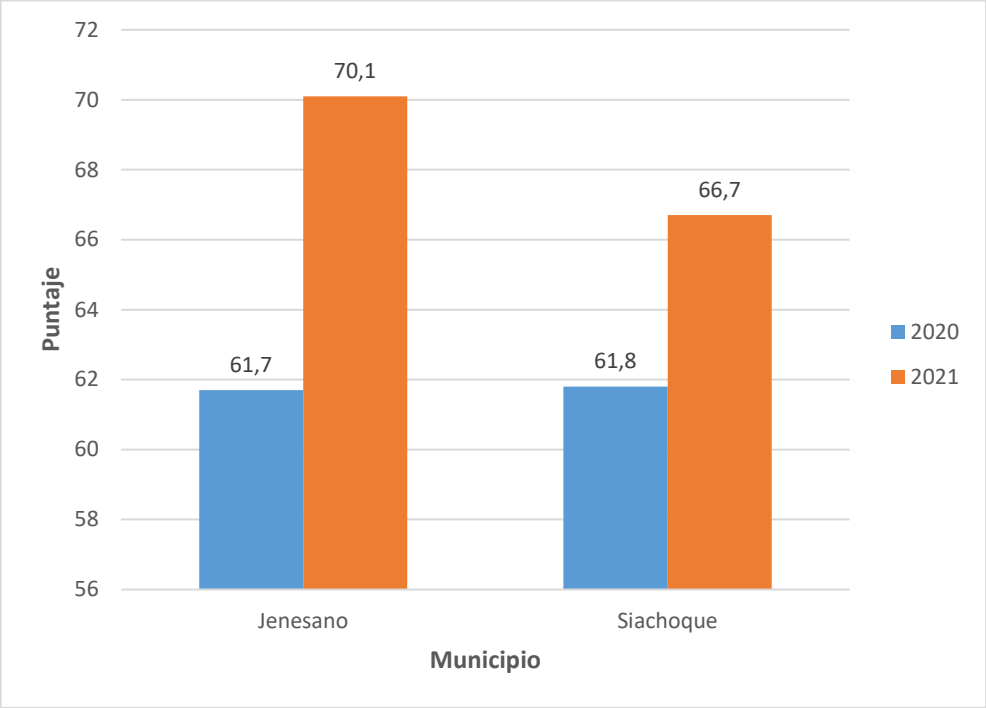
Nota 11. No se han realizado investigaciones a nivel municipal, en particular en los municipios de Siachoque y Jenesano - Boyacá, sobre la cultura, el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los empleados públicos en las dos entidades analizadas.

Análisis sobre resultados de desempeño institucional de las vigencias 2020-2022 de los municipios de Siachoque y Jenesano- Boyacá

El índice indica la orientación del grupo de entidades de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional hacia la eficacia (la medida en que se logran los resultados institucionales), eficiencia (la medida en que se utilizan los recursos e insumos para alcanzar los resultados) y calidad (la medida en la que se asegura que el producto y/o prestación del servicio responde a las necesidades y problemas de sus grupos de valor).

.La siguiente gráfica muestra la representación del desempeño institucional de cada entidad territorial de forma general incluyendo en la evaluación de cada política y dimensión que componen el sistema de evaluación del MIPG en las vigencias 2020- 2021.

Gráfica 1. Índice de desempeño institucional 2020-2021



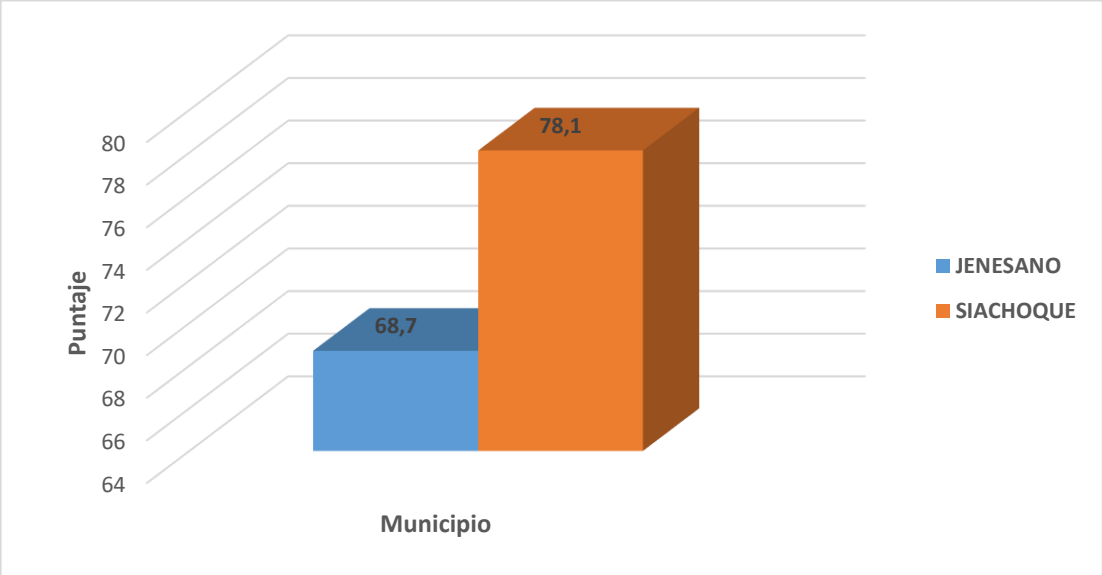
Fuente. Elaboración propia, basado en información de MIPG, 2020-2021. Función Pública.

Nota. El desempeño institucional del municipio de Jenesano para el 2020 fue de 61,1 puntos, de los 100 puntos, para el 2021, mejoro el desempeño institucional llegando a 70,1 puntos de 100 puntos. En el municipio de Siachoque para el 2020 obtuvo un puntaje de 61,8 puntos de 100 puntos, para el 2021 mejoro el desempeño institucional a 66,7 puntos.

Lo anterior permite afirmar que en la vigencia de 2020 el COVID-19 género efectos negativos en la salud de las personas directamente se reflejó en el desempeño institucional. Para el 2021, en los dos municipios el desempeño institucional aumento significativamente en Siachoque 5 puntos en Jenesano 9 puntos.

La siguiente gráfica muestra la representación del desempeño institucional de cada entidad territorial de forma general incluyendo en la evaluación de cada política dimensión que componen el sistema de evaluación del MIPG en las vigencias 2022.

Gráfica 2. Índice de Resultados - desempeño institucional 2022



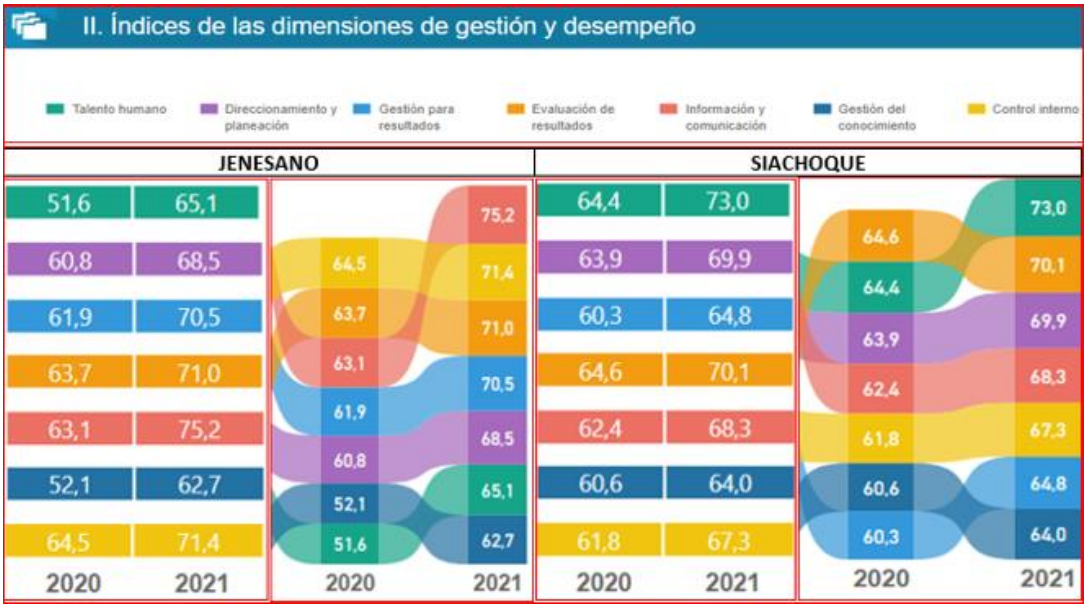
Fuente. Elaboración propia basado en información de MIPG, 2022. Función Pública.

Nota. Para el año 2022 se evidencia una disminución en el desempeño institucional del municipio de Jenesano bajando de 70,1 a 68,7 puntos, disminuyó 2,5 puntos aproximadamente. Por el contrario, el municipio de Siachoque para el 2022 aumento su puntaje pasando de 66,7 a 78,1 puntos, aumento 11 puntos aproximadamente. Se evidencia que para el 2022 el municipio de Siachoque obtuvo 78,1 puntos, mientras que Jenesano obtuvo 68,7 puntos, significativamente Siachoque obtuvo un mejor desempeño institucional en general.

Los resultados de las dimensiones se representan en la siguiente figura con su respectivo año. En este caso fue enfocado en el comportamiento de la dimensión de talento humano por el significado que tiene para esta investigación.

La siguiente figura muestra el comportamiento del desempeño institucional de cada entidad territorial de forma simplificada incluyendo cada uno de los índices que componen el sistema de evaluación del MIPG en las vigencias 2020 -2021.

Figura 2. Índices de dimensiones de gestión y desempeño Institucional 2020 -2021



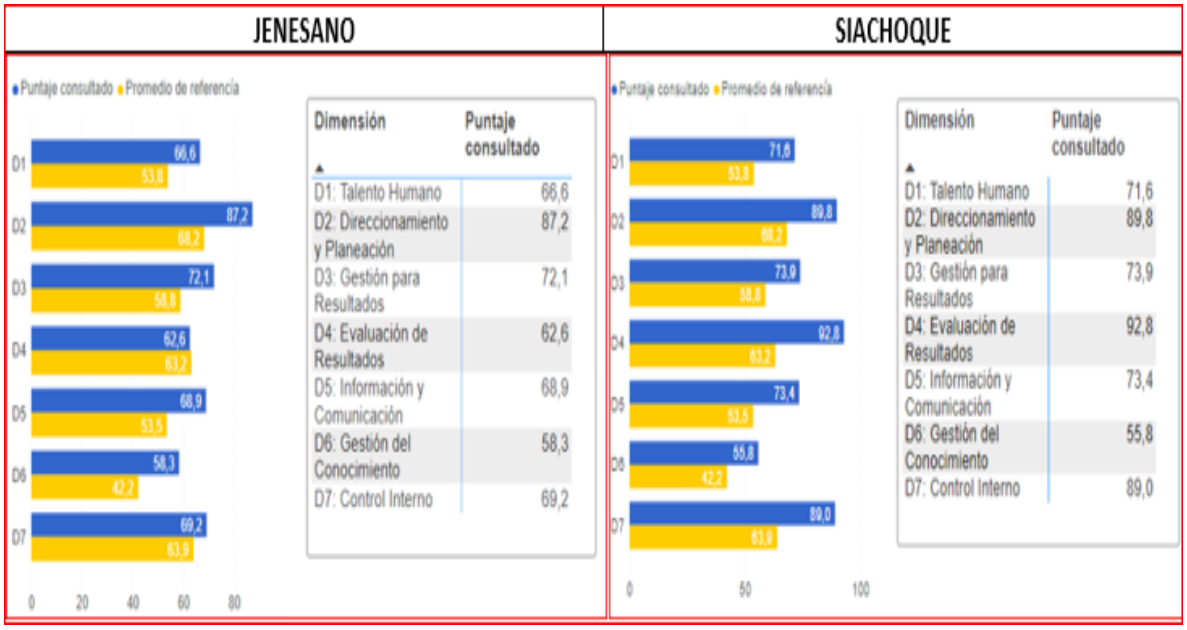
Fuente. MIPG, 2022. Función Pública.

Nota. Teniendo en cuenta que las diferentes dimensiones de gestión desempeño institucional, se identifican por un color como lo indica en el encabezado del gráfico. Se evidencia que para el 2020, en el municipio de Jenesano la dimensión de Talento Humano, color verde, es la de menos puntaje, que representa 51,6 y para el año 2021 llego a 65,1 puntos aumentando 14 puntos aproximadamente. Aunque según su ubicación dentro de las 7 dimensiones para el 2021 está de antepenúltima en puntaje. La dimensión que se ha mantenido con un buen puntaje es la del control interno, en el año 2020 con 54,5 puntos, llegando al 2021 a unos 71,4 puntos.

En Siachoque se evidencia que para el año 2020 la dimensión de Talento Humano es de las mejores que se ha mantenido en la institución, para el 2020 obtiene 64,4 puntos para el 2021 llego a 73,0 puntos.

La siguiente figura muestra la representación del desempeño institucional en las siete dimensiones del MIPG en la vigencia 2022.

Figura 3. Índices de dimensiones de gestión y desempeño Institucional 2022



Fuente: MIPG, 2022. Función Pública.

Nota: Para el año 2022 con respecto a la vigencia anterior Jenesano mejoro de 65,1 a 66,6 puntos en la dimensión de talento humano. En Jenesano para el 2022 la dimensión con mayor puntaje es la de direccionamiento y planeación. Siachoque disminuyo 2 puntos de 73,0, paso a 71,6 puntos y la dimensión con mayor puntaje para esa vigencia. De acuerdo con lo anterior se puede afirmar que Siachoque en la mayoría de las dimensiones supera a la alcaldía de Jenesano ara la vigencia 2022.

La siguiente figura muestra la representación del desempeño institucional, incluyendo la comparación de índices y de dimensiones de gestión desempeño Institucional 2020 -2021 que componen el sistema de evaluación del MIPG.

Figura 4. Comparativo de Índices de dimensiones de gestión y desempeño Institucional 2020 - 2021.

Índices de dimensiones de gestión y desempeño institucional	Alcaldía de Siachoque		Alcaldía de Jenesano	
Índice	2020	2021	2020	2021
POL01: Gestión Estratégica del Talento Humano	64,9	72,2	45,4	60,9
POL02: Integridad	63,0	73,0	61,0	70,3
POL03: Planeación Institucional	64,0	70,0	61,1	68,6
POL04: Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	57,2	65,5	49,6	76,7
POL05: Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	68,9	73,6	56,8	70,1
POL06: Gobierno Digital	57,3	60,1	65,1	71,5
POL07: Seguridad Digital	65,6	70,8	66,0	70,9
POL08: Defensa Jurídica	46,5	69,7	81,9	91,9
POL09: Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción	61,4	68,1	66,6	77,0
POL10: Servicio al ciudadano	59,0	65,3	53,9	69,2
POL11: Racionalización de Trámites	51,8	62,0	74,7	81,2
POL12: Participación Ciudadana en la Gestión Pública	59,0	65,3	69,7	79,7
POL13: Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	64,6	70,1	63,7	71,0
POL14: Gestión Documental	72,1	75,0	63,9	75,9
POL15: Gestión del conocimiento	60,6	64,0	52,1	62,7
POL16: Control Interno	61,8	67,3	64,5	71,4

Fuente. Elaboración propia con base en el MIPG, 2022. Función Pública.

Nota. Como se observa en la figura No. 4, las políticas que obtuvieron mayor avance en 2021 con respecto a los resultados del 2020 en el municipio de Jenesano todos los índices de las dimensiones avanzaron significativamente, por ejemplo, la política de gestión estratégica de talento humano con respecto a la vigencia 2020 de un 45,4 paso a 60,9 puntos. Para el Municipio de Siachoque de igual forma todos los índices de dimensiones tuvieron avances con respecto a la vigencia 2020. La política de gestión estratégica de talento humano, paso de un 64,9 paso a 72,2 puntos.

Jenesano en comparación con Siachoque tuvo un mayor avance en 13 dimensiones, Siachoque solo lo logro superar en las dimensiones de: Gestión estratégica de talento humano, integridad planeación institucional.

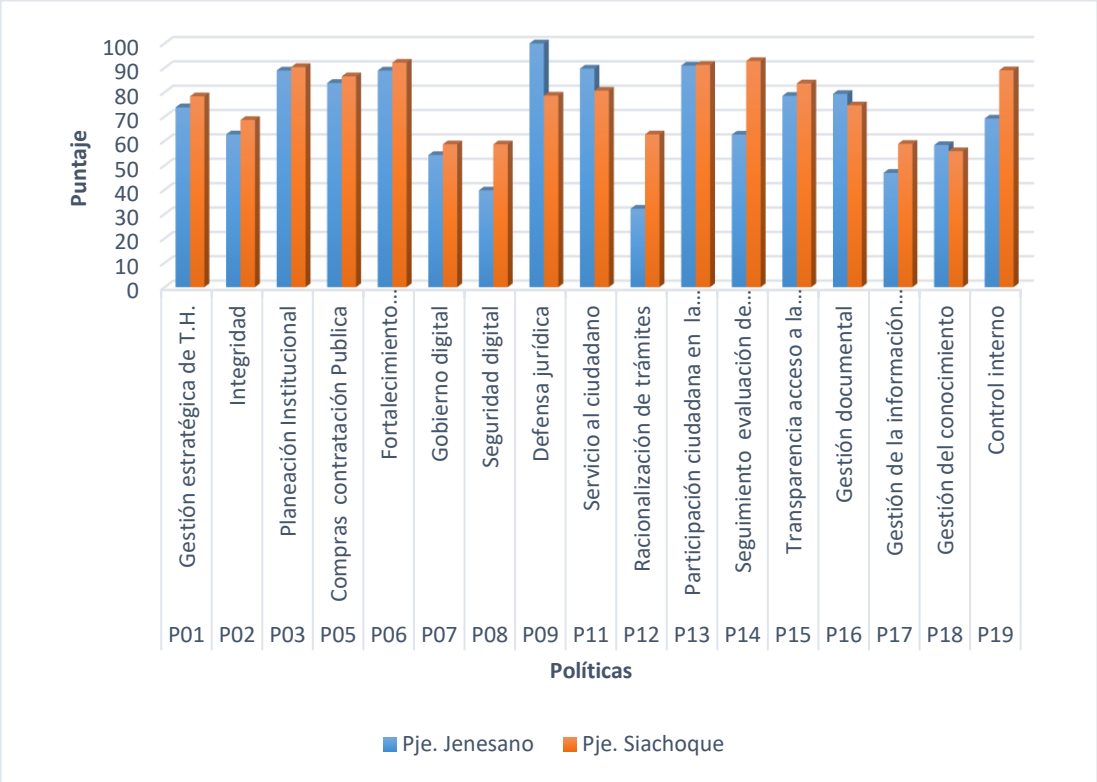
En Jenesano la política de Gestión estratégica de talento humano en el 2020 de un 45,4 paso a un 60,9, en Siachoque para el 2020, la política se encontraba en 62,9, pasó a 72,2 puntos en el 2021. Significa que, a diferencia de Jenesano, en Siachoque se ha realizado más aporte de la gestión del talento humano, de acuerdo con el ciclo de vida del servidor (ingreso, desarrollo y retiro), al cumplimiento de los objetivos institucionales y del Estado en general.

