

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA DE TIMBÍO -CAUCA

SERGIO ANDRÉS PINO MUÑOZ

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

FACULTAD DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

JUNIO DE 2024

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA DE TIMBÍO -CAUCA

TRABAJO DE GRADO, PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DIRECTORA: HILDA VICTORIA MONROY OLMOS

MAGISTER

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

FACULTAD DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

JUNIO DE 2024

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios
por haberme dado la vida, por instruirme y guiarme por el mejor camino.

También dedico este trabajo a mis padres y
hermano quienes son el pilar fundamental de mi vida
y quienes me han apoyado incondicionalmente,
ellos son mi inspiración y motivo para lograr todas las metas
que me he propuesto.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los docentes y asesores, quienes, con paciencia, me han acompañado a lo largo de este trabajo de grado, compartiendo sus conocimientos, lo cual ha sido fundamental para culminar con éxito este proyecto.

Agradezco a la Escuela Superior de Administración Pública, por permitirme iniciar y culminar este posgrado, de igual forma a todos los amigos y compañeros con los que compartí y que espero volverlos a encontrar en el camino.

TABLA DE CONTENIDO

1.INTRODUCCIÓN	11
2.ANTECEDENTES DEL PROBLEMA Y SITUACIÓN A RESOLVER	13
3.JUSTIFICACIÓN	21
4.OBJETIVOS	27
4.1Objetivo General	27
4.2Objetivos Específicos.....	27
5.HIPOTESIS	28
6.ESTADO DE ARTE	29
7.MARCO TEÓRICO	40
7.1 Orientación Organizacional	45
7.2 Administración del Talento Humano	45
7.3 Estilo de Dirección.....	46
7.4 Comunicación e Integración	46
7.5 Trabajo en Grupo	47
7.6 Capacidad Profesional.....	47
7.8 Medio Ambiente Físico	47

8.METODOLOGÍA.....	48
8.1 Encuestas.....	48
8.2 Entrevistas.....	51
8.3 Observación Directa.....	53
8.4 Muestra	55
9.RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	55
9.1 Diagnóstico del clima laboral en la Alcaldía de Timbío.....	55
9.1.1 Orientación Organizacional.....	59
9.1.2 Gestión Estratégica del Talento Humano.....	63
9.1.3 Estilo de Dirección.....	69
9.1.4 Comunicación e Integración.....	77
9.1.5 Trabajo en Equipo.....	82
9.1.6 Capacidad Profesional.....	86
9.1.7 Medio Ambiente Físico.....	91
9.2 Análisis de la información recolectada en el diagnóstico de clima laboral empleando la matriz FODA.....	98
9.3 Plan de mejoramiento de conformidad con los resultados del análisis efectuado.....	102
10. CONCLUSIONES	112
11. BIBLIOGRAFÍA	118

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Índice de efectividad de gobierno para países seleccionados de América Latina	17
Ilustración 2. Modelo integrado de gestión estratégica de recursos humanos	19
Ilustración 3. Modelo integrado de gestión estratégica de recursos humanos	19
Ilustración 4. De que están hechas las Organizaciones.....	35
Ilustración 5. Ubicación de Timbío (Cauca).....	49
Ilustración 6. Organigrama de la Alcaldía de Timbío.....	50

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Área de trabajo	51
Gráfico 2. Genero	52
Gráfico 3. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de las actividades de los programas y proyectos institucionales.....	53
Gráfico 4. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente	54
Gráfico 5. Considero que mis funciones están claramente establecidas.....	55
Gráfico 6. Tengo clara cuál es la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de la entidad	56
Gráfico 7. Creo que el cargo que desempeño, va de acuerdo con mis conocimientos y habilidades	57
Gráfico 8. Las personas que se vinculan a la entidad reciben un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.....	58
Gráfico 9. La capacitación es una prioridad en la entidad.....	59
Gráfico 10. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad	60
Gráfico 11. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas	61
Gráfico 12. La entidad concede los encargados por ausencias temporales a las personas que los merecen.....	62
Gráfico 13. Mi jefe inmediato tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.....	63
Gráfico 14. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.....	63
Gráfico 15. En mi área, el jefe inmediato asigna las cargas de trabajo de forma equitativa	64

Gráfico 16. El trato que recibo de mi jefe inmediato es respetuoso	65
Gráfico 17. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo	66
Gráfico 18. Recibo de mi jefe inmediato retroalimentación tanto de aspectos positivos como negativos de mi trabajo.....	67
Gráfico 19. Mi jefe inmediato me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes ...	68
Gráfico 20. No tengo que consultar con mi jefe inmediato todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.....	69
Gráfico 21. Mi jefe inmediato me motiva y reconoce mi trabajo.....	69
Gráfico 22. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados	71
Gráfico 23. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.....	72
Gráfico 24. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad	73
Gráfico 25. En mi área compartimos información útil para el trabajo	74
Gráfico 26. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.....	75
Gráfico 27. Como surge un problema, sé con exactitud quien debe resolverlo	76
Gráfico 28. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo	77
Gráfico 29. Los objetivos de los equipos de trabajo en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes	78
Gráfico 30. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.....	79
Gráfico 31. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.....	80

Gráfico 32. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe	80
Gráfico 33. En las funciones asignadas puedo hacer una buena utilización de mis conocimientos.....	81
Gráfico 34. Considero que mi carga laboral es adecuada.....	82
Gráfico 35. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos del área	83
Gráfico 36. Tengo claridad del por qué realizo mis funciones.....	84
Gráfico 37. Me siento satisfecho con el trabajo realizado.....	85
Gráfico 38. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro.....	86
Gráfico 39. Mi área permanece limpia y ordenada.....	87
Gráfico 40. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarios.....	88
Gráfico 41. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva.....	89
Gráfico 42. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.....	90
Gráfico 43. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura de la encuesta	44
Tabla 2. Matriz FODA del diagnóstico del clima Laboral	94
Tabla 3. Plan de mejoramiento	98

1. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional como un aspecto sumamente importante en una organización, está directamente vinculado con el desarrollo, productividad y eficiencia de cualquier entidad, por tanto, debe gozar de mayor atención en la administración pública, pues es aquí donde el Estado debe garantizar en cada una de sus entidades e instituciones, la más optima, oportuna y adecuada prestación de los servicios públicos en función de los fines estatales propuestos constitucionalmente.

En este escenario, las administraciones municipales como representantes del gobierno nacional en cada región o localidad, instituidas con el objetivo de garantizar el goce efectivo de los derechos de la población, mediante el acceso a las diferentes actividades y proyectos destinados para el beneficio y la satisfacción de las necesidades de la comunidad; deben tener en cuenta con mayor vehemencia el estudio y diagnóstico del clima organizacional, con el objetivo de realizar un plan de mejoramiento continuo o permanente que les permita brindar un mejor servicio a los individuos y colectividades, en atención a las funciones públicas que desempeñan.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente proyecto busca conocer el clima organizacional, de los funcionarios de la administración Municipal de Timbío Cauca, ante el hecho de encontrarse que dicha evaluación a la fecha no se ha realizado (2023), por diferentes motivos. En este estudio se desarrollará una medición que permita generar un diagnóstico, y posteriormente analizar una serie de factores del clima organizacional, que inciden en la percepción que tengan los colaboradores sobre su ambiente de trabajo, con el propósito de desarrollar un plan de mejoramiento detallado para el mejoramiento de la prestación del servicio y la satisfacción de los colaboradores de la administración.

De esta forma, este proyecto de investigación buscara primero determinar los

antecedentes de la problemática dispuesta en la Alcaldía del Municipio de Timbío en el marco del estudio del clima organizacional de esta institución; concepto que se abordara ampliamente en el desarrollo de este escrito para determinar su relevancia e influencia en el adecuado ejercicio o funcionamiento de las entidades u organizaciones.

Posteriormente se realizará un diagnóstico de clima organizacional, soportado en la implementación de técnicas de investigación como la encuesta, la entrevista y la observación directa, para más adelante realizar un análisis empleando la matriz FODA que permita determinar el estado del clima organizacional en la Alcaldía de Timbío, y en ese mismo sentido dar lugar a un plan de mejoramiento que comprenda recomendaciones claras y precisas, a las situaciones o escenarios que lo requieran.

2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA Y SITUACIÓN A RESOLVER

La Alcaldía Municipal de Timbío (Cauca) es una entidad pública fundada el 01 de noviembre de 1535, llamada constitucionalmente a administrar y proporcionar los bienes y servicios destinados a los habitantes de la entidad territorial, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes. (Const., Art 311, 1991). En razón de estas atribuciones es menester que la entidad cuente con una planta de personal que este comprometida con el desarrollo de los objetivos organizacionales de la entidad, en atención a la importancia implícita en estos.

Según cifras dispuestas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, en la actualidad, la Alcaldía de Timbío, cuenta con una planta de personal compuesta por 50 servidores públicos, (DAFP, 2021) , los cuales están distribuidos por Secretarías y oficinas asesoras de la siguiente manera, la Secretaría de Tránsito y Transporte con 10 colaboradores, Secretaría de Planeación con 8 colaboradores, Secretaría de Gobierno con 6 Colaboradores, Secretaría de Salud con 12 colaboradores, Secretaría de Agricultura con 11 colaboradores y oficina de control interno con 2 colaboradores.

Actualmente la Alcaldía Municipal de Timbío (Cauca), no cuenta con una dependencia dedicada exclusivamente a la gestión del talento humano de la entidad, situación que ha incidido de forma significativa en la carencia de estudios que diagnostiquen y analicen las condiciones del clima laboral de la institución. En consecuencia, no se han adoptado las medidas de corrección precisas a las falencias y debilidades que actualmente se presentan en torno al clima laboral.

La carencia de estudios técnicos de clima laboral da como resultado una grave problemática para la administración pública del municipio de Timbío por cuanto no es

posible realizar un plan de acción efectivo, derivándose de forma probable en altos índices de insatisfacción laboral y en consecuencia un desempeño laboral que no esté acorde a los requerimientos de la misión y la visión de la Alcaldía de Timbío, los cuales son las siguientes:

“**MISIÓN:** El Municipio de Timbío procura el mejoramiento de la calidad de vida de su población, garantizando la prestación de los servicios a la comunidad, enfocando políticas hacia el fortalecimiento económico, ambiental, cultural y social, mediante planes, programas y proyectos, fomentando valores éticos y espirituales, dando cumplimiento a las funciones establecidas en la Constitución Política de Colombia”. (Alcaldía de Timbío, 2018).

“**VISIÓN:** En el 2030 Timbío será un municipio reconocido por ser un territorio de paz, con gran riqueza, social, cultural, económica, ambiental, en el cual la participación sea el principio fundamental de la gobernabilidad, el fortalecimiento de la productividad, del emprendimiento, la innovación, y la preservación del medio ambiente sean elementos del desarrollo que garanticen sostenibilidad económica y el mejoramiento de vida, las condiciones dignas de las familias, los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, mujeres, hombres, personas mayores y toda la población, la disminución de brechas y erradicación de la pobreza sean la evidencia de organización, unión, y esfuerzos conjuntos para el desarrollo territorial.” (Alcaldía de Timbío, 2018).

Esta situación también resulta inconveniente para los habitantes del Municipio de Timbío, los cuales ascienden a 32.217 según cifras del censo nacional de población y vivienda del año 2018 dispuesto por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2018), en razón a que la calidad de las decisiones y acciones que tomen los servidores públicos de la alcaldía del municipio de Timbío está determinada en gran medida por el clima organizacional y la satisfacción laboral en los ámbitos del servicio (García M. , 2009), decisiones y acciones que sin lugar a dudas afectan a todas las personas que habitan el municipio.

Según informe emitido el 04 de abril de 2021, por parte de la Personería Municipal de Timbío, en cabeza de Afrania Margarita Muñoz Quiñonez, una de las causas más frecuentes por las cuales los ciudadanos acuden a su dependencia para interponer quejas en contra de los servidores públicos pertenecientes a la Alcaldía de Timbío, es la mala atención que se le brinda a los usuarios. Informando que durante los primeros tres meses del año 2021 ya se han interpuesto 7 quejas relacionadas directamente con la desatención de los atributos del buen servicio al ciudadano dispuestos por el Departamento Administrativo de la Función Pública de la siguiente forma:

- “Respetuoso: Los seres humanos esperan ser reconocidos y valorados sin que se desconozcan diferencias.
- Amable: El trato debe ser cortés pero también sincero.
- Confiable: En la medida que sea conforme con lo previsto en las normas.
- Empático: El servidor percibe lo que el usuario siente y se pone en su lugar.
- Incluyente: Servicio de calidad para todos los usuarios sin distinciones, ni discriminaciones.
- Oportuno: Debe brindarse en el momento adecuado, cumpliendo los términos acordados con el usuario.

- Efectivo: Debe resolver lo solicitado.” (DAFP, 2017).

De modo que es probable que las falencias en la gestión de la atención al ciudadano por parte de los servidores públicos, se deban a que el clima organizacional en la entidad se encuentra afectado por distintos tipos de factores, los cuales requieren de un diagnóstico preciso y de un plan de acción acorde a las necesidades de la entidad, que permitan dar cumplimiento a su vez a uno de los fines esenciales del Estado como lo es el servicio ciudadano, consagrado en el artículo segundo de la Constitución Política de 1991.

Además, la falta de diagnóstico del clima laboral y de la elaboración del correspondiente plan de acción produce una violación a las disposiciones normativas del Decreto 1083 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en razón a que en su artículo 2.2.10.7 dispone que:

“ARTÍCULO 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas: 1. **Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.** 2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional. (...) 4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada. 5. Fortalecer el **trabajo en equipo.** 6. **Adelantar programas de incentivos.**” (Negrilla fuera del texto original)

Significando un riesgo disciplinario tanto para la alcaldesa, como para las personas responsables de los recursos humanos de la entidad, por cuanto el mismo Decreto 1568 de 1998 dispone respecto de la responsabilidad de los programas de bienestar lo siguiente:

“ARTÍCULO 2.2.10.17 Responsabilidad de las dependencias de recursos humanos o de quienes hagan sus veces en los programas de bienestar. Con la orientación **del jefe de la entidad será responsabilidad de las dependencias de recursos humanos o de quienes hagan sus veces, la formulación, ejecución y evaluación de los programas de bienestar,** para lo cual contarán con la colaboración de la Comisión de Personal.” (Negrillas fuera del texto original)

A su turno la Ley 1952 de 2019 por la cual se expidió el Código General Disciplinario dispone un marco legal en relación con las faltas disciplinarias de los servidores públicos, el cual prevé lo siguiente:

“Artículo 38. **Deberes 1. Cumplir y hacer que se cumplan los deberes contenidos en** la Constitución, los tratados de derechos humanos y derecho internacional humanitario, los demás ratificados por el Congreso, las leyes, **los decretos**, las ordenanzas, los acuerdos distritales y municipales, los estatutos de la entidad, los reglamentos y los manuales de funciones, las decisiones judiciales y disciplinarias, las convenciones colectivas, los contratos de trabajo y las órdenes superiores emitidas por funcionario competente.” (Negrillas fuera del texto original)

“Artículo 67. **Constituye falta disciplinaria grave o leve, el incumplimiento de los deberes,** el abuso de los derechos, la extralimitación de las funciones, o la incursión en prohibiciones, salvo que la conducta esté prevista como falta gravísima.” (Negrillas fuera del texto original)

“Artículo 48. Clases y límites de las sanciones disciplinarias. El servidor público está sometido a las siguientes sanciones (...) 4. Suspensión en el ejercicio del cargo de tres (3) a veinticuatro (24) meses e inhabilidad especial por el mismo término para las faltas graves dolosas. 5. Suspensión en el ejercicio del cargo de uno (1) a dieciocho (18) meses para las faltas graves culposas. 6. Multa de veinte (20) a noventa (90) días de salario básico devengado

para la época de los hechos para las faltas leves dolosas. 7. Multa de cinco (5) a veinte (20) días de salario básico devengado para la época de los hechos para las faltas leves culposas.”