Se encuentra con puntaje bajo en las dos alcaldías la política de gestión del conocimiento, en el año 2020 estaba en 52,1 puntos, paso a 62,7 puntos. Jenesano en el 2020 estaba en 60,6 puntos paso a 64,0 puntos. Las dos instituciones mejoraron, pero se requiere de mejorar en mayor puntuación, ya que al igual que las de más políticas, es importante para el desempeño institucional.

La gestión del conocimiento, mide la capacidad de las alcaldías de implementar acciones, mecanismos o instrumentos orientados a identificar, generar, capturar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer a las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de productos y servicios a los grupos de valor.

La siguiente figura muestra la representación gráfica, de acuerdo con los puntajes de los índices de las políticas de gestión y desempeño Institucional 2020, que componen el sistema de evaluación del MIPG.

Gráfica 3. Índice de Resultados - desempeño institucional 2022



Fuente: Elaboración propia con base en MIPG 2022, Función Pública.

Nota. Para el año 2022 con respecto al 2021 en el municipio de Jenesano las políticas que más tuvieron descenso fueron; seguridad digital pasó de 71,5 a 39,7 puntos. Racionalización de trámites paso de 70,9 a 32,2 puntos. Siachoque obtuvo un aumento significativo en la política Gestión estratégica del talento humano pasando de 72,2 a 78,3 puntos. E l mayoría de las políticas de gestión y desempeño institucional la alcaldía de Siachoque supero a la alcaldía de Jenesano como lo muestra la anterior gráfica.

La siguiente figura muestra los puntajes del índice de gestión estratégica de talento humano detallado en gestion desempeño Institucional 2022 de manera desagregada según el MIPG.

Figura 5. Índice de gestión estratégica de talento humano detallado en gestión y desempeño Institucional 2022.

Índices detallados por política	Siachoque	Jenesano
Índice desagregado	Puntaje consultado	Puntaje consultado
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO: Calidad de la planeación estratégica del Talento Humano	87,5	75,5
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO: Desarrollo del talento humano en la entidad	88,8	65,1
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO: Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano	50,0	71,4
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO: Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano	64,6	37,7

Fuente. MIPG, 2022 Función Pública.

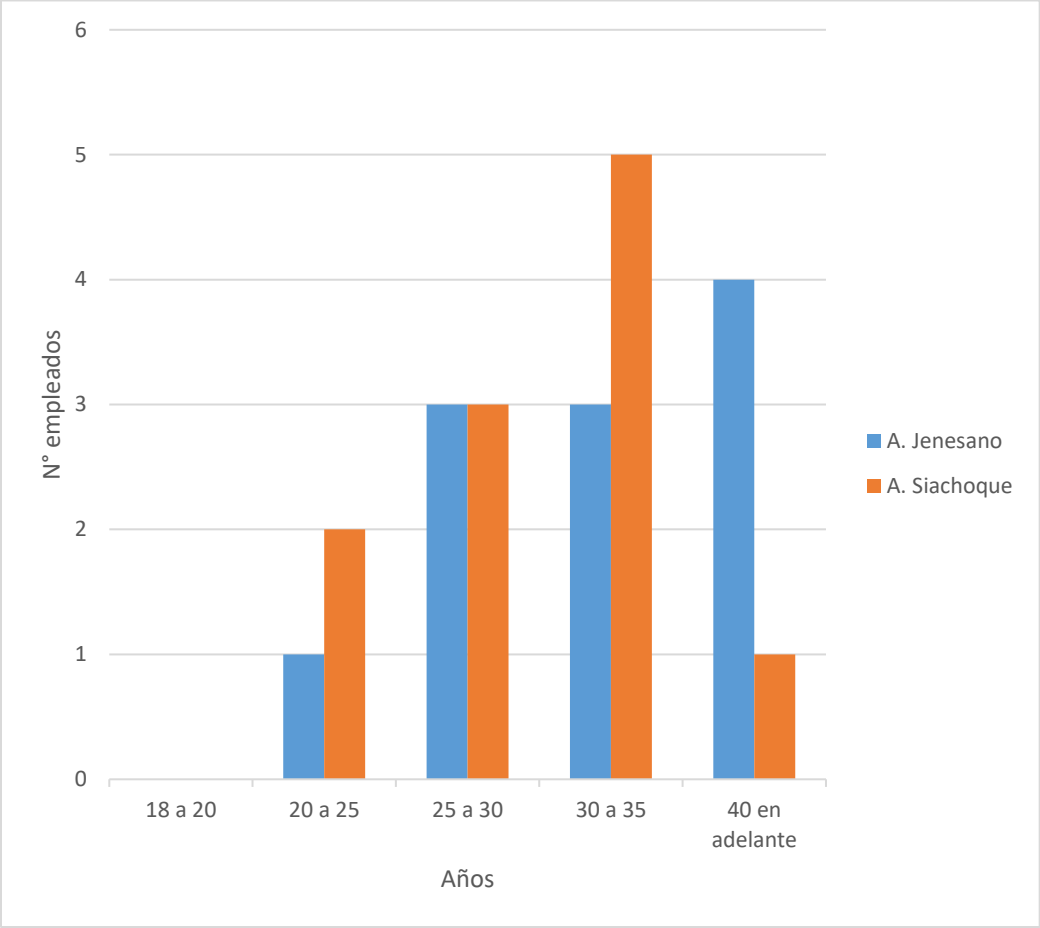
Nota. La anterior figura evidencio los índices de la política gestión estratégica del talento humano según el MIPG. Permitiendo elaborar el puntaje integrado de la política. De cada institución. Directamente el índice de gestión estratégica de talento humano, de forma desintegrada, evidencia la superioridad de Siachoque en comparación con Jenesano.

Resultados de la encuesta aplicada a los empleados públicos de las alcaldías de Siachoque y Jenesano –Boyacá sobre la incidencia de la cultura y el clima organizacional en el desempeño laboral

Resultados de las preguntas 1 a 4 de acuerdo con la información sociodemográfica

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre el rango de edad, que tienen los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano Boyacá.

Gráfica 4. Rango de edad de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

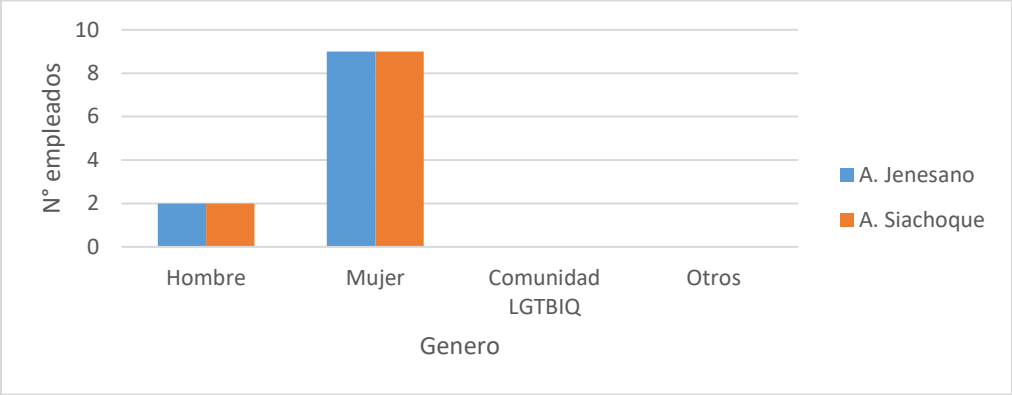


Fuente: Elaboración propia

Nota. La anterior gráfica evidencio que la mayoría de los empleados que trabajan en las alcaldías están en la edad de 25 años en adelante.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre el rango de edad, que tienen los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano Boyacá.

Gráfica 5. Tipo de genero de los empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

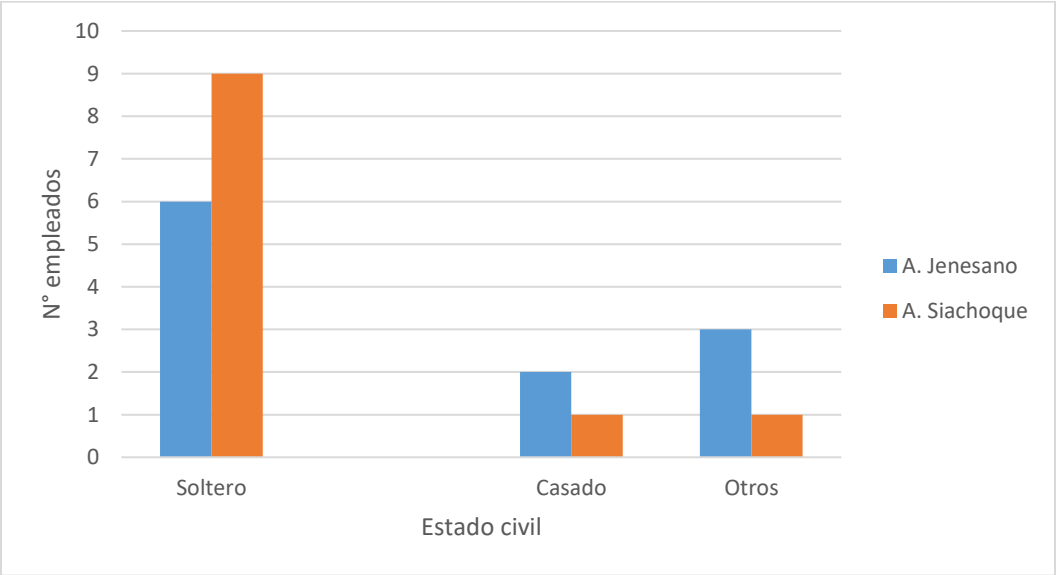


Fuente. Elaboración propia

Nota. Lo anterior permite afirmar que la mayoría de las personas empleadas en las alcaldías de Jenesano y Siachoque son mujeres.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre el estado civil, que tienen los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá.

Gráfica 6. Estado civil de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

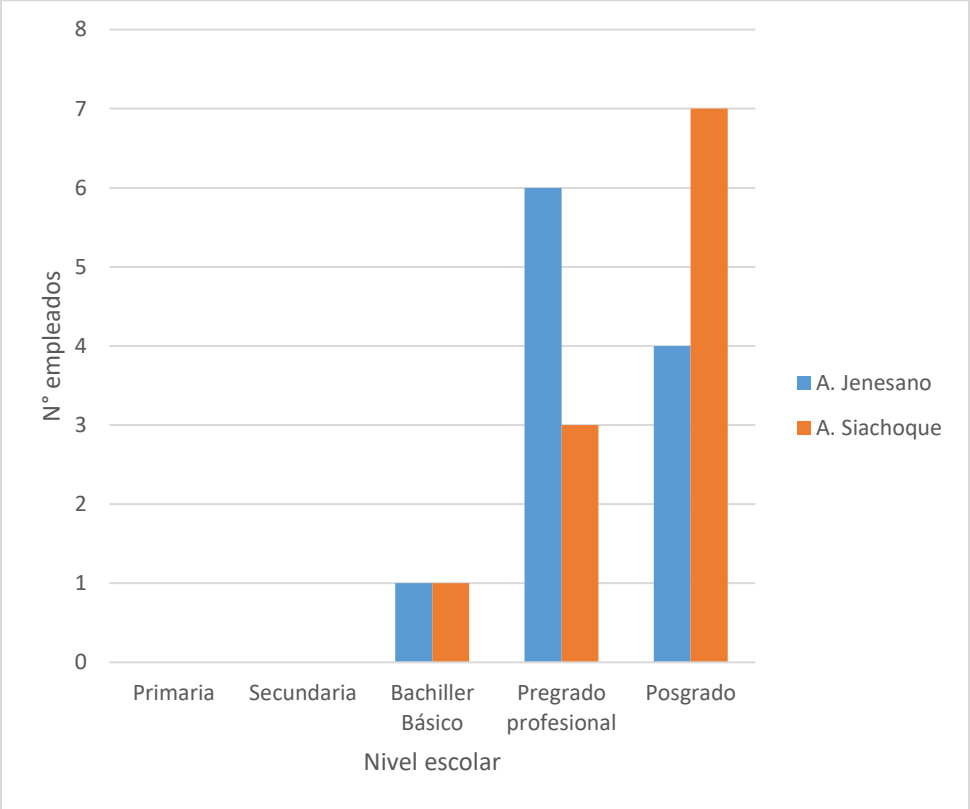


Fuente. Elaboración propia

Nota. La anterior información permitió evidenciar que la mayoría de las personas encuestadas que trabajan en la alcaldía de Jenesano y Siachoque son solteros.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre el nivel de formación escolar, que tienen los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano -Boyacá.

Gráfica 7. Nivel de formación escolar de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá



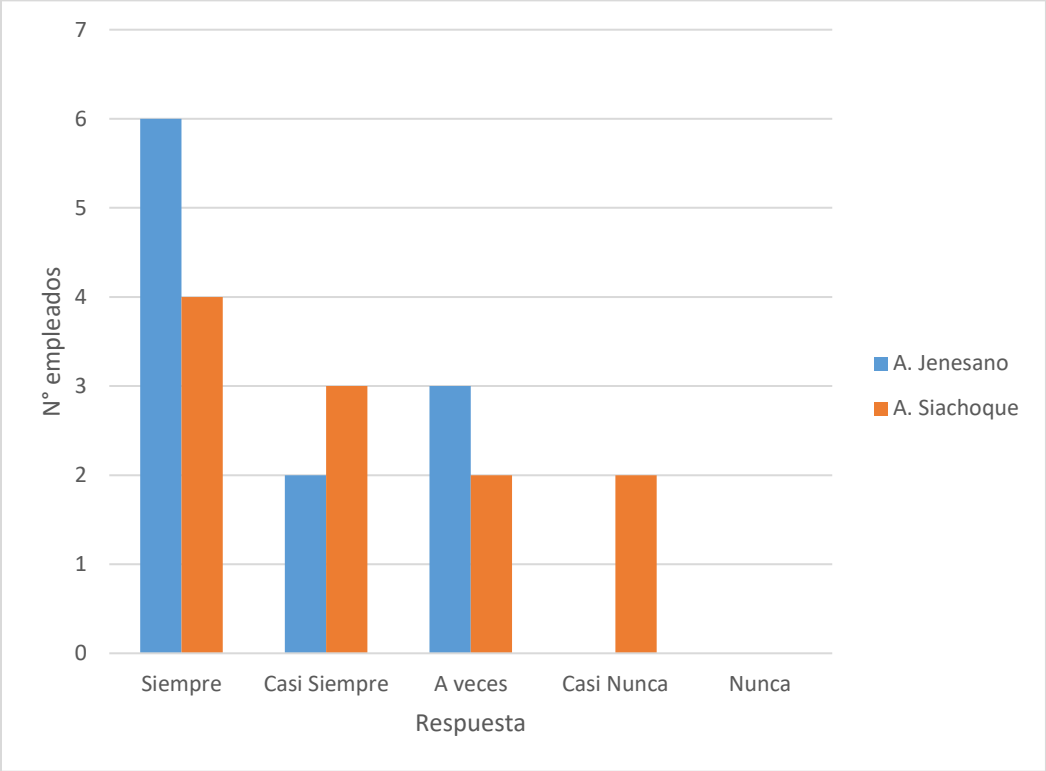
Fuente. Elaboración propia.

Nota. La información de la gráfica 7 permitió afirmar que 10 de los 11 empleados encuestados en las alcaldías de Jenesano y Siachoque son profesionales.

Resultados de las preguntas 5 a 8, según el conocimiento y la comunicación organizacional que manejan en la alcaldía

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Conoce la información de la alcaldía y la evolución de sus procesos administrativos?, hecha a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano – Boyacá.

Gráfica 8. Conocimiento de información y evolución de procesos administrativos - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

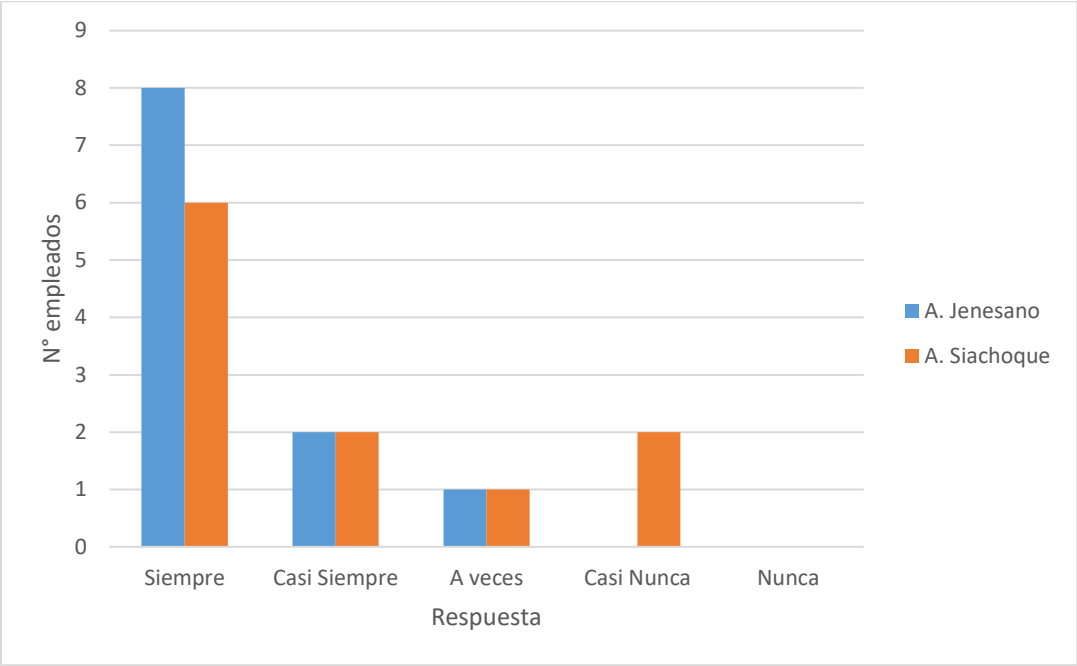


Fuente. Elaboración Propia

Nota. Lo anterior permitio discernir que, de los 11 empleados encuestados en cada alcaldía, 6 empleados de la alcaldía de Jenesano y 4 de la alcaldía de Siachoque conocen la información y la evolución de los procesos administrativos.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Cuenta con el apoyo de su jefe o superiores, en los momentos de dificultad en la ejecución de sus respectivas funciones?, hecha a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano -Boyacá.