“Artículo 49. Definición de las sanciones. (...) 2. **La suspensión implica la separación del ejercicio del cargo** en cuyo desempeño se originó la falta disciplinaria y la inhabilidad especial, la imposibilidad de ejercer la función pública, en cualquier cargo distinto de aquel, por el término señalado en el fallo. 3. **La multa es una sanción de carácter pecuniario.**” (Negrillas fuera del texto original)

Teniendo en consideración el marco normativo expuesto, es evidente que la necesidad de dar cumplimiento al deber legal de medir el clima laboral de la Alcaldía de Timbío, es imperativa, toda vez que las sanciones disciplinarias a las que se encuentran expuestos los servidores públicos encargados de esta tarea son de tipo grave, por lo cual es meritorio una atención urgente, para dar en consecuencia una solución a la situación problema con la que cuenta la entidad.

Como intento de solución a esta problemática, según entrevista realizada el 09 de marzo de 2021 a la Técnico Administrativo con funciones de Jefe de Personal en la entidad, en los primeros meses del año 2020 se quiso realizar un estudio diagnóstico del clima laboral en la entidad, sin embargo, la contingencia producida por el coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19) impidió una correcta realización del mismo. Aunado a este inconveniente, la Técnico Administrativo con funciones de jefe de Personal manifestó que no se cuenta con la suficiente disponibilidad de colaboradores que apoyen la realización de un estudio diagnóstico.

Teniendo en consideración lo expuesto anteriormente, esta investigación se abordará y explicará a partir de tres conceptos, los cuales son; organización pública, talento humano y clima laboral u organizacional, los cuales se encuentran estrechamente interrelacionados en razón a que las organizaciones públicas están en la obligación de realizar una gestión

adecuada del talento humano de modo que se propicie un clima organizacional que facilite el cumplimiento y consecución de los fines estatales para los cuales fueron creadas las instituciones, en este caso, la Alcaldía del Municipio de Timbío.

Así entonces, se aprecia que la Alcaldía Municipal de Timbío (Cauca) enfrenta una situación problemática relacionada con la carencia de estudios y diagnósticos que permitan conocer el clima laboral de la entidad. Esta carencia ha dado lugar a diversos factores que han impactado negativamente el funcionamiento de la organización, como la ausencia un área específica dedicada a la planificación, ejecución y evaluación de programas de bienestar, capacitación y desarrollo del personal. Esto ha provocado un vacío en la implementación de estrategias para fortalecer el clima laboral.

Existiendo también un Incumplimiento de la normatividad vigente al no realizar mediciones periódicas del clima organizacional, la Alcaldía incumple lo dispuesto en el Decreto 1083 de 2015, que establece la obligatoriedad de evaluar el clima laboral y ejecutar planes de intervención. Este incumplimiento conlleva riesgos disciplinarios para los funcionarios responsables.

Así mismo, se presenta una falta de recursos y personal capacitado pues según entrevistas realizadas, no se cuenta con personal suficiente ni capacitado para llevar a cabo un diagnóstico integral del clima laboral. Esta carencia de recursos humanos y técnicos dificulta la identificación y abordaje de las problemáticas existentes.

Dicha problemática se ve reflejada en situaciones adversas para la organización, como una insatisfacción laboral y disminución del desempeño laboral, pues la ausencia de estrategias para mejorar el clima laboral puede generar desmotivación, estrés y una disminución en el rendimiento de los servidores públicos, lo que afecta directamente la calidad de los servicios prestados a la comunidad.

De igual manera genera un incremento de quejas y reclamos, por cuanto las

deficiencias en la atención al ciudadano, evidenciadas en el aumento de quejas interpuestas ante la Personería Municipal, y estas pueden estar relacionadas con un clima laboral inadecuado que influye en la actitud y compromiso de los funcionarios.

También, el incumplimiento de la normatividad vigente expone a la Alcaldía y a sus funcionarios responsables a posibles sanciones disciplinarias, tales como suspensiones, multas e inhabilidades, según lo establecido en el Código General Disciplinario.

En consecuencia, el clima laboral es un factor determinante en el desempeño y la productividad de cualquier organización, incluyendo las entidades públicas. Un ambiente de trabajo positivo, con buenas relaciones interpersonales, comunicación efectiva, liderazgo motivador y oportunidades de desarrollo profesional, pues contribuye al logro de los objetivos institucionales y al cumplimiento de la misión y visión establecidas.

Por el contrario, un clima laboral inadecuado, caracterizado por la desmotivación, el estrés, la falta de capacitación y el deterioro de las condiciones físicas del entorno laboral, puede comprometer seriamente el funcionamiento eficiente de la Alcaldía Municipal de Timbío. Esto se traduce en una disminución de la calidad de los servicios prestados a la comunidad, un aumento de los reclamos y quejas ciudadanas, y un incumplimiento de las responsabilidades legales y constitucionales de la entidad.

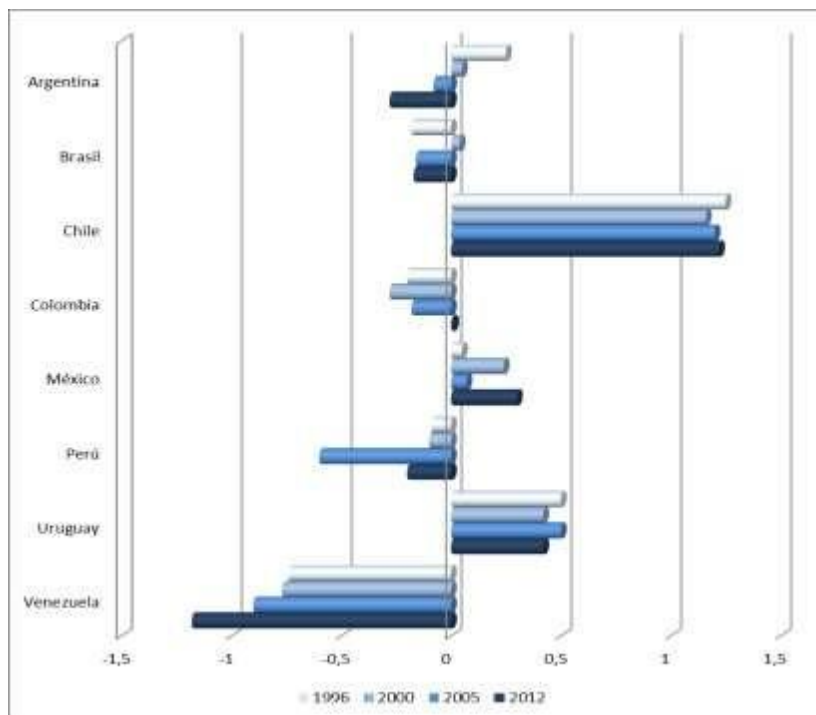
En consecuencia, abordar y resolver esta situación problemática mediante un diagnóstico exhaustivo y la implementación de un plan de mejoramiento es fundamental para garantizar el óptimo funcionamiento de la Alcaldía Municipal de Timbío, fortalecer su capacidad institucional y asegurar una adecuada prestación de servicios a los ciudadanos del municipio.

Finalmente se determina que con la presente consultoría se busca dar respuesta a la siguiente pregunta: **¿Cuál es el actual clima organizacional en la Alcaldía de Timbío (Cauca)?**

3. JUSTIFICACIÓN

El Banco Mundial, a partir de los estudios realizados respecto de la gobernabilidad de los estados, en 2015, dispuso unos indicadores de Gobernanza Mundial (Governance World Indicators, WGI) en el cual se mide entre otros, el índice de efectividad de los estados latinoamericanos, analizando los periodos comprendidos entre los años 1996, 2000, 2005 y 2012, para lo cual se toma valores en intervalo (-2,5, 2,5), en donde los mayores valores significan un nivel de efectividad más alto en términos de calidad de servicios públicos, la calidad del proceso de formulación e implementación de políticas públicas y la capacidad de la administración para llevarlas a cabo.

Ilustración 1. Índice de efectividad de gobierno para países seleccionados de América Latina



Fuente: Sanguinetti et al, (2015)

De acuerdo con las mediciones desarrolladas por el Banco Mundial, Colombia se encuentra en una posición intermedia en cuanto a efectividad administrativa respecto de los países entre los cuales se desarrolló el estudio, pero muy por debajo de los niveles de efectividad de países como Chile y Uruguay. No obstante, el país viene presentando un mejoramiento respecto de periodos anteriores, sin embargo, aún se encuentra lejos de alcanzar niveles satisfactorios de efectividad gubernamental. (DAFP, 2017).

En este sentido, El estado colombiano se encuentra en disposición del mejoramiento de las entidades que lo componen. En tanto que los colombianos como usuarios de los servicios públicos que presta el estado, necesitan que las instituciones estatales se fortalezcan en sus componentes de eficiencia y productividad, de modo que estas se encuentren con la aptitud necesaria para atender los requerimientos de la sociedad civil. Por consiguiente, el mejoramiento debe estar implícito en la administración, es decir en las personas que componen aquella, refiriéndose más precisamente a los servidores públicos, toda vez que son estos quienes se encargan de pensar, diseñar, implementar y evaluar las políticas públicas, mediante las cuales se afecta directa o indirectamente a los ciudadanos.

Teniendo en consideración el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el aspecto más importante es el relacionado con los servidores públicos con que cuenta una organización gubernamental, y es debido a esto que se debe contar con una Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) y la apuesta por seguir avanzando hacia la consolidación de una mayor eficiencia de la administración pública (DAFP, 2017).

De modo que, lo anterior expuesto indica que las actividades que se desplieguen en procura de la mejora del empleo público van a producir directa o indirectamente una evolución en los niveles de desarrollo del servicio civil, lo cual permitirá a su paso en una mejora sustancial de los índices de efectividad de la administración pública. Para lo cual es necesario que se tenga en cuenta un modelo integrado de gestión estratégica que sea capaz

de articular los tópicos necesarios para la obtención de resultados óptimos.

Ilustración 2. Modelo integrado de gestión estratégica de recursos humanos



Fuente: Cortázar et al, 2014

Ahora bien, el adecuado conocimiento de las condiciones laborales y organizacionales de una entidad, proporcionará una retroalimentación específica sobre el contexto interno de las organizaciones, permitiendo a su vez la intervención en el entorno laboral mediante cambios planificados, tanto en ámbitos actitudinales como de conducta de los colaboradores, así como también en la estructura administrativa. Facilitando además la identificación de los niveles de gestión y efectividad de la entidad respecto de las políticas públicas que se han formulado y ejecutado en atención a los requerimientos del talento humano que la compone.

En ocasión al ejercicio de la administración pública que es atribuible a la Alcaldía del Municipio de Timbío, es meritorio que se preste especial atención a los colaboradores de dicha entidad, a través de un proceso de gestión del talento humano, mediante el cual en un primer momento se despliegue un estudio diagnóstico del clima organizacional, para que en consecuencia se proceda a desarrollar una estrategia de fortalecimiento de los aspectos positivos encontrados al interior de la organización, así como también, una estrategia de corrección y mejora de los aspectos que generen taras al correcto funcionamiento de la institución.

Este estudio diagnóstico del clima laboral de la entidad, servirá también como un punto de referencia para futuras mediciones, lo cual permitirá determinar las medidas correctivas al plan de intervención aplicado en ocasión del diagnóstico precedente. Adicionalmente aportará datos concretos que le permitan a la administración municipal de Timbío la cualificación del servicio prestado a la comunidad, aportando al mejoramiento continuo como objetivo de la calidad, incrementando la productividad y la excelencia en los servicios prestados por la entidad a los ciudadanos.

Además, que, ante una evidente falencia en la gestión institucional, es necesario que se formulen posibles rutas o dispositivos de solución a las dificultades presentadas, en razón de las funciones constitucionales que se le atribuyen al Municipio de Timbío. Toda vez que como maestrante adscrito a la Escuela Superior de Administración Pública, es un deber contar con “capacidad para comprender y abordar los problemas de la administración de los asuntos públicos, competente para adelantar procesos de investigación que contribuyan al desarrollo del saber administrativo público y a generar propuestas de transformación social y de las organizaciones que manejan asuntos de carácter público” (ESAP, 2016)

A su vez, la ESAP en el marco de su misión, le corresponde liderar a través de sus estudiantes de Maestría, mediante un convenio interadministrativo de orden académico con la Alcaldía Municipal de Timbío-Cauca, una labor de consultoría con el propósito de diagnosticar el clima laboral de la entidad, para que posteriormente se tomen las decisiones conducentes a una implementación sistémica, articulada y exitosa de un plan de intervención y consecuentemente, se logre su fortalecimiento institucional.

Finalmente, se pone de presente que la presente investigación sobre el clima laboral en la Alcaldía Municipal de Timbío (Cauca) se abordó debido a la necesidad imperante de contar con un diagnóstico preciso y un plan de mejoramiento que permitiera fortalecer la gestión del talento humano en esta entidad pública. Ante la carencia de estudios previos y la

evidencia de posibles falencias en la atención al ciudadano, se hizo evidente la importancia de evaluar el ambiente laboral y los factores que influyen en el desempeño de los servidores públicos.

El estudio del clima laboral en organizaciones públicas reviste entonces, una gran importancia, ya que el talento humano constituye el pilar fundamental para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales. Un ambiente de trabajo positivo, con adecuadas condiciones físicas, eficiente comunicación, liderazgo efectivo y oportunidades de desarrollo profesional, repercute directamente en la calidad de los servicios prestados a la comunidad. Por tanto, el objeto de estudio seleccionado, la Alcaldía Municipal de Timbío, resulta pertinente al ser una entidad clave en la administración pública local y en la prestación de servicios a los ciudadanos del municipio.

Los resultados obtenidos en esta investigación aportan información valiosa y una hoja de ruta clara para emprender acciones concretas que fortalezcan el clima laboral en la Alcaldía de Timbío. Mediante el diagnóstico realizado, se identificaron fortalezas y debilidades específicas en áreas como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y las condiciones físicas del ambiente laboral. Esto permitió diseñar un plan de mejoramiento integral, orientado a optimizar el desempeño de los servidores públicos y, en consecuencia, mejorar la calidad de los servicios prestados a la comunidad.

Contribuyendo esta investigación a enriquecer la estructura del conocimiento existente en el campo de la administración pública y la gestión del talento humano en varias vertientes. En primer lugar, aporta evidencia empírica sobre la realidad laboral de una entidad gubernamental local, lo cual puede servir como referencia para futuras investigaciones y análisis comparativos. Además, los hallazgos obtenidos permiten validar y complementar los modelos y marcos conceptuales existentes en torno al clima laboral en las organizaciones públicas, abriendo paso a nuevas perspectivas y enfoques que consideren las particularidades y complejidades del sector gubernamental.

Asimismo, la metodología empleada y las estrategias de recolección de información utilizadas en este estudio pueden ser replicadas y adaptadas en otros contextos similares, fomentando así la generación de conocimiento y el intercambio de buenas prácticas en la gestión del talento humano en el sector público.