Gráfica 9. Apoyo de superiores en la ejecución de funciones de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

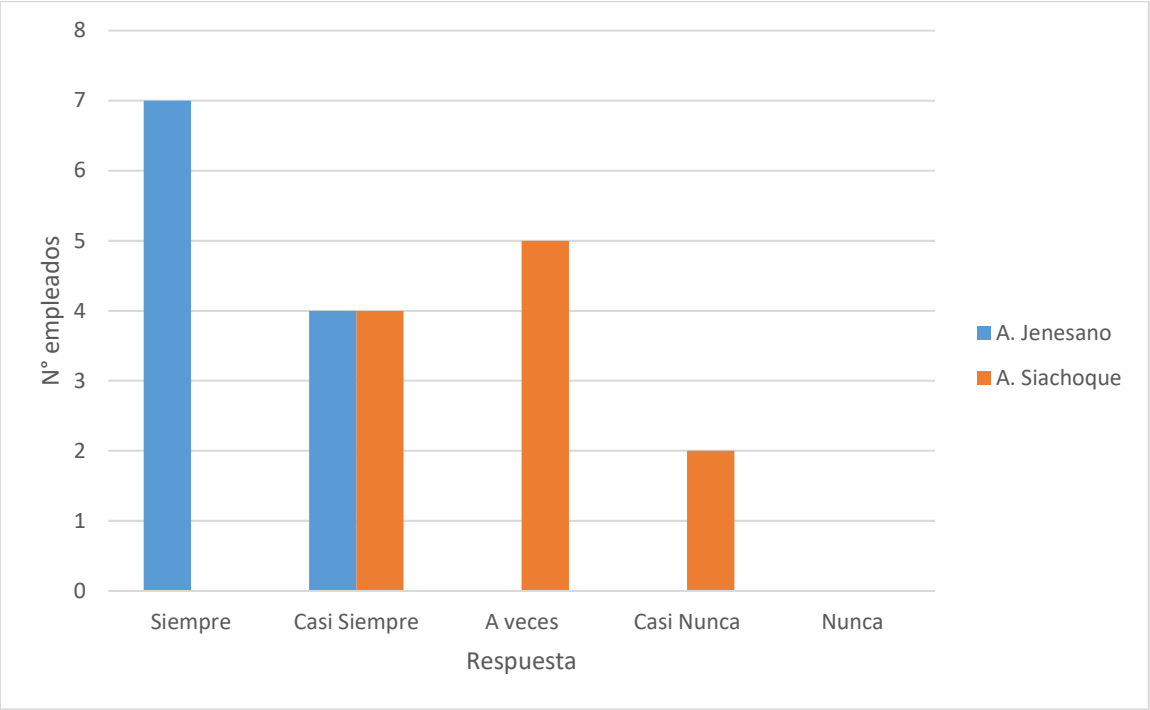


Fuente. Elaboración propia

Nota. De acuerdo con lo anterior, se evidencio que 8 empleados de los 11 encuestados en Jenesano, Cuentan con el apoyo de su jefe o superiores, en los momentos de dificultad en la ejecución de sus respectivas funciones, y en la alcaldía de Siachoque 6 de los 11 encuestados.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿La comunicación interna en la alcaldía, ayuda a desarrollar las actividades encomendadas en su manual de funciones?, realizada a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá.

Gráfica 10. Comunicación y actividades del manual de funciones de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

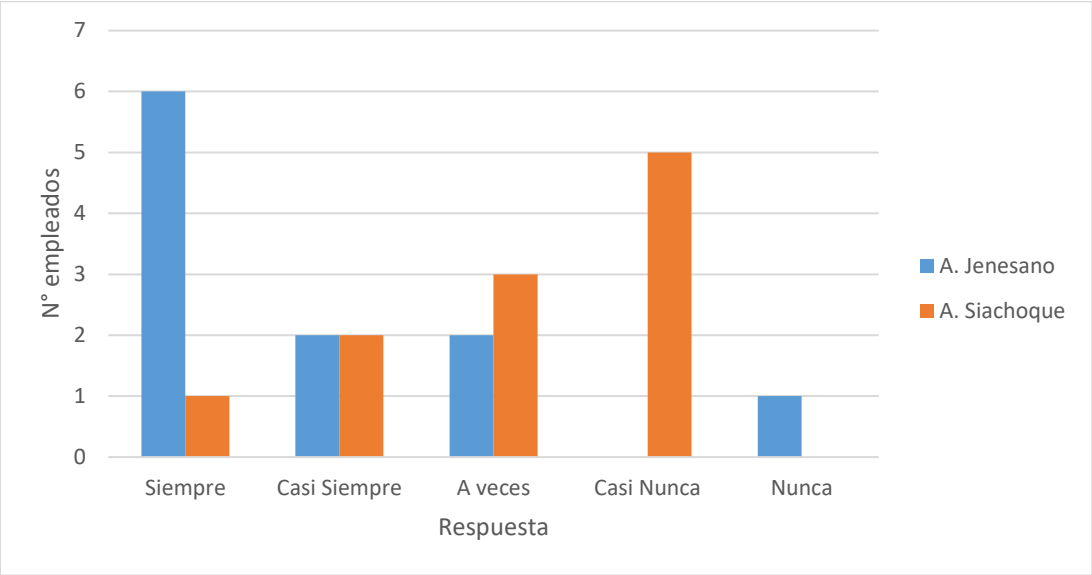


Fuente. Elaboración propia

Nota. La imformación anterior, permitio dar a conocer que para 7 de los 11 empleados encuestados en la alcaldía de Jenesano, la comunicación, siempre les ayuda a desarrollar las actividades encomendadas en los manuales de funciones. Y para los empleados de la alcaldía de Siachoque, 5 a veces.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Le han dado a conocer los códigos éticos y políticas laborales, que se usan de la alcaldía?, hecha a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá.

Gráfica 11. Códigos y éticos políticas laborales de los empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá



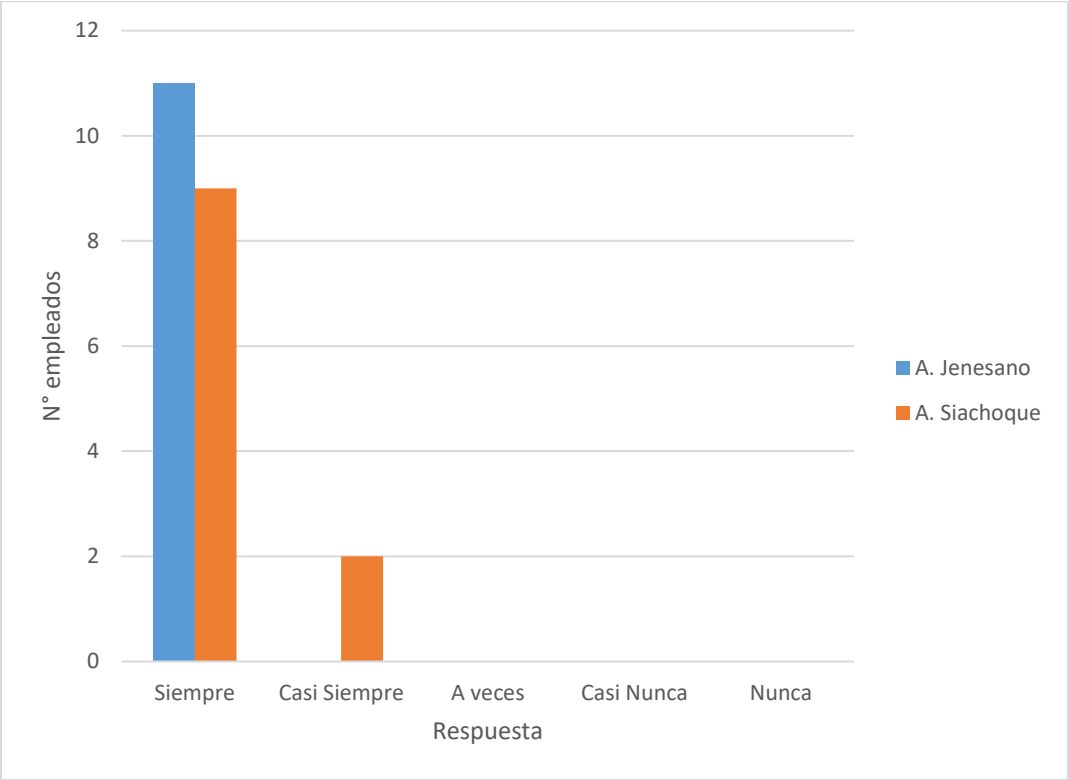
Fuente. Elaboración propia

Nota. De acuerdo con lo anterior, en la alcaldía de Jenesano de los 11 encuestados, 6 siempre han conocido sobre los códigos éticos y políticas laborales que se usan de la alcaldía, y en la alcaldía de Siachoque, de los 11 empleados, solo 1 siempre han conocido del tema.

Resultados de las preguntas, de la 9 a la 19 teniendo en cuenta el tipo de liderazgo que percibe en la alcaldía

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Su jefe respeta las diferencias de sexo, religión y cultura de los funcionarios que trabajan en la entidad?, realizada a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano Boyacá.

Gráfica 12. Diferencias de sexo, religión y cultura en empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

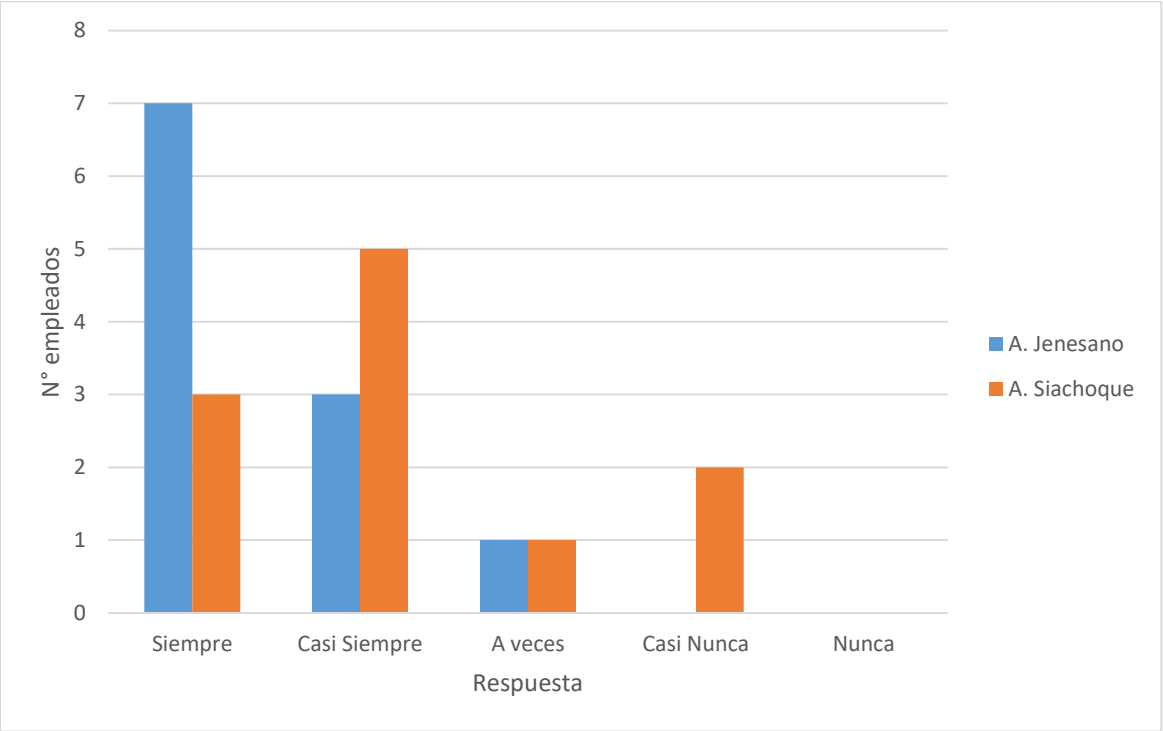


Fuente. Elaboración propia

Nota. De acuerdo con lo anterior, se evidencio que, a los 11 empleados encuestados en la alcaldía de Jenesano, los jefes les respetan las diferencias de sexo, religión y cultura que existen entre ellos. En la alcaldía de Siachoque a 9 empleados.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Su jefe aporta acciones para implementar un buen clima organizacional en la alcaldía?, hecha a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá.

Gráfica 13. Acciones de jefes, para implementar un buen clima organizacional - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

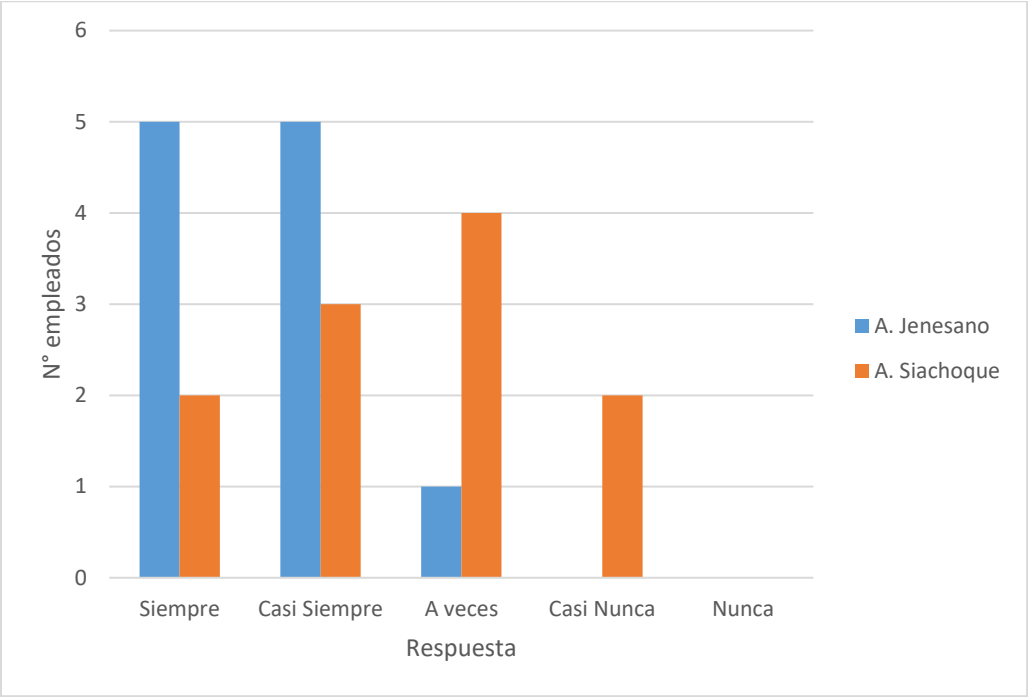


Fuente. Elaboración Propia

Nota. De acuerdo con lo anterior se evidencio que, 3 de los 11 empleados encuestados en la alcaldía de Siachoque y 7 de los 11 trabajadores de la alcaldía de Jenesano aceptan, que siempre que su jefe aporta acciones para implementar un buen clima organizacional en la alcaldía.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿La responsabilidad en su manual de funciones es clara y precisa cuando se define en las actividades laborales?, hecha a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano Boyacá.

Gráfica 14. Claridad en responsabilidad en manuales de funciones de los empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

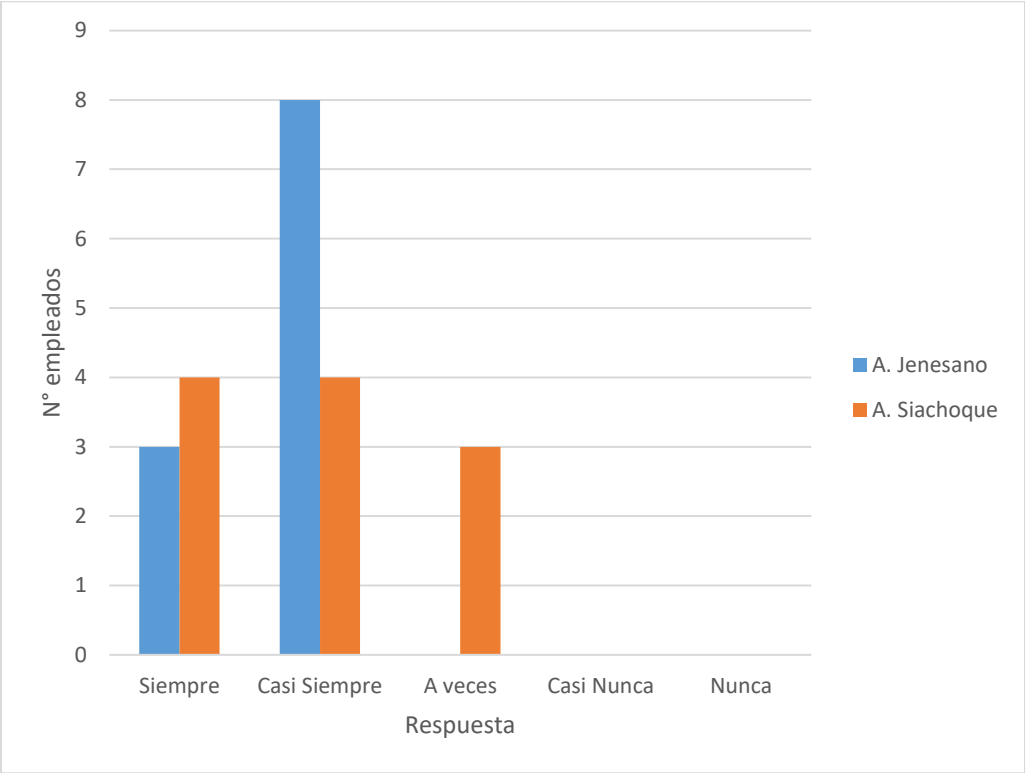


Fuente. Elaboración Propia

Nota. Lo anterior permite deducir que 5 de los 11 empleados encuestados en la alcaldía de Jenesano y 2 de los 11 encuestados de la alacdía de Siachoque aceptan que la responsabilidad en su manual de funciones es clara y precisa cuando se define en las actividades laborales.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Las actividades encontradas en su manual de funciones, son las actividades que usted desarrolla?, hecha a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano Boyacá.

Gráfica 15. Actividades desarrolladas por los empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

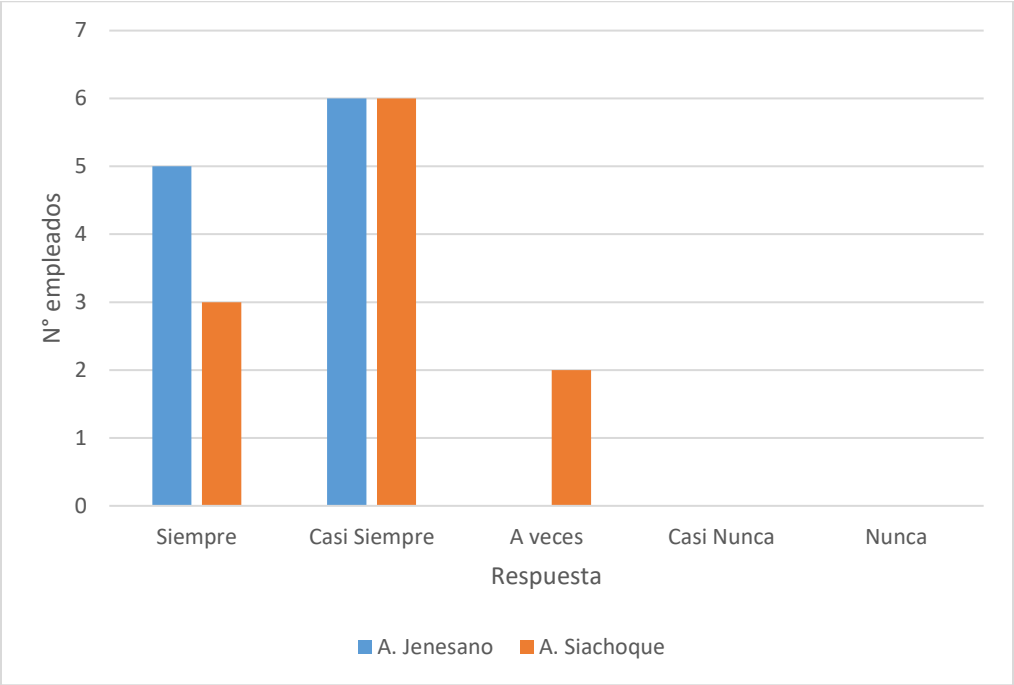


Fuente. Elaboración Propia

Nota. De acuerdo con lo anterior, se evidencio que, solo 3 de los trabajadores encuestados en la alcaldia de Jenesano y 4 empleados en Siachoque Boyacá, siempre desarrollan las actividades encontradas en el manual de funciones.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿En su dependencia u oficina de la alcaldía, se fomenta y se desarrollan trabajos en equipo que vinculen directamente sus funciones?, realizada a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá.

Gráfica 16. Fomento de trabajo en equipo en los empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

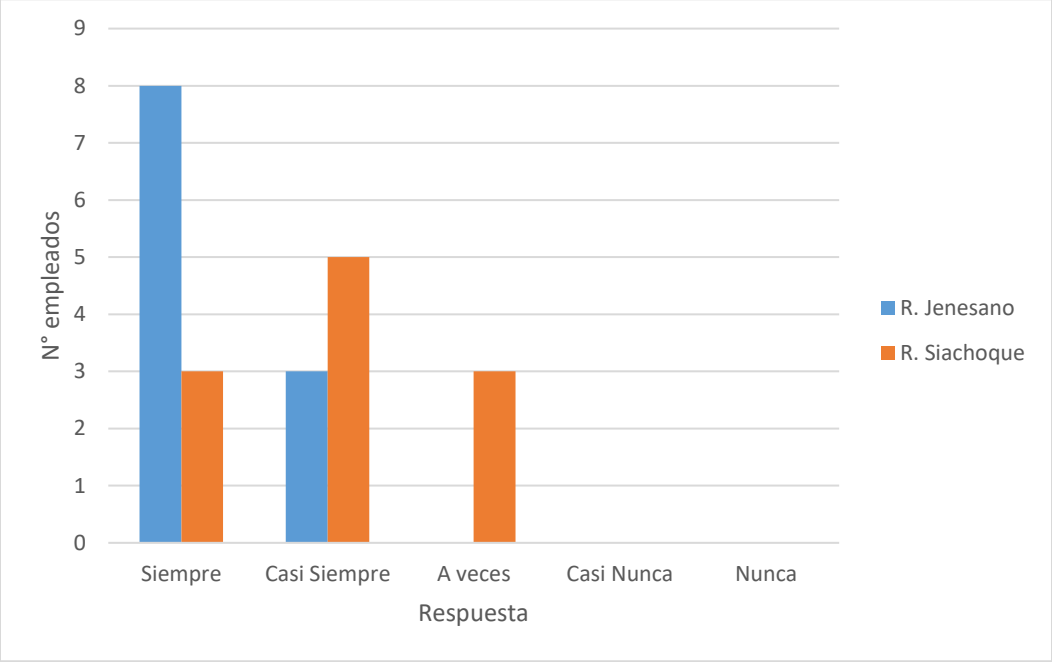


Fuente: Elaboración Propia

Nota. La anterior información, permitio deducir que todos los empleados encuestados en las alcaldías de Siachoque y Jenesano, en algún momento desarrollaron trabajos en equipo que vincularon directamente sus funciones. Se resalta que 5 de los empleados encuestados en Jenesano y 3 en Siachoque, siempre desarrollan trabajos en equipo que vinculan sus funciones.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Su jefe da autonomía para tomar decisiones, que den cumplimiento a las responsabilidades encontradas en su manual de funciones?, hecha a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano Boyacá.

Gráfica 17. Autonomía en toma de decisiones de las funciones de los empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

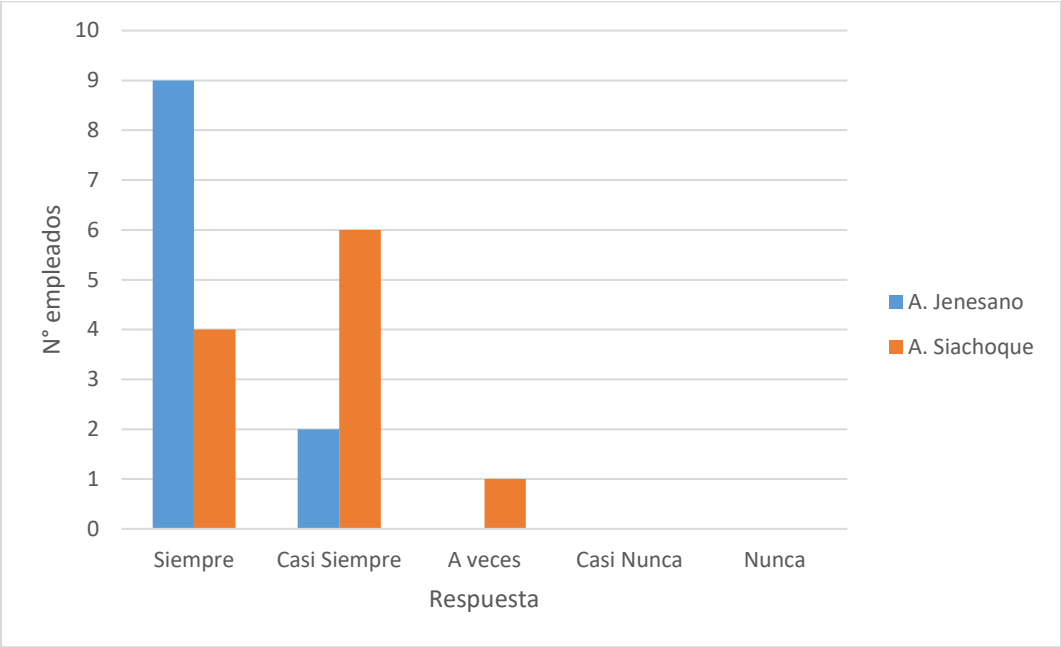


Fuente. Elaboración Propia

Nota. De acuerdo con lo anterior, se logro determinar que, los jefes de cada uno de los 11 encuestados que trabajan en las alcaldías de Jenesano y Siachoque, siempre les dan autonomía. En Jenesano a 8 de los encuestados. En Siachoque, a 3 de los 11 encuestados en la misma forma tienen autonomía para tomar decisiones, que den cumplimiento a las responsabilidades encontradas en los manuales de funciones. A los restantes es menos frecuente.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Las actividades de mi cargo y procedimientos de trabajo en la alcaldía me orientan a ser mejor empleado cumpliendo las funciones laborales?, hecha a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano – Boyacá.

Gráfica 18. Actividades y Procedimientos orientados a la mejora de los empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

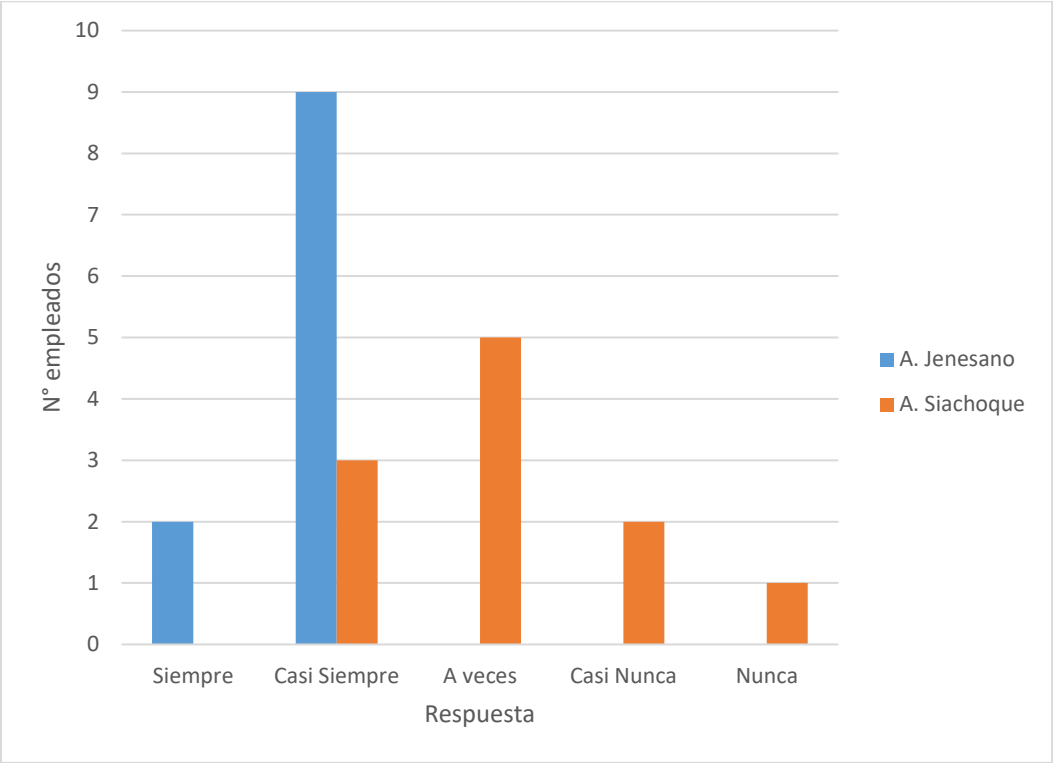


Fuente: Elaboración Propia

Nota. En general, a todos los empleados encuestados de las dos alcaldías de Jenesano y Siachoque, en algún momento las actividades de sus cargos y procedimientos de trabajo, los han orientado a ser mejores empleados cumpliendo las funciones laborales. Se resalta que, en Jenesano 9 empleados aceptan que siempre, en Siachoque solo 4 de los empleados encuestados, permanentemente las actividades de sus cargos y procedimientos de trabajo, los han orientado a ser mejor empleado.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Cuenta con suficiente tiempo, para realizar el desarrollo de las actividades solicitadas en su oficina de trabajo?, realizada a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano -Boyacá.

Gráfica 19. Tiempo disponible en actividades de los empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

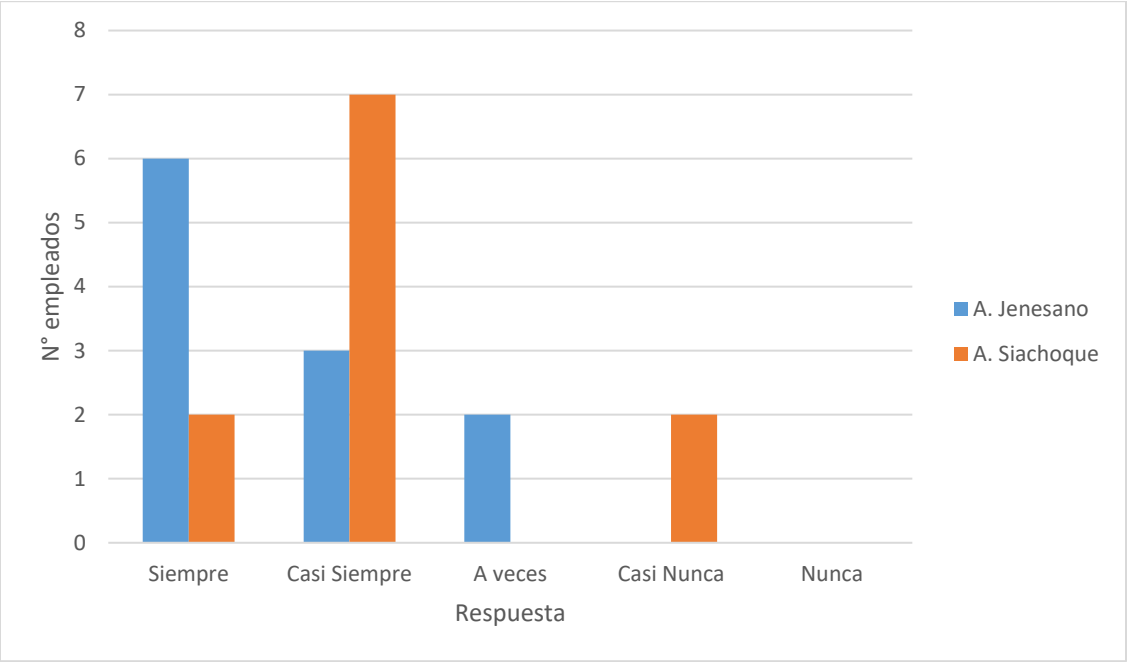


Fuente: Elaboración propia

Nota. De acuerdo con lo anterior, en Jenesano solo 2 de los empleados encuestados, cuentan con suficiente tiempo para realizar el desarrollo de las actividades solicitadas en su oficina de trabajo. A diferencia que en Siachoque 0 empleados cuentan con suficiente tiempo para realizar el desarrollo de las actividades solicitadas en su oficina de trabajo.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Está usted de acuerdo con la forma en que su jefe realiza la gestión frente a las metas que se tienen encomendadas en la oficina que usted labora?, hecha a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá.

Gráfica 20. Gestión de jefes frente a metas encomendadas a empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

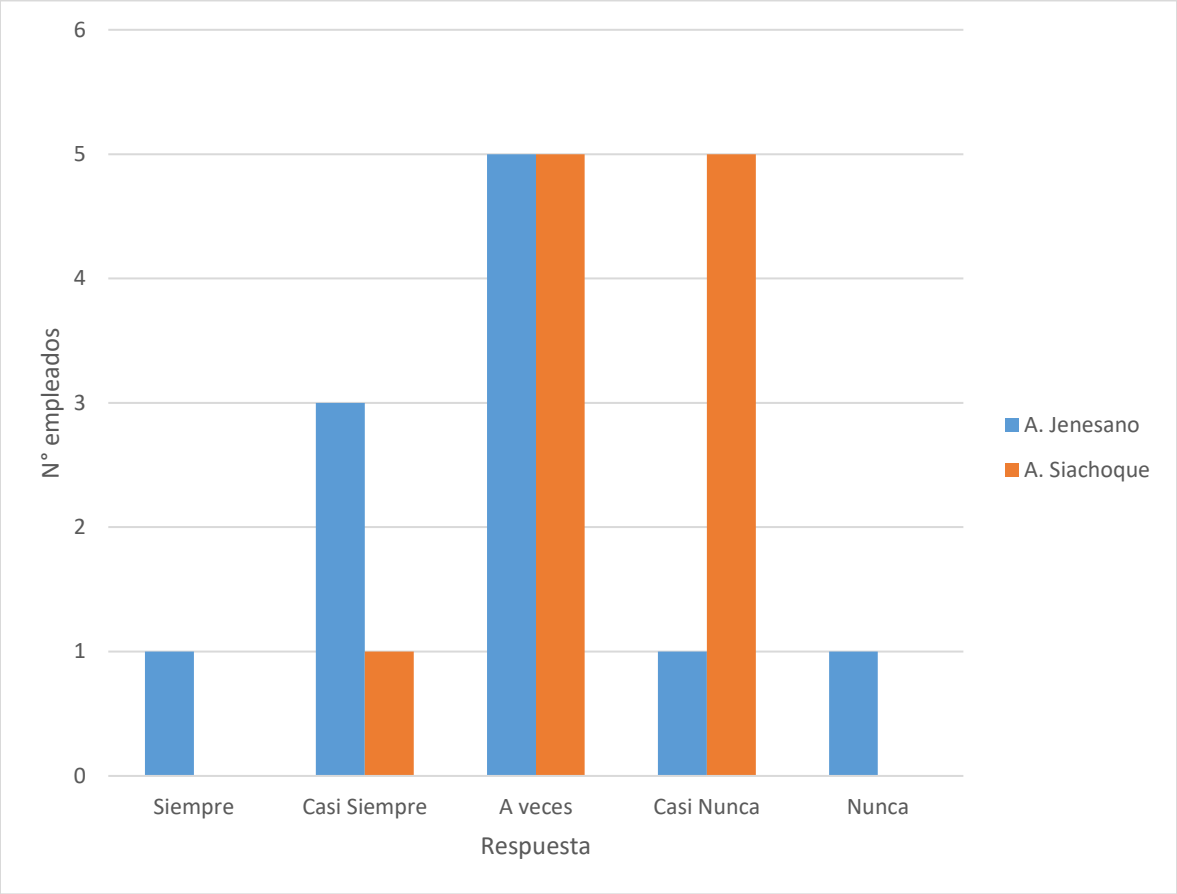


Fuente: Elaboración propia

Nota. De acuerdo a la anterior gráfica, 6 de los empleados encuestados en la alcaldía de Jenesano, estuvieron de acuerdo con la forma en que su jefe realiza la gestión frente a las metas que se tienen encomendadas en la oficina que laboran. A diferencia en Siachoque 2 empleados están de acuerdo con lo anterior.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Considera que cuenta con la asignación salarial para las labores desempeñadas en su cargo?, hecha a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá.

Gráfica 21. Asignación salarial de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

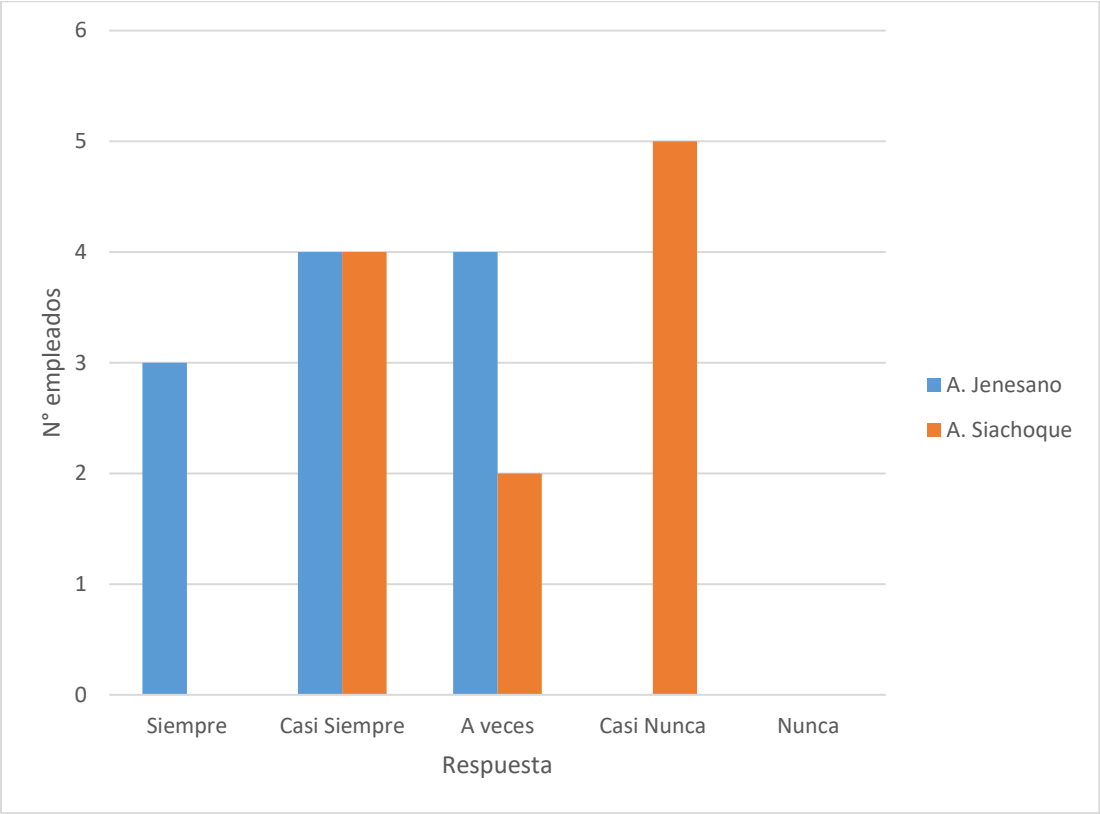


Fuente. Elaboración propia

Nota. De acuerdo con la anterior información, más de 8 empleados de cada una de las alcaldías consideran que no siempre cuentan con la asignación salarial justa para las labores desempeñadas en su cargo.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿La alcaldía cuenta con planes y acciones específicas para el mejoramiento de las condiciones para el desempeño laboral en su puesto de trabajo?, realizada a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá.