4. OBJETIVOS

a. Objetivo General

Determinar el clima laboral en la administración municipal de la Alcaldía de Timbío-Departamento del Cauca, y diseñar una propuesta de plan de mejoramiento en la entidad.

b. Objetivos Específicos

- i. Realizar un diagnóstico del clima laboral en la Alcaldía de Timbío por medio de diferentes estrategias de recolección de información.
- ii. Analizar la información recolectada en el diagnóstico de clima laboral, empleado la matriz DAFO.
- iii. Proponer un plan de mejoramiento de conformidad con los resultados del análisis efectuado.

5. HIPOTESIS

Considerando que la Alcaldía Municipal de Timbío enfrenta carencias en la gestión del talento humano y la evaluación del clima laboral, se plantea la siguiente hipótesis:

Si la Alcaldía Municipal de Timbío carece de estudios y diagnósticos del clima laboral, recursos humanos capacitados y suficientes para abordar dichos estudios, y no cumple con la normatividad vigente en cuanto a la evaluación periódica del clima laboral, entonces el clima organizacional de la entidad se encontrará afectado negativamente, reflejándose en una insatisfacción laboral, disminución del desempeño laboral y un aumento de quejas y reclamos de los ciudadanos.

6. ESTADO DE ARTE

A nivel europeo se encuentra en Chipre, varios estudios relacionados con diagnóstico de clima organizacional, entre los que se cuenta el realizado por (Berberoglu, 2018) denominado **-El impacto del clima organizacional sobre el compromiso organizativo y percepción de desempeño organizacional:** evidencia empírica de hospitales públicos- En donde el objetivo de este estudio es evaluar la relación entre el clima organizacional, el compromiso organizacional y el desempeño organizacional percibido entre profesionales de la salud que trabajan en los hospitales públicos del norte de Chipre.

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, mediante la recopilación de datos de los trabajadores de la salud actualmente empleados en hospitales públicos en el norte de Chipre, utilizando un cuestionario auto administrado. Los datos recopilados fueron analizados con la ayuda de Statistical Package for Social Sciences, y ANOVA y análisis de regresión lineal fueron utilizados para probar la hipótesis.

Como principales hallazgos se encontró que el clima organizacional tiene un impacto en la predicción del compromiso organizacional y la percepción organizacional. Desempeño de los empleados en los hospitales públicos de Chipre del Norte. Se encontró que el clima organizacional era estadísticamente significativo para determinar el compromiso organizacional de los empleados. A su vez se encontró que si los puntajes del clima organizacional de los empleados son altos, los puntajes de compromiso organizacional de los empleados son altos al mismo tiempo. En otras palabras, si los empleados de los hospitales públicos de Chipre del Norte perciben el clima organizacional de manera positiva, tendrán mayores niveles de compromiso organizacional.

A nivel latinoamericano se encuentra en Argentina, estudios de clima laboral como el de (Venturo, 2009) denominado **-Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: El transporte vertical en la ciudad autónoma de buenos aires-** en donde se planteó, como objetivo principal de la investigación el “Determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires.”

El autor encuentra que de conformidad con los resultados obtenidos en el proceso investigativo “efectivamente existe una interferencia directa en la productividad de las Pymes generada por conflictos en el clima laboral imperante. A la luz de los resultados obtenidos, se recomienda a los empleadores del sector que deberían llevar a cabo modificaciones en aquellos aspectos mencionados como más negativos. Sin dudas, se obtendrían mejores resultados optimizando los ámbitos de la cooperación, la resolución de conflictos, la revisión y reevaluación de los sistemas de incentivos, así como promoviendo y favoreciendo las motivaciones individuales intrínsecas y fomentando los sentimientos de pertenencia a la organización. En síntesis, se debería establecer un sistema de valores que conforme” en sí mismo un aliciente permanente para mantener un alto nivel en las prestaciones individuales hacia la compañía.

(Vargas, 2010) en su trabajo investigativo denominado **-Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal-**, parte de la pregunta ¿Cómo es el clima laboral de la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal y cuál debe ser su Plan de mejoramiento? Toda vez que reconoce que “el contexto laboral particular de la entidad actúa de manera directa sobre el servidor (...) lo anterior significa que el desempeño del empleo se orienta por sus percepciones acerca de las

características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve (...) es por esto que se vio la necesidad de evaluar el clima organizacional dentro de la administración municipal a través de una herramienta válida y confiable.”

Vargas realiza el estudio diagnóstico usando como base metodológica el “clima 18” construido por la psicóloga María Díaz Pinilla en el año 2005, en el marco del Diccionario de Competencias Laborales para Colombia. El cual es un instrumento que permite establecer el nivel de satisfacción de los colaboradores de una institución a partir de 18 factores críticos. Con un rango de aplicación de la encuesta que incluye a toda persona que labore en la entidad independientemente del tipo de vinculación.

La prueba que se usó está dispuesta en forma de cuestionario, en donde se requiere al trabajador para que responda preguntas relacionadas con situaciones típicas de la vida laboral, situaciones que son planteadas en preguntas cerradas de hechos específicos, en donde las posibles respuestas son: sí, término medio o no, y el puntaje directo es obtenido mediante premeditación de la totalidad de los resultados.

El estudio presenta como hallazgo sobresaliente, el aprecio de las ideas o iniciativas de los colaboradores, factor que resultó con uno de los promedios de calificación más baja, por lo que recomienda que es importante mejorar la receptividad de las personas con posiciones jerárquicas más elevadas en la organización, por cuanto la displicencia de cara a los planteamientos de los colaboradores de menor jerarquía produce malestar al interior de la institución. Mejoramiento de la receptividad consistente en capacitaciones para la toma de decisiones.

También encuentra que la comunicación es el segundo factor con promedio de calificación más bajo de la organización, por lo que plantea como recomendación la realización de talleres de comunicación asertiva y efectiva en razón que reconoce que el factor comunicación, es uno de los más importantes al interior de una institución por lo que cita a (García, 2000) quien afirma que “la comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitirse un clima determinado”.

(Delgado & Orobio, 2012) realizaron un estudio diagnóstico de clima laboral al cual nombraron **-Diagnóstico y propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca-** en donde pretendieron dar respuesta a la pregunta “¿Cuáles son los factores del clima organizacional de la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca y cuál es el programa de mejoramiento a plantear para lograr un clima organizacional plenamente gratificante?”

Con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación los autores se proponen como objetivo general realizar un diagnóstico del clima organizacional que permita identificar cuáles son los factores que inciden positiva o negativamente en la percepción de los trabajadores y proponer un plan de mejoramiento. Para lo cual plantean una metodología cualitativa y cuantitativa de corte explicativo y descriptivo. Usando como fuente primaria para la recolección de información a las personas que trabajan en la institución aplicando instrumentos tales como la observación y la encuesta (Delgado & Orobio, 2012).

Como resultado de la investigación se obtuvo que los colaboradores de la institución calificaron negativamente factores como “trabajo en equipo, evaluación del desempeño,

procesos y procedimientos, estructura organizacional, comunicación y retroalimentación, desarrollo personal y profesional, balance vida trabajo, participación, inducción, liderazgo directivo, compensación, cooperación y reconocimiento.” Situación a lo que los autores entienden que puede ser determinado debido a la carencia de una estructura organizacional sólida y a la falta de motivación por parte del jefe inmediato, la poca colaboración y trabajo en equipo entre los funcionarios de cada dependencia y la insatisfacción con fundamento en una inadecuada compensación. (Delgado & Orobio, 2012)

Como principal recomendación los autores consideran que es urgente la aplicación y desarrollo del plan de mejoramiento e intervención del clima laboral, toda vez que las debilidades que resultaron de las percepciones de los colaboradores son alarmantes y variadas en su contenido y sobre todo con campos de acción muy extensos. Plan de mejora consistente en capacitaciones, talleres, y grupos de apoyo que versen principalmente sobre comunicación asertiva, estructura de la organización, roles, decisiones, trabajo en equipo, manual de procesos y procedimientos, calidad del servicio y reconocimiento del desempeño.