Gráfica 22. Planes de mejora en el desempeño laboral de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá



Fuente. Elaboración propia

Nota. Acorde con lo anterior, 3 de los trabajadores de Jenesano, siempre han contado con planes y acciones específicas para el mejoramiento de las condiciones para el desempeño laboral en su puesto de trabajo. A diferencia en Siachoque, ninguno de los empleados encuestados, permanentemente no han contado con planes y acciones específicas para el mejoramiento de las condiciones para el desempeño laboral en su puesto de trabajo.

A partir de un grupo de discusión se logró obtener que en la alcaldía de Jenesano, los empleados consideran que el anterior resultado de la gráfica se obtuvo debido a se han realizado concejos de mejora, en los cuales participan solo los directivos. Los planes de mejora de desempeño laboral no se hacen llegar a los funcionarios subalternos de las secretarias, los

directivos cada ocho días revisaron cómo va el proceso de desempeño de sus metas. No se evidencia mejora motivada por los directivos.

Además manifestaron que por las responsabilidades de cada puesto de trabajo no les queda tiempo de solicitar los planes de mejora de desempeño laboral, por parte de los subalternos, pero tampoco los directivos los han implementado hacia los demás empleados. Existen vacios o interrogantes que les toca solucionar preguntando particularmente.

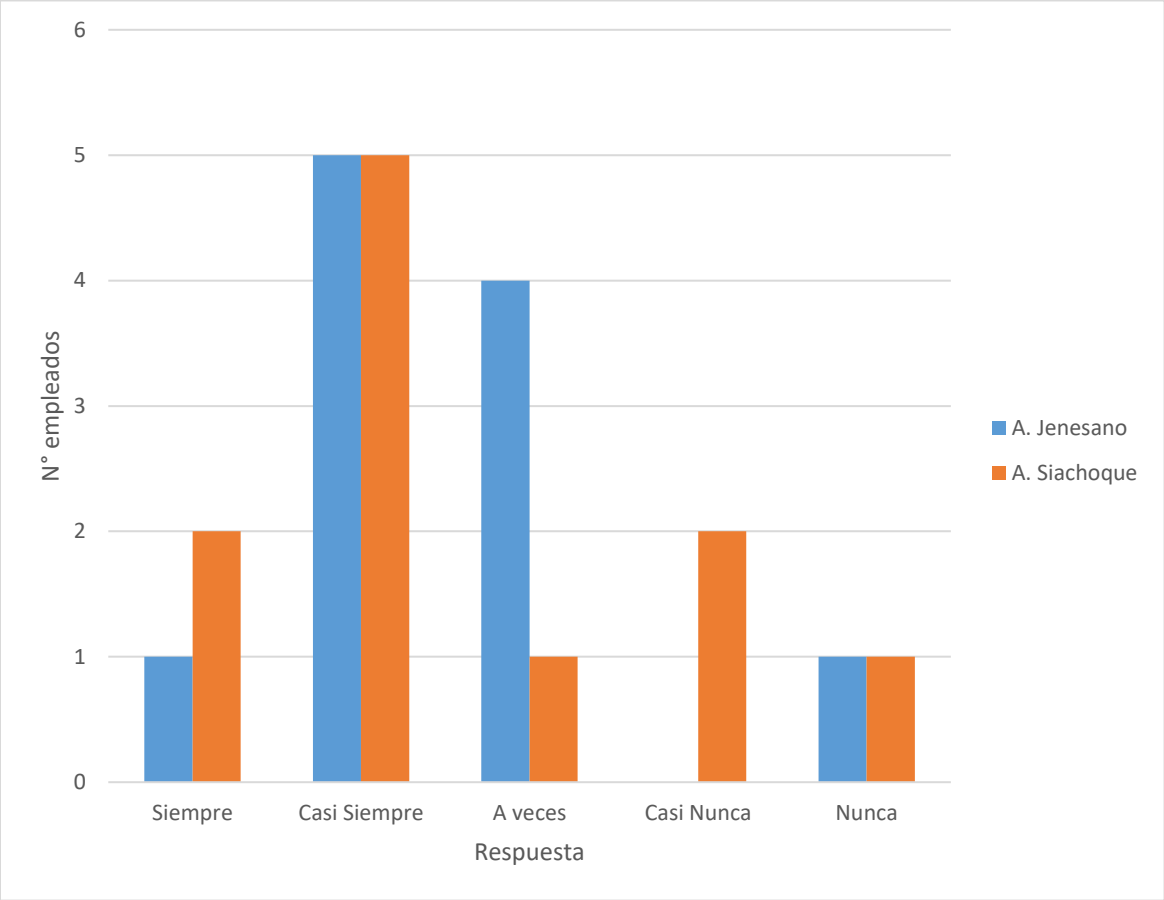
Además a quienes están en carrera les realizan la evaluación de desempeño laboral por parte de los directivos pero nunca los han evaluado mal, por ende no les han implementado los planes o acciones para el desempeño laboral mejorar.

Por otro lado en Siachoque, consideraron que los resultados son así porque no se cuenta con planes de acción para el mejoramiento del desempeño laboral, algunas personas que ejercen ciertos puestos de trabajo no son aptas para desempeñar el cargo, esto se debe a lo que todos conocemos como (roscas políticas) las personas llegan lo que hacen es adaptarse junto con los conocimientos que tiene y demás. La alcaldía no cuenta con planes de acción en el que se vea reflejado el mejoramiento del desempeño laboral, la mayoría de personas son total desconocedoras de las funciones de sus puestos, por ende, hay ocasiones en las que no se brinda un buen servicio a la comunidad y no se cumplen con las expectativas de sus labores.

Resultados de las preguntas 20, 21 considerando la puntualidad como factor importante para el desempeño laboral de la alcaldía

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Considera que sus compañeros de trabajo cumplen con los horarios establecidos por la alcaldía en la hora de llegada?, hecha a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano Boyacá.

Gráfica 23. Horario de llegada de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

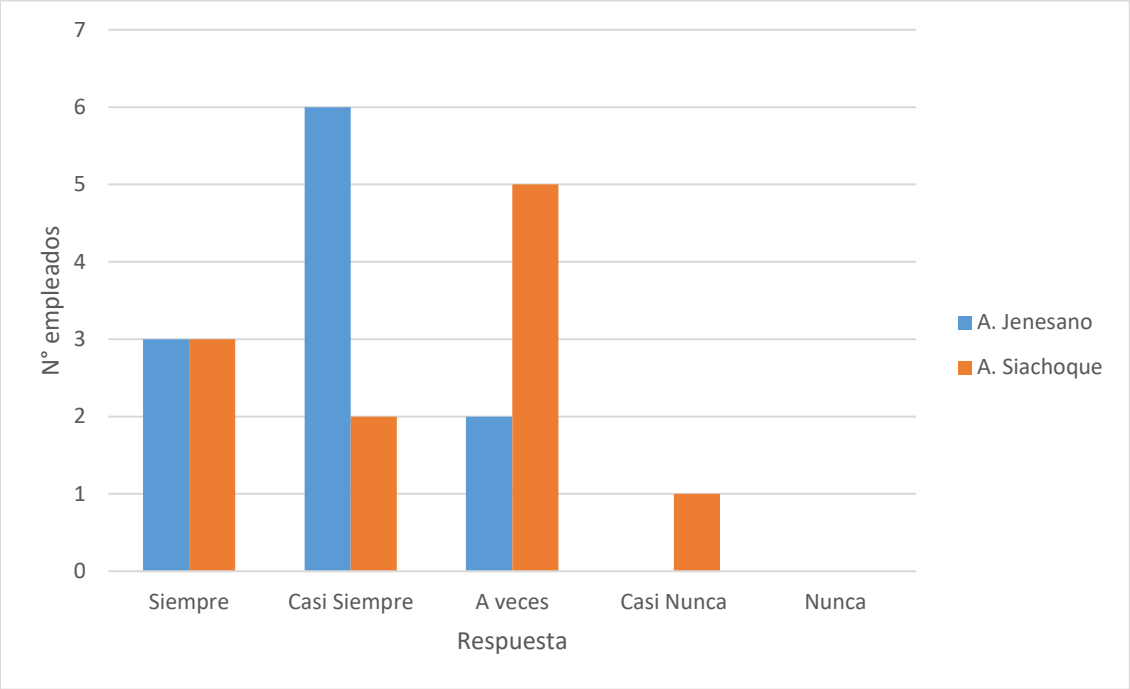


Fuente. Elaboración propia

Nota. Lo Anterior indica que en Jenesano solo 1 de los empleados considera que los demás cumplen con el horario de llegada establecido, de igual manera en Siachoque, solo 2 de los empleados cosideran que los demás empleados cumplen horarios de llegada. El restante de los empleados considera que no siempre.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Considera que sus compañeros de trabajo cumplen con los horarios establecidos por la alcaldía a la hora de salida?, realizada a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano – Boyacá.

Gráfica 24. Horario de salida de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá



Fuente. Elaboración propia

Nota. En Jenesano de los 11 encuestados de la alcaldía 3 siempre, 6 casi |siempre 2 a veces consideran que sus compañeros de trabajo, cumplen con los horarios establecidos por la alcaldía en la hora de salida. En Siachoque 3 siempre, 2 casi siempre, 5 a veces y 1 casi nunca considera que sus compañeros de trabajo, cumplen con los horarios establecidos por la alcaldía en la hora de salida. De acuerdo con la anterior información, solo 3 de los empleados consideran que los demás empleados siempre cumplen con el horario de salida. La mayoría opina diferefente.

De acuerdo con el grupo de discusión realizado en la alcaldía de Jenesano se evidencio que existen jefes flexibles, por ende los subalternos abusan de la confianza. Existe funcionarios que salen más tarde del horario habitual debido a las distintas funciones que deben desarrollar o sobrecarga laboral que existe en los cargos que tienen. Por ejemplo, cuando ha entrega de

informes trimestrales o se realiza contratación, los horarios se extienden obligatoriamente para cumplir con los procesos procedimientos que comprometen la responsabilidad de los funcionarios.

Existía en la vigencia pasada ausencia en la responsabilidad de cumplir con los horarios laborales por falta de presencia del directivo que subordina a los demás empleados en espeial los fines de semana laborales. Los horarios de han sido 8 a 5 media pm.

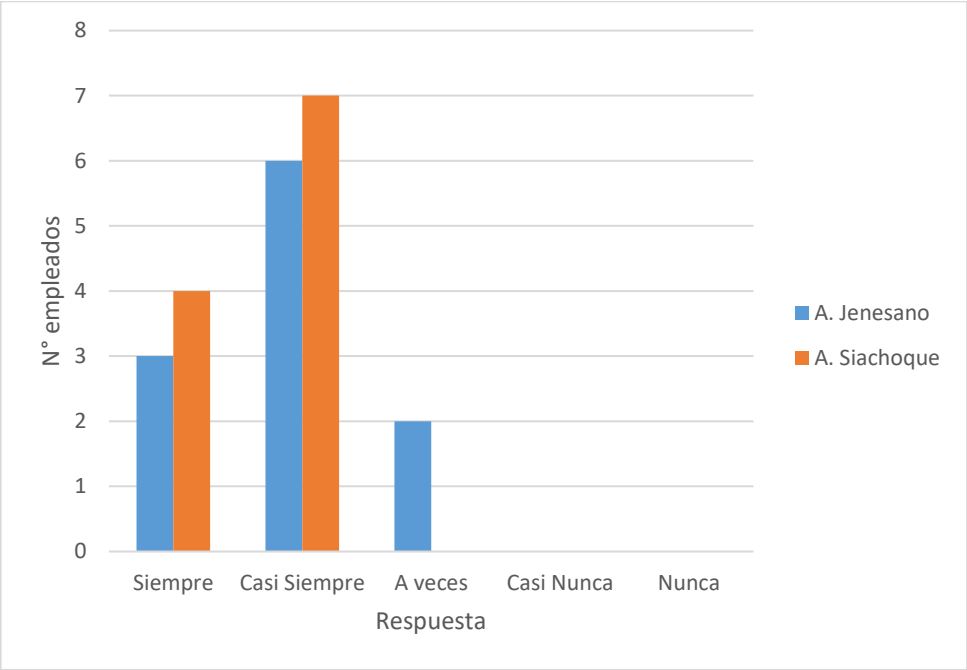
En el caso de la comisaria en el municipio de Jenesano, debe permanecer pendiente las 24 horas sobre casos que se presenten, se considera que no se les da el cumplimiento a las normas internas de las dependencias de la alcaldía. No tienen claridad con las responsabilidades de los manuales de funciones competentes en algunos funcionarios, como es el caso de comisaria de familia. Lo anterior genero afectación de estrés, de no poder descansar fuera de las horas laborales.

Por otro lado, en la alcaldía de Siachoque, sus resultados fueron argumentados en base a que suceden debido a que no siempre se cumple con el horario de salida, debido a la carga laboral que tienen algunas oficinas y esto impide que salgan a la hora establecida. No siempre se cumple con el horario de salida, debido a la carga laboral que tienen algunas oficinas y esto impide que salgan a la hora establecida.

Resultados de la pregunta 22, de acuerdo a su criterio sobre la eficiencia laboral de los empleados de la alcaldía

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Durante la jornada laboral, sus compañeros de trabajo demuestran dedicación y concentración en el trabajo que realizan?, hecha a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá.

Gráfica 25. Dedicación y concentración de los empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá



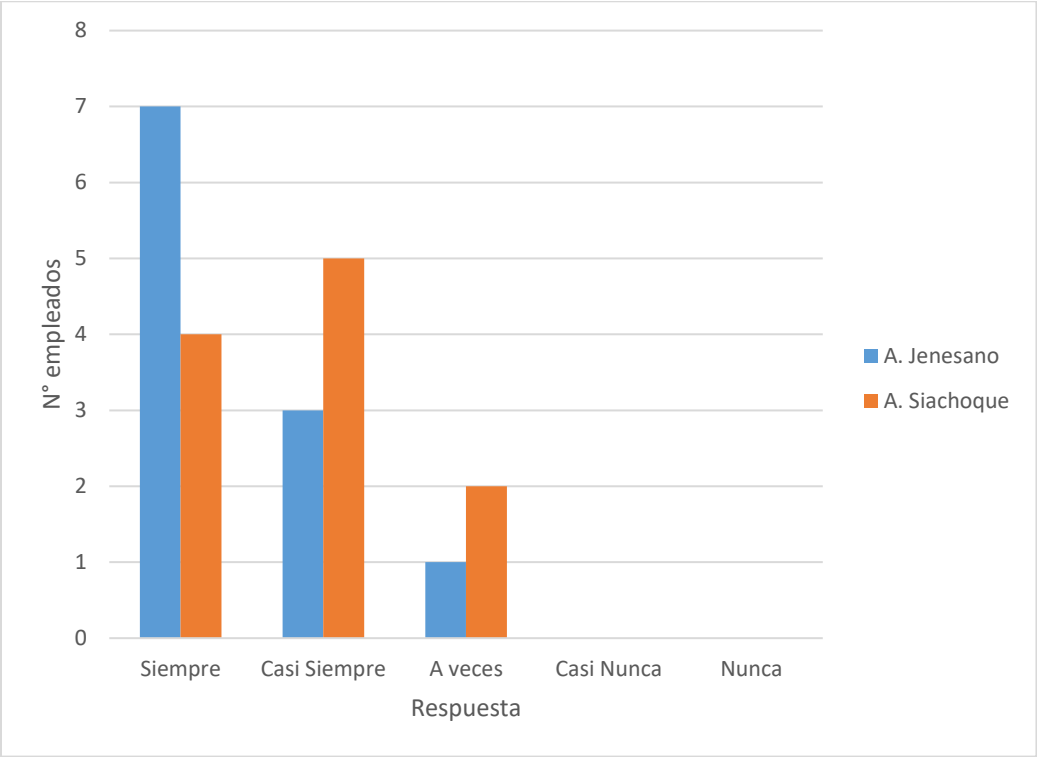
Fuente. Elaboración propia

Nota. Lo anterior permitio evidenciar que la dedicación y concentración en el trabajo que realizan, lo logran 3 o 4 empleados de los 11 encuestados en cada alcaldía. Lo cual genera que los demás lo logren eventualmente según las respuestas obtenidas.

Resultados de las preguntas 23 a 27, teniendo en cuenta resultados de la evaluación del desempeño laboral de la alcaldía

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Los funcionarios de la alcaldía cumplen correctamente con los objetivos y propósitos de sus cargos?, hecha a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá.

Gráfica 26. Cumplimiento de objetivos en cargos de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

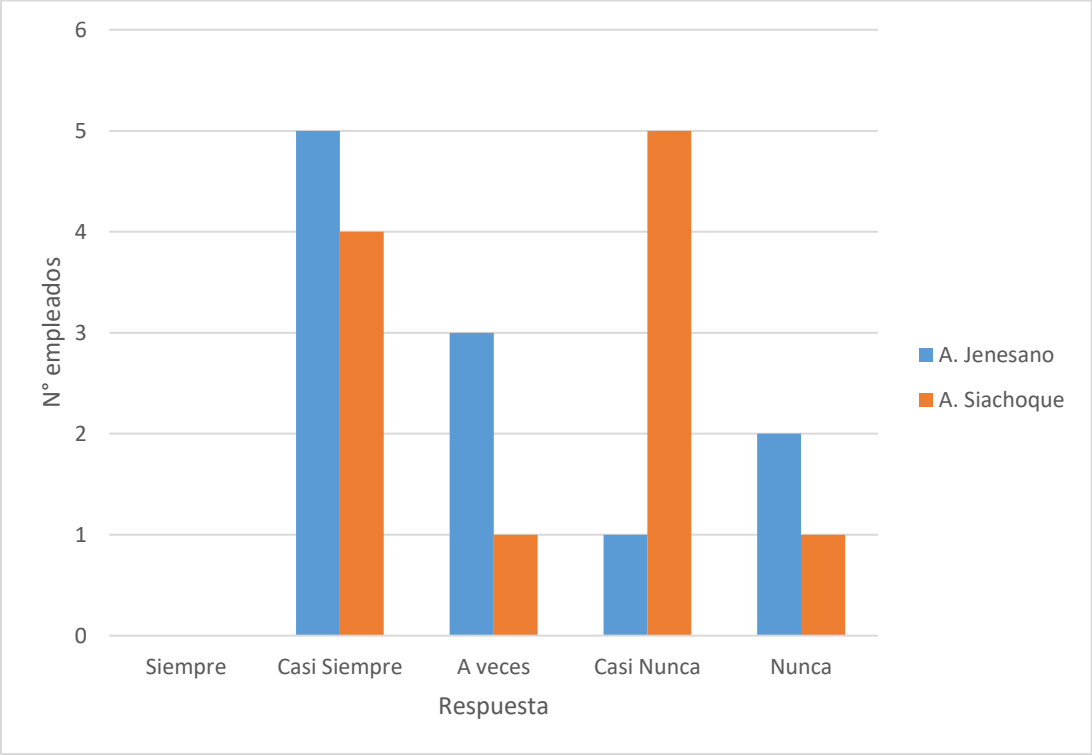


Fuente. Elaboración propia.