(Varela & Ruiz, 2015) en su estudio investigativo denominado **-Diagnóstico de clima organizacional en la Alcaldía del municipio de Santa Fe de Antioquia-** se plantean como objetivo general del estudio, realizar un diagnóstico de clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Santa Fe de Antioquia para el periodo 2015, que permita identificar las características que influye en el ambiente laboral e implementar una propuesta de intervención.

Los autores entienden que es necesario que las organizaciones le den más relevancia al clima organizacional, teniendo en consideración que el comportamiento de las personas tiene como uno de los determinantes el ambiente laboral, el cual afectara directamente, tanto a las personas que pertenecen a la institución, como al cumplimiento de la misión institucional de la misma. Afirman que es por esta razón que en una organización se debe

tener presente que el éxito de esta depende de una serie de operaciones y de variables entre las cuales se encuentra el desarrollo organizacional, en el que está incluido el respeto y el apoyo entre los colaboradores de la organización. (Varela & Ruiz, 2015)

Además, afirman que es relevante conocer a fondo las percepciones e interpretaciones que tienen los miembros de la organización, sin dejar de lado que para hablar de clima laboral, es necesario tener presente la influencia que tiene el entorno en la manera de comportarse del ser humano; apoyan esta teoría, mediante los postulados de la psicología humanista, la cual considera al ser humano como ser social por naturaleza, de tal forma que el entorno influye directamente en su manera de pensar, sentir y actuar dando como resultado los comportamientos que permiten la consecución de los objetivos. (Varela & Ruiz, 2015)

Plantean al diagnóstico de clima laboral como una herramienta indispensable en todas las instituciones, por cuanto permite conocer factores como conflictos potenciales así como también, posibles factores de crecimiento y fortalecimiento, lo que permite realizar cambios planeados guiados por el conocimiento que se tiene del estado de la organización, atendiendo a diferentes perspectivas: social, ejecutiva, de las áreas, de los grupos informales y la perspectiva individual, estos aspectos permiten comprender el estado de todas las dimensiones que implican la existencia de una organización y del impacto que tiene en cada uno de sus miembros. (Varela & Ruiz, 2015)

Usan un método de investigación de corte cuantitativo para lo cual emplean el instrumento de recolección de información denominado La escala ESCLUDA, la cual se basa en una serie de preguntas dispuestas en un formulario, con valores escalares de 1 a 5, donde

el significado de cada valor es 1: nunca, 2: casi nunca, 3: indeciso, 4: casi siempre y 5: siempre, evaluando la estructura organizacional, el sentido de pertenencia a la organización, la motivación, retribución, las relaciones interpersonales, la comunicación organizacional, los estilos de dirección, la innovación, la confianza y el conflicto.

Como resultado del estudio diagnóstico, se encuentra que es evidente el bajo puntaje que tiene el factor estilo de dirección, lo que quiere decir que los empleados perciben poca comunicación y acompañamiento por parte del líder, en razón a esto es necesario fortalecer algunos aspectos como comunicación entre líderes y empleados, para la toma de decisiones y el mejoramiento en cuanto al apoyo que los miembros de la entidad sienten para el desarrollo de las actividades propias del cargo y la resolución de conflictos.

También resaltaron como factor a mejorar, la baja percepción que tienen los colaboradores de la organización en cuanto a la retribución, por lo que es menester estimular el desarrollo y la formación de las personas, en esta manera, otorgando oportunidades de crecimiento tanto a nivel personal como laboral, de modo que se logre que estos perciban una mejor gratificación y retribución por el desarrollo de su trabajo.

Con respecto a las demás dimensiones, los autores determinaron, que es necesario que se fortalezcan todos los demás factores, teniendo en cuenta que todos obtuvieron como resultado un promedio bajo, es decir, todas las variables deben de ser intervenidas de manera urgente para equilibrar todas las dimensiones en un promedio más favorable, para que de esta manera se evite que estos impacten de forma negativa toda la organización, permitiendo a su vez, un compromiso estable de los colaboradores de la entidad con la misma. (Varela & Ruiz, 2015)

(Ibáñez, 2019) en su trabajo investigativo denominado **-Medición del clima organizacional en la dirección de desarrollo humano de la Alcaldía Distrital de Buenaventura-**, se plantea como pregunta de investigación si ¿La medición de clima organizacional en la Dirección de Desarrollo Humano de la Alcaldía Distrital de Buenaventura logra identificar los factores clave de satisfacción y motivación como factores esenciales de desempeño laboral? Y se plantea como objetivo general la elaboración de una medición de clima organizacional en la Dirección de Desarrollo Humano de la Alcaldía Distrital de Buenaventura donde se logren identificar los factores clave de satisfacción y motivación.

Para el autor, al interior de las organizaciones, es posible encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de conformidad con las dinámicas en que este se vea afectado o beneficiado, donde el estudio del comportamiento que tengan cada uno de los individuos dentro de la empresa, es considerado un reto nunca antes pensado por quienes gerencian de manera estratégica todos los procesos organizacionales, constituyendo así una tarea de suma relevancia, ya que la organización debe buscar adaptarse a sus colaboradores, siendo el recurso humano el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los objetivos de la misma. (Ibáñez, 2019)

Sustenta su estudio diagnóstico en una investigación de tipo mixta en tanto que integra metodologías de recolección de datos cualitativas y cuantitativas utilizando como fuente de información primaria a las personas que directamente suministran la información relacionada con los factores que inciden en el clima organizacional en el Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura, recolectando la información mediante la aplicación de un formulario que se basa en la escala Likert y mediante

procedimientos de observación. Como fuente secundaria recurre a textos especializados de Estadística, metodología de la Investigación y Psicología Organizacional para precisar el marco teórico y conceptual.

Como hallazgos relevantes, Ibáñez encontró que el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Distrital de Buenaventura. Respecto al factor 1 “adecuación a condiciones de trabajo”, con un valor promedio de 2,42 sobre 5, es decir que los funcionarios no se identifican con los valores, principios institucionales y los personales.

Respecto del factor 2 “Aplicación al trabajo”, con un promedio de 2,92 sobre 5, se detectó que el trabajador no es capaz de tomar decisiones y es irresponsable en el cumplimiento de las actividades que realiza. En cuanto al factor 3 “Compatibilidad de Intereses” se obtuvo un promedio de 2,82 sobre 5 detectando que es necesario trabajar en la promoción y seguimiento. Respecto del factor 4 “comunicación” se obtuvo un promedio de 2,3 sobre 5, significando que existe una falencia importante en los procesos de transmisión y recepción de información. (Ibáñez, 2019)

En razón a los resultados arrojados por la medición, el autor propone de manera general que en el plan de mejoramiento e intervención del clima laboral como primera medida a) un ajuste del manual de funciones, con las actualizaciones de las funciones y actividades para cada cargo. b) un plan de formación y capacitación interno que incluya cursos y platicas mediante los cuales los empleados adquieran habilidades que les permitan mantener excelentes relaciones con los compañeros de trabajo, destrezas para mejorar su comunicación y para solucionar problemas de manera efectiva. c) La formulación de un Plande Bienestar que tenga en consideración el Área Deportiva, Área de Promoción Cultural,

Área Recreativo-Turística, Área Educativa, Área Preventiva y Área de Promoción del Desarrollo Humano. Así como también que se otorguen Incentivos con el fin de fortalecer las relaciones entre todos los niveles jerárquicos, motivando a nivel individual y por equipos, el compromiso con el desarrollo y cumplimiento no solo con los objetivos institucionales trazados sino también, con las estrategias relacionadas con el Departamento de Recurso Humano. (Ibáñez, 2019)

De los cuatro estudios investigativos referenciados es posible extraer en primer lugar, que el diagnóstico del clima laboral reviste una importancia mayúscula, al interior de las organizaciones públicas, como se evidencia también en (Berberoglu, 2018) quien afirma que “El clima organizacional tiene un impacto en la predicción del compromiso organizacional y la percepción organizacional” razón por la cual el estudio diagnóstico de clima laboral debe ser ejecutado con un alto nivel de profesionalismo y rigurosidad, toda vez que una gran cantidad de factores organizacionales dependen de las acciones que se tomen para regular el entorno de trabajo.