Nota. Según las respuestas de percepción en esta pregunta, 7 de las personas que trabajan en la alcaldía de Jenesano, consideraron que los empleados siempre cumplen correctamente con los objetivos y propósitos de sus cargos, de igual manera 4 empleados en Siachoque consideran que los demás en la alcaldia siempre cumplen. Los demás consideran menos frecuente el cumplimiento.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿El sueldo que usted recibe es proporcional y motivador para sus funciones desarrolladas en el puesto de trabajo?, realizada a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá.

Gráfica 27. Motivación del Sueldo en empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá



Fuente. Elaboración propia.

Nota. Lo anterior permitio deducir que ningún empleado de Jenesano, permanentemente se siente motivado en su puesto de trabajo por el sueldo que reciben, igualmente en Siachoque. Se resalta que en Jenesano, 2 empleados y en Siachoque 1 nunca se sienten motivados por el sueldo que reciben en el desarrollo de sus funciones laborales.

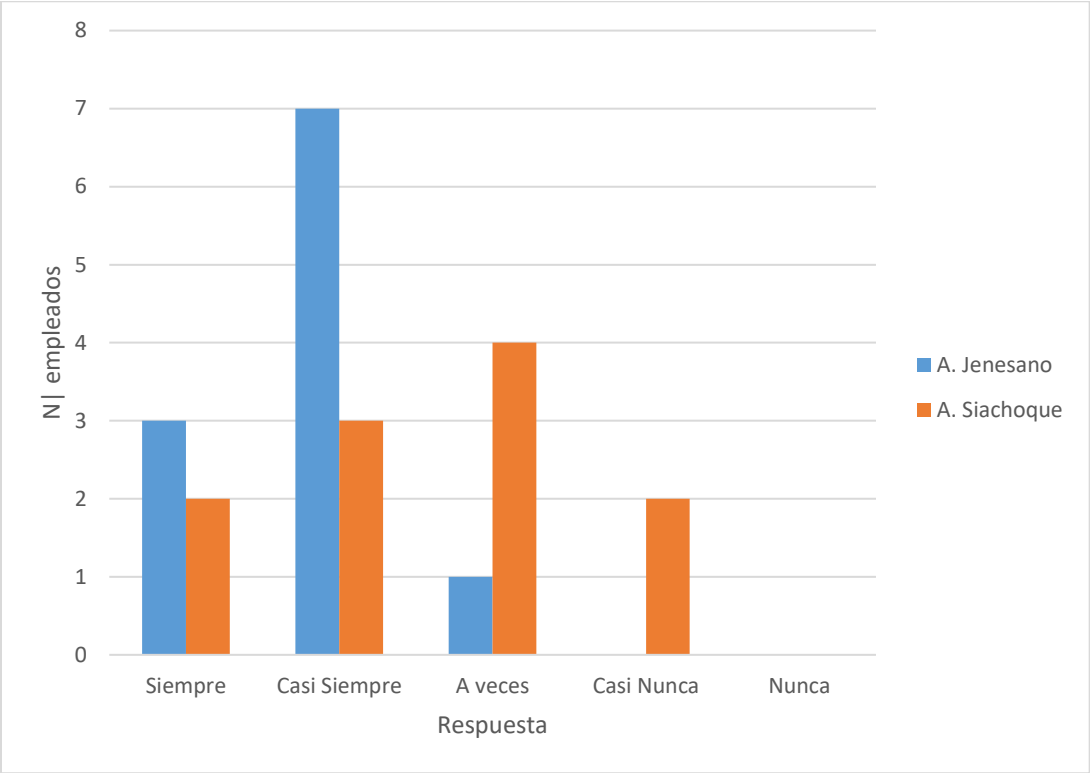
A partir del grupo de discusión realizado en el municipio de Jenesano, los empleados Consideran que se evidenciaron los resultados, debido a que falta implementar un estudio técnico porque no se ha realizado una restructuración de escala salarial con los grados y códigos que existen de acuerdo a la categoría. Consideran que desarrollan las actividades de los manuales de funciones más por sentido de pertenencia y por mantener su empleo, diferente a ser motivado realmente por el sueldo que reciben.

La mayoría de profesionales están como asistentes, pero la carga laboral si es de grande responsabilidad. Se han realizado comparaciones con otros municipios de la misma categoría y se evidencia que los salarios son menores dentro de los existentes en las escalas salarial, por ejemplo, en el municipio de Cienega son mayores los salarios con menor carga laboral. El salario devengado no es nada justo, se evidencia que la mayoría de los empleados son profesionales con posgrados incluidos, lo cual indica que deberían tener una remuneración proporcional, pero no es así en Jenesano. Se realizan las funciones e implentación de acciones en las actividades laborales, más por sentido de pertenencia que por motivación de variables como el sueldo.

Para los empleados en el grupo de discusión en la alcaldia de Siachoque, consideraron que los reultados se muestraron asi, debido a que la alcaldía deberia asignar un sueldo de acuerdo a los conocimientos, estudios y experiencia obtenida por la personas, no es posible que el que tiene más carga laboral y se desempeñe mejor en el área, tenga un sueldo muy bajo, pero personas que que forman desorden dentro de ella tienen mejores sueldos. consideran que esa situacion se debe a la rosca política, (que porque es mi sobrino, mi amigo y demás mecere el sueldo más alto). El sueldo que se recibe es totalmente indiferente a las funciones que se realizan, la mayoría de sueldos son favorables para algunos, pero no se tiene en cuenta funciones, conocimientos y experiencia, por ende, es desmotivante la relación entre el sueldo y las funciones que existen.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Se comparten las políticas y planes estratégicos administrativos, establecidos en la alcaldía con el personal de trabajo en la alcaldía?, realizada a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano – Boyacá.

Gráfica 28. Planes y políticas estratégicas y administrativas - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

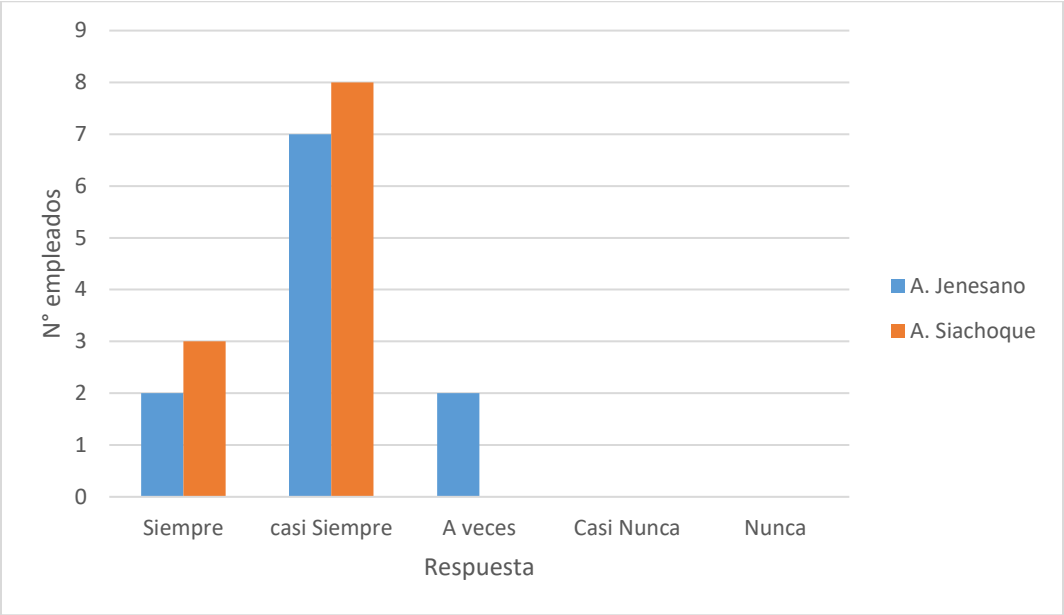


Fuente. Elaboración propia.

Nota. La anterior información dedujo, que en el muncipio de Jenesano 7 de los encuestados consideran que casi siempre se comparten las políticas y planes estratégicos administrativos, establecidos en la alcaldía con el personal de trabajo. De igual manera en Siachoque 3 de los empleados consideran que casi siempre se les las politícas y planes estrategicos administrativos, establecidos en la alcaldia. 3 empleados de Siachoque consideran que nunca.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Durante las horas de trabajo, los demás funcionarios de la alcaldía permanecen desarrollando las funciones de puesto de trabajo?, hecha a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá.

Gráfica 29. Desarrollo de funciones en puestos de trabajo de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá



Fuente. Elaboración propia.

Nota. De acuerdo a lo anterior, se evidencia que en Jenesano 8 de los 11 empleados encuestados, consideraron que durante las horas laborales los demás compañeros casi siempre realizan actividades de su puesto de trabajo. De igual forma en la alcaldía de Siachoque 7.

Mediante el grupo de discusión realizado en la alcaldía de Jenesano, los empleados manifestaron por qué se muestran esos resultados obtenidos en la gráfica anterior, y es en razón a que los directivos de las secretarias junto la dirección de servicios públicos por situciones de inspección de obras diligencias vinculadas a las funciones los obligan a hacer presencia en otros lugares que no son las oficinas de trabajo.

Además existen funciones o diligencias que ayudan a cumplir con las responsabilidades funcionales, por ende deben de recurrir a otras dependencias o secretarias. Además, los horarios laborales no alcanzan para desarrollar todas las actividades encargadas a cada funcionario,

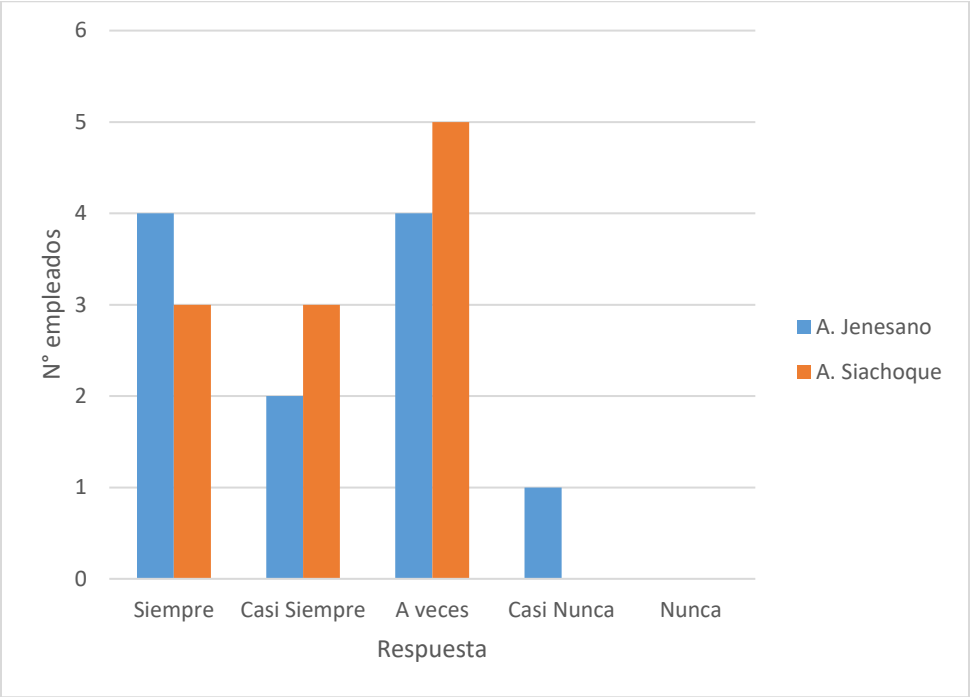
adicionalmente existe el manejo de los usuarios del público que genera, que las responsabilidades de trabajo se tengan que llevar a casa, para culminar o nivelar el desarrollo de actividades de acuerdo con los requerimientos.

Con relación a lo anterior, a los empleados les genera de desgaste físico y psicológico. Consideran que se debe de tener en cuenta las normas jurídico-administrativas con el objetivo de disminuir la sobrecarga laboral.

Por otro lado, en el grupo de discusión del municipio de Siachoque los empelados consideraron que no todas las personas tienen en mismo compromiso con la alcaldía y con el trabajo, por lo cual, no todos los funcionarios ejercen sus actividades en el puesto de trabajo, esto se debe a la falta de seguimiento por parte del supervisor del contrato, ellos no ejercen un debido seguimiento a las actividades que está desarrollando cada trabajador. Es cierto que la mayoría cumple con sus funciones dentro del puesto de trabajo, debido al compromiso y responsabilidad que se adquiere con la entidad, pero según experiencias y vivencias hay trabajadores que son totalmente ausentes en sus funciones es ahí donde existe la desigualdad en funciones.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿En las horas laborales, usted se desplaza a otras oficinas o sitios por situaciones de actividades desarrolladas vinculadas a sus funciones de trabajo?, realizada a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano – Boyacá.

Gráfica 30. Desplazamientos en horas laborales de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá



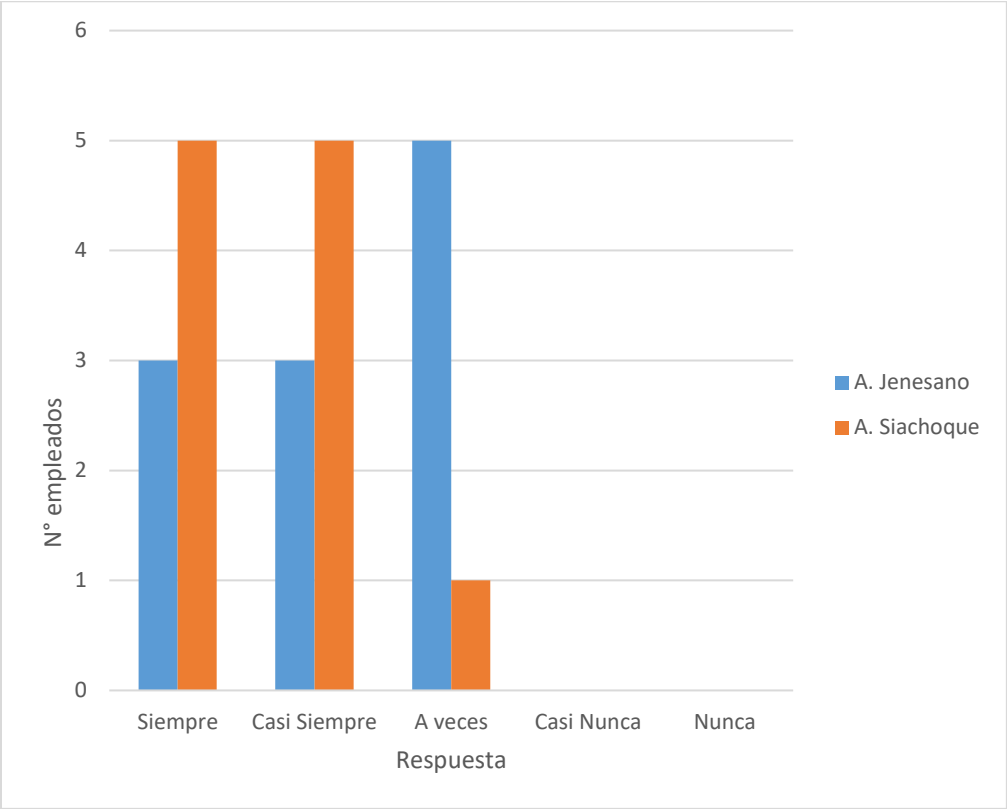
Fuente. Elaboración propia.

Nota. Lo anterior evidencio que, en Jenesano 10 de los empleados encuestados se desplazan a otras oficinas o sitios por situaciones de actividades desarrolladas vinculadas a sus funciones de trabajo. De igual forma en Siachoque los 11 empleados.

Resultados de las preguntas 28 a 31 teniendo en cuenta el manejo de control interno de la alcaldías

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Usted conoce que es el MIPG y para qué sirve?, hecha a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá.

Gráfica 31. Conocimiento sobre el MIPG, de empleados - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

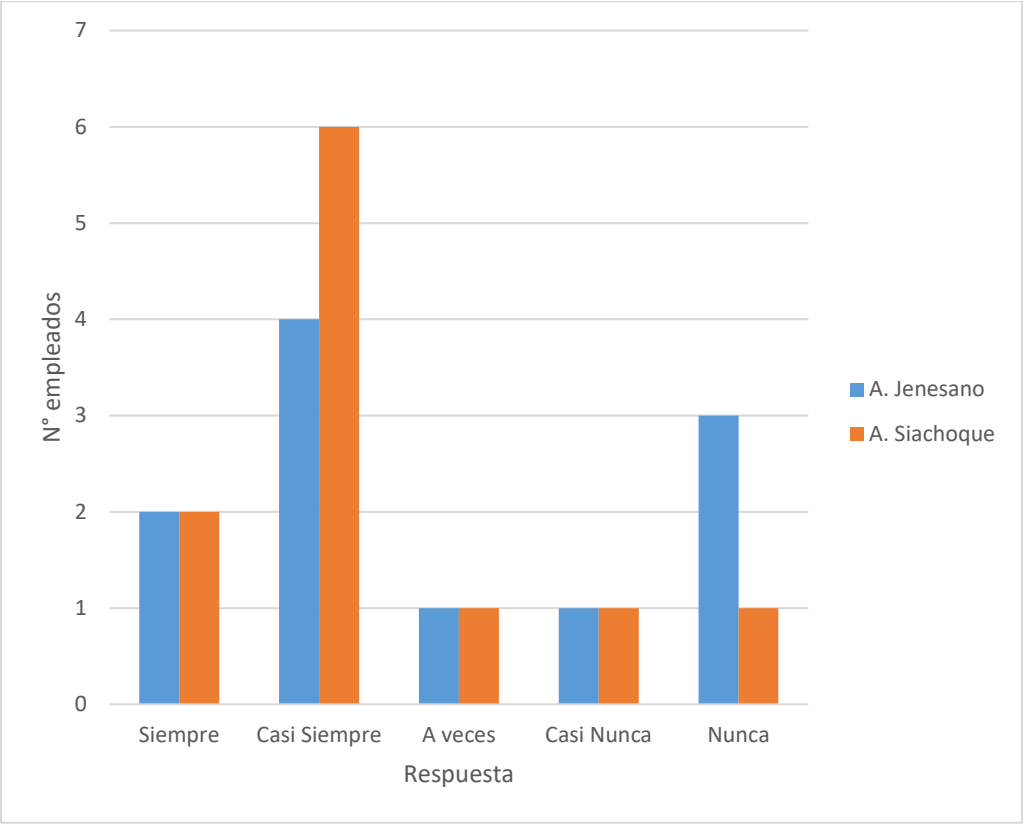


Fuente. Elaboración propia.

Nota. Lo anterior permitio determinar que, solo el 3 de los empleados en Jenesano y 5 de los empleados encuestados conoce que es el MIPG para que sirve.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Conoce que es el FURAG y para qué sirve?, realizada a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá.