En cuanto a la metodología, los autores referidos, plantean por regla general el uso de un método cuantitativo para la recolección de datos, el cual es el cuestionario, en razón a que resulta conveniente para la investigación, en la medida que este permite estandarizar e integrar a su vez los procesos de recopilación de datos. Destacándose por su capacidad para proporcionar información sobre un gran número de personas en un período de tiempo bastante breve y además una facilidad significativa para obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos. (Galán, 2009)

También se pudo evidenciar que uno de los factores que presenta mayores niveles de deficiencia en las cuatro entidades, es el relativo a la comunicación, factor determinate en

una organización, toda vez que este factor implica la capacidad de la institución para lograr un alto grado de integración, por medio de sus vías de comunicación. A su vez un buen clima laboral permite a los colaboradores comunicar sus esperanzas, sus convicciones y sus conocimientos, y produce como resultado un alto nivel de comprensión. Es por esta razón que las entidades públicas deben fortalecer los mecanismos institucionales de comunicación para expresar sentimientos, compartir saberes, información, al igual que aprender a escuchar y entender al compañero, propendiendo por un intercambio eficiente de información entre las personas y entre las dependencias que integran la organización. (DAFP, 2015)

Por otro lado, en las investigaciones expuestas se presenta a los talleres como una de las estrategias más idóneas para el mejoramiento del clima organizacional, por cuanto se aplican mediante un conjunto de sesiones orientadas, donde se emplean: juegos, dinámicas, grupos de integración, juego de roles, para que los participantes puedan conocerse mejor, e interactuar entre sí. Exponiendo las situaciones laborales presentadas al interior de la organización, para que ellos a través de la observación y la comunicación propendan por la solución al problema en cada caso particular y a partir de dichas experiencias les permitirá, conceptualizar sobre la realidad existente generando así una actitud de cambio. (Espinoza, 2018).

7. MARCO TEÓRICO

Con el fin de precisar el objetivo de la presente consultoría es importante definir o descomponer el significado conceptual de –Diagnostico- y -Clima Organizacional- con sus diferentes componentes, toda vez que estos son los conceptos claves que van a servir de asidero para el desarrollo de la investigación a desplegar en la Alcaldía Municipal de Timbío (Cauca). Se va a prescindir de usar el concepto de clima laboral, por cuanto a nivel teórico y práctico, se viene desarrollando de forma asimilada a este, y con mayor frecuencia, el concepto de clima organizacional.

En este sentido, el vocablo –Diagnóstico- es una palabra que tiene su origen etimológico en el griego y más precisamente en la suma de tres vocablos de dicha lengua. Siendo entonces, un término que está formado por el prefijo -diag- que significa “a través de”; la palabra gnosis el cual es un sinónimo de “conocimiento”, y por último el sufijo –tico- que para este caso significa “relativo a” (UNAM, 2013). Por lo que se muestra claramente como un mecanismo mediante el cual se pretende llegar al conocimiento de algo.

Diagnóstico también es una palabra proveniente del verbo –Diagnosticar- que según el diccionario de la (Real Academia Española, 2020) significa “Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.”. Sin embargo, para los efectos del diagnóstico de clima laboral, no solo se pretende evaluar los problemas de diversa naturaleza presentados en este, sino también la identificación de los factores que se vienen desarrollando de forma correcta para su posterior fortalecimiento.

Prosiguiendo con lo anunciado, el Clima Organizacional es un concepto compuesto por la palabra clima que implica un “Conjunto de circunstancias que rodean a una persona o que caracterizan o condicionan una situación” (Oxford, 2021) , así como también se ha definido como “un determinado ambiente social, con características particulares que lo

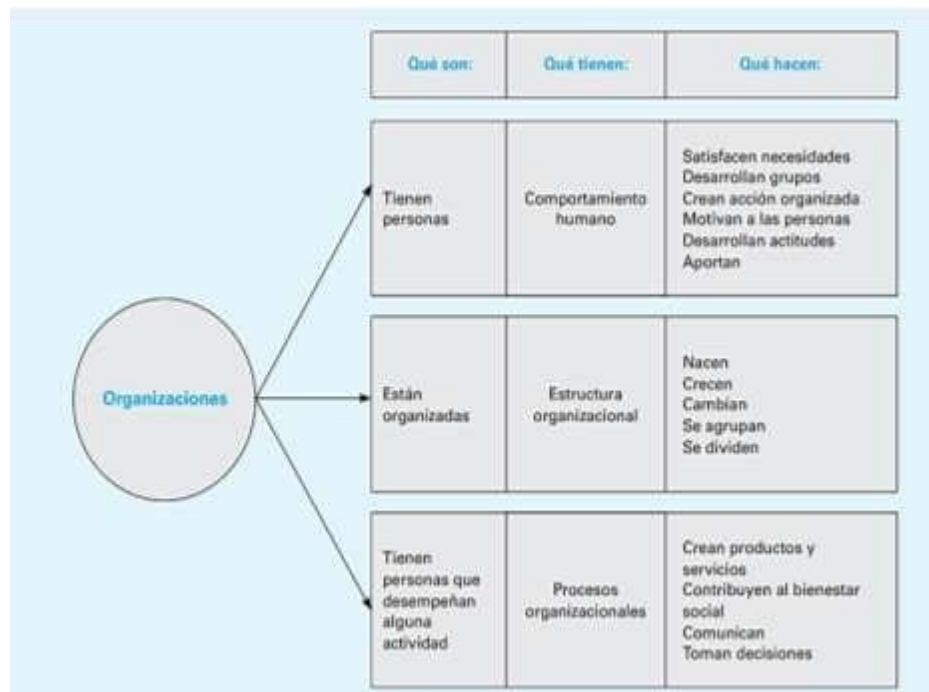
definen” (Pérez y Gardey, 2009) significando así, un conglomerado de situaciones y características particulares que tienden a determinar el estado de algo.

La palabra organizacional es derivada del vocablo organización, la cual ha sido planteada principalmente como un grupo de personas que realizan una serie de funciones estrechamente interrelacionadas con el propósito de lograr un objetivo. Por esta razón el factor determinante de una organización eficaz es el grupo humano que lo conforma. (ESAP, 2008) denotando de esta forma la importancia del talento humano en las organizaciones.

(Chiavenato, 2009) define a las organizaciones como “un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. De ahí la importancia de las personas y los grupos en el comportamiento organizacional.”

Según (Chiavenato, 2009) estas están formadas por predios, instalaciones, equipo, tecnología, sistemas, procesos de trabajo, recursos como capital y materias primas, etc. Todo lo anterior constituye la infraestructura de las organizaciones, es decir, el conjunto de medios físicos necesarios para funcionar. En la práctica, estos activos tangibles son característicos de las organizaciones tradicionales, no de las modernas. Las personas son la esencia de las organizaciones, sin ellas no existirían. Son su alma y les dan vida y vigor.

Ilustración 4. De que están hechas las Organizaciones



Fuente: (Chiavenato, 2009, p 26)

Clima organizacional puede conceptuarse entonces como el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los colaboradores desarrollan en relación con las características de su organización, tales como las prácticas, las políticas y los procedimientos tanto formales como informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, condiciones físicas del lugar de trabajo, procedimientos administrativos, ambiente de trabajo en general; factores que permiten una distinción de otras entidades y que determinan su comportamiento (DAFP, 2004).