Gráfica 32. Conocimiento sobre el FURAG, de empleados -alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

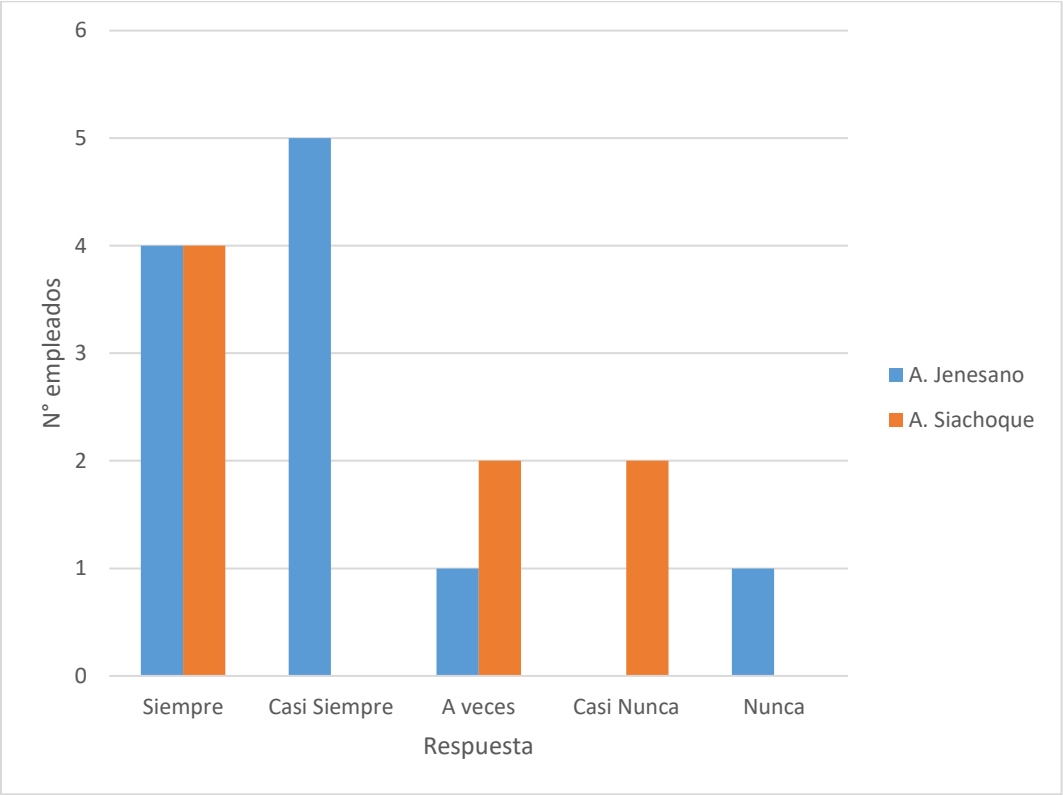


Fuente. Elaboración propia.

Nota. De acuerdo con lo anterior, se evidencio que solo 2 de los 11 trabajadores encuestados en la alcaldía de Jenesano conocen que es el FURAG y para qué sirve. Igualmente, en la alcaldía de Siachoque solo el 2 de los encuestados conocen que es el FURAG **y** para qué sirve.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Tiene usted conocimiento sobre sus informes de desempeño laboral en la alcaldía?, hecha a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano – Boyacá.

Gráfica 33. Conocimiento de informes de desempeño laboral - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá

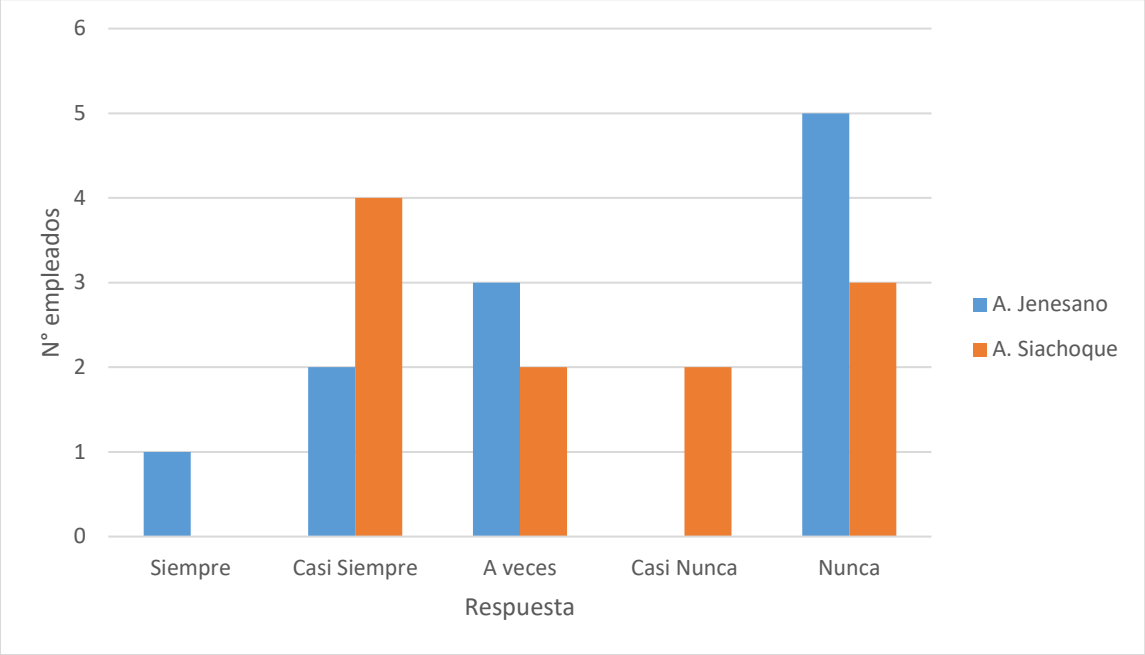


Fuente. Elaboración propia.

Nota. Lo anterior evidencio que, de los 11 encuestados por alcaldía solo 4 empleados de cada una de las alcaldías, Siempre han conocido sobre los informes de desempeño laboral de la alcaldía. Los demás eventualmente lo conocen.

La siguiente gráfica muestra los resultados que se obtuvieron, sobre la pregunta; ¿Le han implementado planes de mejora en el trabajo en cuanto al ambiente laboral y sus efectos? realizada a los empleados de las alcaldías de Siachoque y Jenesano Boyacá.

Gráfica 34. Conocimiento de informes de desempeño laboral - alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá



Fuente. Elaboración propia

Nota. Se logró evidenciar, de acuerdo con la gráfica de resultados, que en la alcaldía de Jenesano solo a 1 persona le han implementado planes de mejora en el trabajo en cuanto al ambiente laboral y sus efectos. 5 de los empleados en Jenesano y 3 en Siachoque hacen parte de los que nunca les han implementado planes de mejora en el trabajo en cuanto al ambiente laboral y sus efectos.

El anterior resultado se sustentó según el grupo de discusión en Jenesano, cada dependencia o secretaria son mundos apartes, no existe permanente sinergia de ambiente laboral entre todos los empleados de la administración, los cambios de gobierno generan que no se implementen los planes de mejora en el ambiente laboral.

Consideraron los empleados que existe una gran carga laboral, al igual que un permanente contacto con los usuarios o público, lo cual amerita que se realicen planes con espacios para que

los empleados puedan cambiar las rutinas, disminuir estrés, oxigenar la mente, ayudando a la salud mental y directamente al desempeño laboral de los empleados.

En el 2022 se empleó una fecha al año para desarrollar actividades de integración que mejoraban el ambiente laboral, para el 2023 no existió una sola fecha ningún plan de mejora en el ambiente laboral de los funcionarios. Manifestaron que la responsabilidad de que no se ha implementado fue de los directivos, teniendo en cuenta que los demás subalternos solicitaban espacios o planes que mejoraran o que les cambiara el ambiente laboral.

Según el grupo de discusión hecho en la alcaldía del municipio de Siachoque, consideraron los participantes que los Planes de mejora no se han realizado, Esto se debe a la falta de compromiso de la entidad ya que en si se debiesen implementar ya que los trabajadores tienden a tener grupos y /o ambientes complicados, que hasta los supervisores están involucrados. No existe un plan de mejora dentro de dicha entidad, es la parte más abandonada dentro de la administración, porque no está enfocada en la estabilidad o mejora del personal sino se enfocada en otros sectores en los que se pueden beneficiar, por lo tanto, se evidencian ambientes laborales muy pesados.

Relación entre la cultura y el clima organizacional en el desempeño laboral de las entidades territoriales de Siachoque y Jenesano- Boyacá

Este procedimiento se llevó a cabo con ayuda de los informes de desempeño institucional que anualmente presentan las entidades territoriales en el MIPG. Y a partir de los anteriores procesos y herramientas que se usaron se logró determinar la incidencia del clima y la cultura organizacional en el desempeño laboral de las alcaldías de Siachoque y Jenesano -Boyacá.

Figura 6. Consolidado de resultados de las dimensiones de gestión y desempeño institucional de las vigencias 2020 a 2022 de los municipios de Siachoque y Jenesano – Boyacá.

Dimensiones	***Jenesano 2020***	***Jenesano 2021***	***Jenesano 2022***	***Siachoque 2020***	***Siachoque 2021***	***Siachoque 2022***
Nombre	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje
Talento Humano	51,6	65,1	66,6	64,4	73,0	71,6
Direccionamiento y Planeación	60,8	68,5	87,2	63,9	69,9	89,8
Gestión para Resultados	61,9	70,5	72,1	60,3	64,8	73,9
Evaluación de Resultados	63,7	71,0	62,6	64,6	70,1	92,8
Información y Comunicación	63,1	75,2	68,9	62,4	68,3	73,4
Gestión del Conocimiento	52,1	62,7	58,3	60,6	64,0	55,8
Control Interno	64,5	71,4	69,2	61,8	67,3	89,0

Fuente. Elaboración propia. Basado en información del MIPG 2020,2022.

Nota 1. Jenesano en la dimensión de Talento Humano para el 2020 obtuvo 51,6 puntos y en el 2021, 65,1 puntos, eso quiere decir que mejoro. En la dimensión direccionamiento y planeación, en el 2020 se encontraba en 60,8 puntos, pasando al 2021 a 68,5 puntos, mejorando de igual forma. En gestión para resultados en el 2020 estaba en 61,9 puntos pasando a 70,5 puntos en el 2021, mejorando significativamente. La evaluación de resultados para el 2020 contenía 63,7 puntos pasando a 71,0 puntos en el 2021. En información y comunicación para el 2020 contiene 63,1 puntos pasando al 2021 con 75,2 puntos logrando una gran mejora en posicionamiento entre las dimensiones. La gestión de conocimiento en el 2020 se encontraba en 52,1 puntos pasando al 2021 con 62,7 mejorando en 10 puntos aproximadamente, y control interno para el 2020 con 64,5 puntos llego al 2021 con 71,4 puntos.

Siachoque en la dimensión de Talento Humano para el 2020 obtuvo 64,4 puntos y en el 2021, 73,0 puntos, eso quiere decir que mejoro. En la dimensión direccionamiento y planeación en el 2020 se encontraba en 63,9 puntos pasando al 2021 a 69,9 puntos mejorando de igual forma. En gestión para resultados en el 2020 estaba en 60,3 puntos pasando a 64,8 puntos en el 2021, mejorando significativamente. La evaluación de resultados para el 2020 contenía 64,6 puntos pasando a 70,1 puntos en el 2021. En información y comunicación para el 2020 contiene 62,4 puntos pasando al 2021 con 68,3 puntos logrando una gran mejora en posicionamiento entre las dimensiones. La gestión de conocimiento en el 2020 se encontraba en 60,6 puntos pasando al 2021 con 64,0 mejorando en 10 puntos aproximadamente, y control interno para el 2020 con 61,8 puntos lego al 2021 con 67,3 puntos.

Teniendo en cuenta que las diferentes dimensiones de gestión de desempeño institucional se identifican por un color como lo muestra el gráfico. Se evidencia que para el 2020 en el municipio de Jenesano, la dimensión de Talento Humano, color verde, es la de menos puntaje, que representa 51,6 y para el año 2021 llego a 65,1 puntos aumentando 14 puntos aproximadamente. Aunque según su ubicación dentro de las 7 dimensiones para el 2021 está de antepenúltima en puntaje. La dimensión que se ha mantenido con un buen puntaje es la del control interno, en el año 2020 con 54,5 puntos, llegando al 2021 a unos 71,4 puntos.

En Siachoque se evidencia que para el año 2020 la dimensión de Talento Humano es de las mejores que se ha mantenido en la institución, para el 2020 obtiene 64,4 puntos para el 2021 llego a 73,0 puntos.

Nota 2. Para el año 2022 con respecto a la vigencia anterior, Jenesano mejoro de 65,1 a 66,6 puntos en talento humano. En direccionamiento y planeación, paso de 68,5 a 87,2 puntos, aumentando con respecto a la vigencia anterior. En gestión para resultados, paso de un 70,5 a 72,1

puntos, aumentando con respecto a la vigencia anterior. En evaluación de resultados, paso de 71,0 a 62,6 puntos, disminuyendo con respecto a la vigencia anterior. En información y comunicación, paso de 75,2 a 68,9 puntos, disminuyendo con respecto a la vigencia anterior. En gestión del conocimiento, paso de 62,7 a 58,3 puntos disminuyendo con respecto a la vigencia anterior y En control interno, pasó de 71,4 a 69,2 puntos, disminuyendo con respecto a la vigencia anterior (2021). En Jenesano para el 2022 la dimensión con mayor puntaje es la de direccionamiento y planeación con 87,2 puntos, gestión para resultados 72,1. Evaluación de resultados 62,6. Información y comunicación 68,9. Gestión del conocimiento 58,3. Control interno 69,2 puntos. Siachoque disminuyo 2 puntos de 73,0, paso a 71,6 puntos y la dimensión con mayor puntaje para esa vigencia.

Para el municipio de Siachoque en la vigencia 2022, la dimensión talento humano, paso de 73,0 a 71,6 puntos disminuyendo con respecto a la vigencia anterior. En direccionamiento y planeación paso de 69,9 a 89,8 puntos, aumentando con respecto a la vigencia anterior. En gestión de resultados, paso de 64,8 a 73,9 puntos, aumentando, con respecto a la vigencia anterior. En evaluación de resultados, paso de 70,1 a 92,8 puntos con respecto a la vigencia anterior. En información y comunicación paso de 68,3 a 73,4 puntos, aumentando con respecto a la vigencia anterior. En gestión del conocimiento, paso de 64,0 a 55,8 puntos, disminuyendo, con respecto a la vigencia anterior y en control interno, pasó de 67,3 a 89,0 puntos aumentando con respecto a la vigencia anterior (2021).

Se evidencia que para el 2022, Siachoque en comparación con Jenesano obtuvo mejor desempeño en todas las dimensiones del MIPG a diferencia del Gestión del conocimiento.

De acuerdo con lo anterior se puede afirmar que las dos instituciones necesitan de una mayor atención a la dimensión de talento humano ya que mide la capacidad de las alcaldías de

gestionar adecuadamente su talento humano de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, las normas que les rigen en materia de personal y la garantía del derecho fundamental al diálogo social y a la concertación, promoviendo la integridad en el ejercicio de las funciones y las competencias de los servidores públicos. Siendo así esta aporta indirectamente a las demás dimensiones por eso se debe atender la necesidad del personal teniendo en cuenta deberes derechos.

CONCLUSIONES

A partir de la revisión bibliográfica que se realizó sobre la cultura y el clima organizacional a nivel municipal en este caso específicamente los municipios de Siachoque y Jenesano – Boyacá, no contienen estudios en relación con la cultura, el clima organizacional y la incidencia sobre el desempeño laboral de los empleados públicos de las dos entidades investigadas.

Realizado el análisis comparativo de los puntajes de desempeño institucional MIPG, entre las alcaldías de Jenesano y Siachoque Boyacá en las vigencias 2020 a 2022, se logró evidenciar que Siachoque obtuvo mejor desempeño institucional según la revisión de los puntajes de cada una de las dimensiones y políticas que componen el modelo integrado de planeación y gestión – MIPG en las vigencias nombradas.

La información demográfica de los empleados de las alcaldías permitió discernir que la mayoría están en edades mayores de 25 años. La mayoría son mujeres y predomina el estado civil soltero. El 90.9 por ciento son profesionales. Algunos, no conocían con claridad los conceptos de los términos cultura y clima organizacional, llegando al consenso de buscar ser escuchados para que estos temas sean tratados en las organizaciones. La mayoría evitan manifestarse y exigir personalmente ante los directivos o jefes la implementación de bienestar social, porque temen retaliaciones contra ellos, lo cual les genera insatisfacción y desmotivación en su desempeño laboral.

La comunicación según los resultados de la población encuestada no ha sido clara en las diferentes líneas que requiere la entidad para ser eficiente en el desarrollo de procesos y procedimientos administrativos.

Los resultados obtenidos en el MIPG de las vigencias 2020 a 2022, no equivalen al contrastar directamente con la realidad laboral de los empleados, el esfuerzo que realizan con el fin de lograr los resultados de desempeño y gestión institucional, requieren más recursos de los plasmados en la normatividad del empleo público.

El clima organizacional de las alcaldías es complejo y dinámico, se encuentran fragmentados jerárquicamente en razón a las distintas inequidades que se mantienen dentro de las organizaciones. No todos se sienten motivados con la asignación laboral que reciben ya que las funciones y responsabilidades son de gran exigencia en la mayoría de los casos, generando ambientes inapropiados y malestar en los funcionarios.

La cultura organizacional de las entidades territoriales es impuesta según lo manifestaron la mayoría de los empleados, pues ellos se ven obligados a adaptarse a los entornos existentes, pero realmente no se sienten cómodos, pero, la necesidad de tener un empleo y no contar con otras alternativas hacen que se deban someter a las condiciones laborales exigidas.

Existe un contraste en lo expuesto teóricamente por los autores sobre la cultura organizacional y lo que se práctica en las alcaldías. Por ejemplo, teniendo en cuenta a Rodríguez, D. (2011), la cultura organizacional tiene una serie de características, como las siguientes: Identidad de sus miembros: Es la capacidad que tienen todos los trabajadores de sentirse identificados con la organización. Las actividades del trabajo: Se organizan en relación con grupos y no a personas. Las anteriores características no se cumplen en realidad en las entidades, teniendo en cuenta que la mayoría de los empleados no se sienten identificados por la cultura, con improntas propias, que no se basan en las normas laborales.

Los resultados obtenidos en el MIPG no son reflejo de la implementación de los planes de mejora continua en las entidades, estos planes de mejora poco se aplican a los funcionarios, les

toca esforzarse y dedicar más tiempo laboral de lo establecido para cumplir con sus funciones, actividades y tareas según el manual de funciones y competencias laborales. Sin recibir ningún tipo de motivación, considerándose más que una obligación una imposición de reglas vulnerando sus derechos.

La incidencia de la cultura y el clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados no ha sido positiva en cuanto a los resultados obtenidos en la investigación realizada. Con esta investigación se encontró que las dos entidades carecen de aplicabilidad de la norma del empleo público, por ejemplo, en cuanto a los derechos de los empleados contemplados en la constitución y demás normas que establecen el empleo público.

Según la ley 1952 de 2019 en el título IV, articulo 37. Expresa que además de los derechos contemplados en la Constitución, son derechos de todo servidor público; 1. Percibir puntualmente la remuneración fijada o convenida para el respectivo cargo o función, la cual la mayoría de los empleados no la consideran que sea apropiada a las funciones laborales que ejecutan. 2. Recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones, es escaso que se aplique, debido a la disponibilidad de tiempo para poder asistir o participar en las capacitaciones, en razón a las actividades que deben desarrollar para cumplir con las funciones de los cargos, llevándolos a tener que preguntar externamente para poder solucionar las dificultades en el desarrollo de funciones. 3. Participar en todos los programas de bienestar social que para los servidores públicos y sus familiares establezca el Estado, tales como los de vivienda, educación, recreación, cultura, deporte y vacacionales. En este caso es donde realmente muy pocas veces los empleados tienen la oportunidad de participar según lo manifestado en los grupos de discusión debido a las responsabilidades de los cargos les restringe poder participar en los programas. Además falta coordinación entre directivos para llevar a cabo integraciones que mejoren el ambiente laboral e

implementar un estilo de vida saludable y motivador en las entidades. 4. Recibir tratamiento cortes con arreglo a los principios básicos de las relaciones humanas. Este derecho tampoco se cumple debido a que algunos empleados presentan estrés generando ambientes tensos y complicados de manejar en cuanto a comunicación y relaciones humanas.

De acuerdo a lo anterior, se determinó que se vulneran derechos a los empleados, dentro de los cuales esta, el bienestar laboral de los empleados, la salud física y mental, debido a que no se ha concebido una cultura organizacional colectiva avanzada y tampoco un clima organizacional apropiado, por ende, no se facilita que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que dificulta sin duda el beneficio de toda la organización, obstaculizando el desarrollo de las organizaciones con una alta calidad de vida del trabajador. Además, se evidencio que los resultados del MIPG no concuerdan con la realidad narrada y manifestada por los empleados mediante los instrumentos que recogieron la información de cada entidad en lo que se relacionan con el talento humano. Finalmente de acuerdo con los resultados se concluye que la cultura y el clima organizacional de las alcaldías de Siachoque y Jenesano – Boyacá, tienen rasgos y características particulares que inciden en el desempeño laboral de los empleados, y en la salud física y mental como lo manifestaron los empleados en la encuesta los grupos de discusión.

RECOMENDACIONES

Las alcaldías de Jenesano y Siachoque Boyacá deben de realizar un estudio de actividades de trabajo y escala salarial acorde a las capacidades institucionales, el contexto económico de los municipios y el equilibrio de las responsabilidades y perfiles requeridos. Se pretende con lo anterior, brindar una mejor calidad de vida laboral a los empleados, ya que ellos también necesitan después de las horas laborales establecidas, dedicarse a cosas particulares o de interés personal y al mismo tiempo evitar el estrés y demás efectos negativos que afectan la salud física y mental de los trabajadores.

Las alcaldías de Siachoque y Jenesano - Boyacá deben de realizar evaluaciones de desempeño laboral, presumiendo imparcialidad, además, implementar planes de mejora en desempeño y ambiente laboral de manera objetiva, apuntando realmente al mejoramiento continuo en las diferentes dimensiones del desempeño institucional de las entidades públicas. Es importante dar importancia a todos los trabajadores desde los subalternos hasta los directivos, ya que, si todos los empleados se sienten cómodos en instalaciones, capacitados, se sienten en confianza, tienen una buena comunicación y tienen implementación de planes de mejora en desempeño y ambiente laboral de manera objetiva, directamente los resultados institucionales mejoraran viéndose reflejados con un gran puntaje tanto en el MIPG y en demás en las distintas evaluaciones que relacionen al personal.

Para implementar una cultura y un buen clima organizacional en las alcaldías de Jenesano y Siachoque –Boyacá, siendo municipios de sexta categoría en Colombia y que representan el 87.6% de los municipios del país, es de vital importancia dejar de politizar el empleo público como presuntamente ha venido sucediendo, situación que genera inequidad en la forma de ejercer el empleo en las alcaldías, siendo un fenómeno que desestabiliza y genera desequilibrio en la cultura

el clima organizacional directamente. Lo anterior por realizar procesos de vinculación sin tener en cuenta las competencias para ejercer los cargos, pero si, devengando sueldos de los erarios.

REFERENCIAS

Artículo 2.2.10.7 del Concepto 71951 de 2019. Concepto 71951 de 2019 Departamento Administrativo de la Función

Artículo 286 de la CPC de 1991. https://colombia.justia.com/nacionales/constitucion-politica-de-colombia/titulo-xi/capitulo-1/

Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet

Calderón Hernández etal, (2003) (p.17). Cultura organizacional y bienestar laboral, https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6885/1/46453990-2018-II-GTH.pdf

Calles, M. Luna, J. (2020). Cultura organizacional bajo el enfoque socio formativo proyección de Instituciones de Educación Superior en México https://www.redalyc.org/journal/280/28064146012/html/

Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. P.14 file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-IncidenciaDeLaCulturaOrganizacionalEnElDesempeno-5085531%20(11).pdf

Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público.http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003

Chiang Vega etal, (2017) organizacional y salud psicológica de los trabajadores: una dualidad organizacional. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632017000100070

Chiavenato, I. (2000). Procedimientos aplicados para el análisis del clima organizacional en el servicio público. Caso ecuadorhttps://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/analisis-clima-organizacional.html#:~:text=Chiavenato%20(2000)%20llama%20al%20clima,los%20comportamientos%20de%20los%20empleados.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/

Concepto 71951 de 2019 Departamento Administrativo de la Función Pública. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94960

Constitución Política De Colombia, (1991). Artículo 286. https://colombia.justia.com/nacionales/constitucion-politica-de-colombia/titulo-xi/capitulo-1/

Cuerda, C. Bonavia, T. (2017). Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia".http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n42/2145-941X-pege-42-00232.pdf

Cújar Verte etal, (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. 2013. https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf

CulturaOrganizacional-5229778%20(1).pdf

Decreto 1050 de 1968. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2565

Decreto 785 de 2005 por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16127

Deshpande & Webster (1989), p. 4, La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual, p.182. https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317125003.pdf

Donnelly (1996). Ouchi (1992). Zapata (2000). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf

Etkin (1995) y Schvarstein (2000), Modelo de gestión de talento humano en las alcaldías de los Municipios de sexta categoría del Departamento del Atlántico.https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/9083

Fundora Arencibia, (2007). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/64664303002.pdf

Gaitán (2020), P.5. Canel (2018), P.6. Eficiencia laboral y su incidencia en la administración pública del gobierno autónomo descentralizado del cantón Ventanas, pp.9, 13). http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/10694/E-UTB-FCJSE-SEBGUE-000145.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. 2009.http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004

García, M. (2021). Eficiencia laboral y su incidencia en la administración pública del gobierno autónomo descentralizado del cantón Ventanas.http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/10694/E-UTB-FCJSE-SEBGUE-000145.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, M. Rubiano, J. Forero, C. (s.f) Tendencias de la cultura y cambio organizacional: estudio de caso Hernández. M. (2011). Una propuesta metodológica para su medida. https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/7967/2/0233586_00000_0014.pdf

Garibaldi, Wetzel & Ferreira (2009). Para Deshpande & Webster (1989), Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. p. 4. file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-IncidenciaDeLaCulturaOrganizacionalEnElDesempeno-5085531%20(5).pdf

Geertz (1971). LA INTERPRETACIÓN DE LAS CULTURAS. https://monoskop.org/images/c/c3/Geertz_Clifford_La_interpretacion_de_las_culturas.pdf

Gómez, I. (2006). Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo, Tetrick y Quick, 2003 p.4. http://pepsic.bvsalud.org/pdf/up/v6n1/v6n1a11.pdf

Gómez, M. (2021). La Cultura organizacional en la administración pública. Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión.http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc37/art13.pdf

Gonzáles, J. Ramírez, R. Terán, N. Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público latinoamericano.https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/318?articlesBySameAuthorPage=2

Gonzales, J., Ramírez R., Terán, T., Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público latinoamericano. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/318?articlesBySameAuthorPage=2

Guadalupe Salazar etal, (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. La abana, 2009. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

Guzmán & Campdesuñer, (2014). Clima Organizacional y la Influencia del Liderazgo. https://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/15/clima-organizacional-y-la-influencia-del-liderazgo/

Guzmán (2015). Clima organizacional como determinante en el desarrollo de las organizaciones: un enfoque desde la resolución de conflictos.https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15948

Lawrence y Lorsch (1973), Diagnóstico organizacional aplicado a una sociedad de productores agrícolas. p.2. https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/23.-_diagnostico_organizacional_aplicado_a_una_sociedad_de_productores_agr.pdf

Leslie White (1949) citada por Vargas (2007, p. 16). Cultura organizacional: evolución en la medición. https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf

Lewin, (1951). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivarible. p.5. https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf

Ley 1551 de 2012. Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48267

Ley 1952 de 2019 Por medio de la cual se expide el código general disciplinario se derogan la ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la ley 1474 de 2011, relacionadas con el derecho disciplinario.https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=90324

Ley 617 de 2000. "Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la ley orgánica de presupuesto, el Decreto 1421

de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional". https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3771

Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861

Loaiza, E., Espinoza, L., Lozano, M. (2019). El Clima organizacional en la administración de empresas: un enfoque de género. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6788157

López, M. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=

Lourdes, E. Massuh, L.; Salazar, P.; Espinoza, L; lozano, M. (2019). Clima Organizacional en La Administración de Empresas Un Enfoque de Género

Luna y Pezo (2005), Cultura organizacional de las universidades públicas del municipio cabimas. https://www.redalyc.org/journal/6219/621968092001/html/

McClelland (1973). Identificación de competencias laborales de asesores comerciales en una compañía de aseguramiento y prestación en servicios de salud.P.3. https://www.redalyc.org/pdf/799/79911627015.pdf

Melo, N. Doctora en administración. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v30n76/0121-5051-inno-30-76-9.pdf

Méndez, D. 2019. La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones.https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/

Moreno, E. (2020). Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria Grupo Empresarial Amseal en el año 2019. https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7485/1/T3274-MDTH-Moreno-Incidencia.pdf

Moreno, E. 12/07, 2020. Concepto 303001 de 2020 Departamento Administrativo de la Función Pública. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=141241

Murugan, (2009; Doran, Haddad & Chow, 2003; Davies, Mannion, Jacobs, Powell & Marshall, 2007; Han, 2012; Garmendia, 2004), Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño, p.146. file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-IncidenciaDeLaCulturaOrganizacionalEnElDesempeno-5085531%20(1).pdf

Nadal (2020), Eficiencia laboral y su incidencia en la administración pública del gobierno autónomo descentralizado.p.10. http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/10694/E-UTB-FCJSE-SEBGUE-000145.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ouchi (1981), quien escribió la Teoria Z; Peters y Waterman (1982), con su best seller En busca de la excelencia; Deal y Kennedy (1982), con Culturas corporativas y los trabajos de Smircich (1983) Organizaciones y cultura y finalmente el trabajo de Schein (1988). P.3. https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/1378/1191

Paramo, D. (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. https://redalyc.org/pdf/109/10900206.pdf

Patiño, A. Toro, L (s.f). Clima organizacional, delegación departamental de Boyacá provincia norte y Gutiérrez rnec y su impacto en el desarrollo de las funciones del talento

humano.http://repository.ucatolicaluisamigo.edu.co:8080/jspui/bitstream/ucatolicaamigo/405/1/Uclam_ME-CD-T658.3%20%20D352%20%202020.pdf

Pedraza, E. Amaya, G. Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia.http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010

Pedraza, N. 2020; Zenteno-Hidalgo & Durán, 2016. El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. https://www.redalyc.org/journal/818/81863414002/html/

Peters y Waterman (1982). La excelencia empresarial. https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/7967/2/0233586_00000_0014.pdf

Peters, T. y Waterman, R. (1984) (citados en García y Dolan, 1997). Cultura organizacional, p.4. https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/1378/1191

Pettigrew, 1979, House, 1999, Granell, 1997, Chave en Belalcázar, S. p. 3, 10), Cultura organizacional. file:///C:/Users/USER/Downloads/lmartinezplata,+Art+3%20(4).pdf

Pilligua, C. Arteaga, F, (2019), El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/

Ramos, D. (2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje.p.17.https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1

Redacción el tiempo. El impacto del clima organizacional en los resultados, 2014.https://www.eltiempo.com/archivo/documento/DR-866229

Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v20n2/0124-7107-reus-20-02-00200

Robbins (1999) y Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996), Ouchi, (1992). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf

Robbins y Judge (2009). (La Cultura organizacional en la administración pública. Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión, 2014, pp.11, 13). http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc37/art13.pdf

Rodríguez (2011), p.293, Robbins y Judge (2009). p. 294. La Cultura organizacional en la administración pública. Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión.http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc37/art13.pdf

Rodríguez, etal, (2018). Cienc. Soc. Y Econ. UTEQ. 2018. 2(1): 130-149133El clima organizacional es según Hall (1996), citado por Suárez (2013). file:///C:/Users/USER/Downloads/rcyt,+Gestor_a+de+la+revista,+main.pdf

Rodríguez, H., Montilla, A., & Moreira, P. (2018). Clima y Cultura Organizacional y su Relación con el Cambio Gerencial de Organizaciones Tradicionales a Organizaciones Inteligentes. Ciencias Sociales Y Económicas, 2(1), 130–149. https://doi.org/10.18779/csye.v2i1.270

Rodríguez, O (2009), La cultura organizacional: comprensiones, características y reflexiones en una institución de carácter social y comunitario. file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacional-5137703%20(2).pdf

Rojas, L. (2018). Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda., para implementar las respectivas descripciones de cargo”, 2018, p.35, 36).

https://es.scribd.com/document/581364457/TESIS-Actualizacion-de-la-estructura-organizacional

Saavedra, J. Sarmiento, E. (2022). Modelo de Gestión de Talento Humano en las Alcaldías de los Municipios de Sexta Categoría del Departamento del Atlántico. https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/9083

Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf

Saussure (1999 citado por Schvarstein 2000), Cultura organizacional. Cultura organizacional. file:///C:/Users/USER/Downloads/lmartinezplata,+Art+3%20(4).pdf

Schein (1988), Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907%20(1).pdf

Smircich (1983), Cultura y análisis organizacional, P.2. https://www.redalyc.org/pdf/646/64632634001.pdf

Ucrós, B. Gamboa, T. (2010). Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos. https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545883013.pdf

Vesga Rodríguez etal, (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. https://www.redalyc.org/journal/1342/134265182007/html/

Vigario, P. (2022). Análisis del impacto del teletrabajo en el bienestar del trabajador, el clima organizacional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/57109

Wilkins y Ouchi (1983). Cultura organizacional: evolución en la medición. https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf

ANEXOS

ENCUESTA SOBRE LA INSIDENCIA DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS PUBLICOS DE LAS ALCALDÍAS DE SIACHOQUE Y JENESANO- BOYACÁ EN EL PERIODO 2020 AL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2023

El presente ejercicio es con fines académicos en el marco de un trabajo de investigación de grado de maestria en administración pública en la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP- BOGOTA).

Responda las preguntas 1 a 4 marcando con una X, de acuerdo a su información sociodemográfica.

1. **¿Cuál es su edad?**

- 18 a 20
- 20 a 25
- 25 a 30
- 30 a 40
- 40 en adelante

2. **¿Con cuál género se identifica?**

- Hombre
- Mujer
- Comunidad LGTBIQ
- Prefiero no decir

3. **¿Cuál es su estado civil?**

- Soltero
- Casado
- Prefiero no decir

4. **¿Cuál es el nivel escolar más alto que alcanzo?**

- Primaria
- Secundaria
- Bachiller basico
- Pregrado-Profesional
- Posgrado

Responda Marcando con una X las preguntas 5 a 8, según su conocimiento y la comunicación organizacional que manejan en la alcaldia.

5. **¿Conoce la información de la alcaldia y la evolución de sus procesos administrativos?**

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

6. **¿Cuenta con el apoyo de su jefe o superiores, en los momentos de dificultad en la ejecución de sus respectivas funciones?**

- siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

7. **¿La comunicación interna en la alcaldia, ayuda a desarollar las actividades encomendadas en su manual de funciones?**

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

8. **¿Le han dado a conocer los codigos eticos y politicas laborales, que se usan de la alcaldia?**

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

Responda marcando con una X las preguntas, de la 9 a la 19 teniendo en cuenta el tipo de liderazgo liderazgo que percibe en la alcaldía.

9. **¿ Su jefe respeta las diferencias de sexo, religion y cultura de los funcionarios que trabajan en la entidad?**

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

10. ¿Su jefe aporta acciones para implementar un buen clima organizacional en la alcaldia?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

11. ¿La responsabilidad en su manual de funciones es clara y precisa cuando se define en las actividades laborales?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

12. ¿La actividades encontradas en su manual de funciones, son las actividades que usted desarrolla?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

13. ¿En su dependencia u oficina de la alcaldia, se fomenta y se desarrollan trabajos en equipo que vincule directamente sus funciones?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

14. ¿Su jefe da autonomia para tomar de desiciones, que den cumplimiento a las responsabilidades encontradas en su manual de funciones?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

15. ¿Las actividades de mi cargo y procedimientos de trabajo en la alcaldia me orientan a ser mejor empleado cumpliendo las funciones laborales?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

16. ¿Cuenta con suficiente tiempo, para realizar el desarrollo de las actividades solicitadas en su oficina de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

17. ¿Esta usted de acuerdo con la forma en que su jefe realiza la gestion frente a las metas que se tienen encomendadas en la oficina que usted labora?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

18. ¿Considera que cuenta con la asignacion salarial justa para las labores desempeñadas en su cargo?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

19. ¿La alcaldia cuenta con planes y acciones especificas para el mejoramiento de las condiciones para el desempeño laboral en su puesto de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

Responda marcando con una X las preguntas 20, 21 considerando la puntualidad como factor importante para el desempeño laboral de la alcaldia.

20. ¿Considera que sus compañeros de trabajo, cumplen con los horarios establecidos por la alcaldia en la hora de llegada?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

21. ¿Considera que sus compañeros de trabajo, cumplen con los horarios establecidos por la alcaldia en la hora de salida?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

Responda marcando con una X la siguiente pregunta, de acuerdo su criterio sobre la eficiencia laboral de los empleados de la alcaldia.

22. ¿Durante la jornada laboral, sus compañeros de trabajo demuestran dedicacion y concentracion en el trabajo que realizan?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

Teniendo en cuenta su percepcion laboral, responda marcando con una X las preguntas 23 a 27, teniendo encuenta resultados de la evaluacion del desempeño laboral de la alcaldia.

23. ¿Los funcionarios de la alcaldia cumplen correctamente con los objetivos y propositos de sus cargos?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

24. ¿El sueldo que usted recibe es proporcional y motivador para sus funciones desarrolladas en elpuesto de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

25. ¿Se comparten las politicas y planes estrategicos administrativos, establecidos en la alcaldia con el personal de trabajo en la alcaldia?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

26. ¿Durante las horas de trabajo, los demas funcionarios de la alcaldia permanecen desarrollando las funciones de puesto de trabajo?.

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

27. ¿En las horas laborales, usted se desplaza a otras oficinas o sitios por situaciones de activiades desarrolladas vinculadas a sus funciones de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

Teniendo en cuenta el manejo de control interno de la alcaldia, conteste marcando con una X las preguntas 28 a 31.

28. ¿Usted conoce que es el MIPG y para que sirve?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

29. ¿Conoce que es el FURAG y para que sirve?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

30. ¿ Tiene usted conocimiento sobre sus informes de desempeño laboral en la alcaldia?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca

31. ¿Le han implemetado planes de mejora en el trabajo en cuanto al ambiente laboral y sus efectos?

- Siempre
- Casi siempre
- Aveces
- Casi Nunca
- Nunca