El comportamiento de los empleados en las organizaciones es el resultado de sus características personales, así como del entorno en el que se desempeñan. Las actitudes laborales de los empleados se ven afectadas por una amplia gama de características

organizativas y relaciones sociales, que forman el entorno laboral de los empleados (Moradipour, 2009). Al referirse a los empleados y las percepciones de sus entornos laborales, es posible encontrar una variedad de términos y definiciones como clima organizacional, climapsicológico, clima colectivo y cultura organizacional (Méndez, 2006)

Así, el clima organizacional es uno de los asuntos más importantes en cuanto al ambiente organizacional, el cual tiene una relación directa con el comportamiento de los empleados. Desde finales de la década de 1960, el clima organizacional ha sido un tema popular discutido en la literatura sobre comportamiento organizacional y se considera un punto de vista vital para comprender las actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo de los empleados. (Mejía, 2019)

El clima organizacional tiene un impacto significativo en el bienestar de los empleados que tiene una influencia directa en la calidad y cantidad del trabajo realizado en la organización (Gálvez, 2011). Existen diversos estudios sobre la relación entre el clima organizacional y sus consecuencias. Los conceptos como satisfacción laboral, necesidad de logro, afiliación y poder, efectividad organizacional general y desempeño individual son las variables dependientes y las consecuencias del clima organizacional (Fernández, 2004). Además, una de estas consecuencias es el compromiso organizacional, y se le da un nivel moderado de atención en la literatura para revelar esta relación.

En consecuencia, la relación entre el clima organizacional y el desempeño organizacional también es un tema ampliamente discutido, pero el desempeño organizacional percibido es un concepto relativamente nuevo y aún no ha llamado la atención sobre sí mismo. (Likert, 1967) sugirió que el clima organizacional percibido por los empleados influye en la motivación de los mismos y la motivación dará como resultado una mayor

productividad, por lo que se dice que un clima positivo fomenta la productividad de los empleados y reduce su rotación o deserción de la entidad.

Una de las primeras definiciones que se conocieron sobre el concepto de administración era aquella que hacía énfasis en el logro de objetivos a través de la gente. La administración como disciplina científica ha ido evolucionando con el correr de los años y con el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad, pero desde entonces y hasta nuestros días se reconoce de manera significativa que, sin el concurso de la gente, de personas capaces, eficientes y preparadas, no es posible llevar a cabo los objetivos de una organización territorial. Con lo que se ha querido decir que toda buena gestión administrativa implica una buena administración de personal la cual ha de realizarse de una forma técnica. (ESAP, 2008)

En igual sentido, la Corte Constitucional colombiana ha dispuesto consideraciones en torno a la necesidad del desarrollo de una gestión humana en el sector público con criterios técnicos, de la siguiente manera:

“La función pública sólo es posible con un adecuado tamaño del Estado y control burocrático. Nada de lo dicho podría concluirse a cabalidad sin un aparato estatal diseñado dentro de claros criterios de mérito y eficiencia, para lo cual no resulta necesario, su excesivo tamaño ni un frondoso árbol burocrático, sino una planta de personal debidamente capacitada y organizada de forma tal que garantice niveles óptimos de rendimiento.” (C-391 de 1993, magistrado ponente José Gregorio Hernández)

La medición del clima laboral en las instituciones del Estado tiene como objetivo principal realizar en forma válida y confiable, un diagnóstico sobre la situación en la que se encuentra este aspecto organizacional en un momento determinado de la vida organizacional

de una entidad, para a partir del mismo, efectuar una intervención sobre las siete variables que lo integran (DAFP, 2015). Las cuáles serán las siguientes:

a. Orientación Organizacional

Este factor denota la claridad que tienen los servidores en relación con las estrategias, los valores, la misión, los objetivos y las políticas de una institución, y de la forma como se desarrolla la planeación y se ejecutan los procesos, se asignan las funciones y son asignados los recursos requeridos para que el cumplimiento de las labores sea efectivo. (DAFP, 2015)

b. Administración del Talento Humano

Este factor se refiere al nivel de percepción de los colaboradores en relación a los procesos organizacionales dirigidos a una adecuada ubicación de los servidores en sus respectivos puestos de trabajo, a su satisfacción, capacitación y bienestar, con el objetivo de que se fortalezca su crecimiento profesional y personal. (DAFP, 2015)

En este sentido se requiere una gestión integral de recursos humanos la cual debe ser estratégica, en tanto que su finalidad básica es la adecuación de las personas a las características propias de la institución (objetivos, misión, prioridades) para la producción de resultados organizacionales acordes con las finalidades perseguidas. La Gestión de Recursos Humanos estará constituida por cinco subvariables bajo los cuales se deberán adoptar estrategias de intervención. Estas subvariables serán Gestión del Empleo, Gestión del Rendimiento, Gestión del Desarrollo, Organización del trabajo y Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales. (DAFP, 2015)

c. Estilo de Dirección

Factor que hace referencia a los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo. De modo que los empleados que ejerzan funciones gerenciales en las entidades públicas están obligados a actuar con objetividad, transparencia y profesionalidad en el ejercicio de su cargo. (DAFP, 2015). En la valoración de este factor se analizarán tres competencias básicas las cuales son:

- i. “Analítica: Capacidad de razonar con objetividad y de valorar las diferentes variables implicadas en una situación determinada, con miras a tomar decisiones adecuadas en condiciones de ambigüedad.
- ii. Interpersonal: Capacidad de influir y motivar a los miembros de su equipo para el logro de las metas organizacionales.
- iii. Emocional: Capacidad de sentirse estimulado en las crisis, saber perder y saber ejercer el poder sin vergüenza y sin sentimientos de culpa.” (DAFP, 2015)

d. Comunicación e Integración

Este factor implica el intercambio retroalimentador de sentimientos, ideas y pensamientos entre dos o más colaboradores por medio de transmisión de información oral, escrita o kinestésica, que fluyen en dirección vertical y horizontal en las instituciones; encausado al fortalecimiento de la identificación y cohesión entre los servidores. (DAFP, 2015)

e. Trabajo en Grupo

Este factor hace referencia a los ejercicios realizados por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables. (DAFP, 2015)

f. Capacidad Profesional

Este factor se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que, en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan. (DAFP, 2015)

g. Medio Ambiente Físico

Finalmente, mediante este factor se medirán las condiciones físicas que rodean el ambiente de trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad y mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los colaboradores. Las técnicas psicológicas empleadas con el fin de aminorar el esfuerzo necesario para realizar un trabajo determinado incluyen un detallado estudio de los movimientos requeridos para el trabajo, el equipamiento usado y las condiciones en que se realiza. (DAFP, 2015)

Lo establecido servirá como asidero y referente teórico para emprender la investigación de Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Timbío. Estos conceptos y teorías ayudarán a delimitar aquello que se quiere indagar, y al mismo tiempo, permitirá tener ciertas explicaciones acerca de los elementos que integran y dinamizan el clima laboral.

8. METODOLOGÍA

La presente consultoría se realizará con referencia en la investigación de tipo descriptivo analítico, ya que se pretende describir una situación específica y contextos referidos dentro de la Alcaldía de Timbío-Cauca, al tiempo que se explora el clima organizacional con el fin de generar propuestas que permitan desarrollar estrategias para una mejor satisfacción del clima en la entidad.

Con el propósito de alcanzar los objetivos trazados en la presente consultoría, el estudio diagnóstico de clima laboral se realizará mediante la implementación de métodos tales como las encuestas, la entrevista y la observación directa. Dando aplicación así, al discurso universalista de la investigación, el cual está vinculado con la perspectiva pragmatista que asume el uso de una amplia variedad de métodos que debieren ser aplicados con el objetivo de abordar investigaciones que se revistan de cierta complejidad (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Como es el caso del diagnóstico bajo consideración, en el entendido que se trata de estudiar percepciones humanas sobre un panorama en específico, el cual está integrado por distintos factores.

a. Encuestas

En este sentido se empleará la encuesta como método de investigación, la cual es considerada en primera instancia como una técnica de recolección de datos o información por medio del cuestionamiento de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática, medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recolección de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recolección de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las

preguntas (cuadro de registro) que se administra a los encuestados o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto. (López & Fachelli, 2015)

(Casas, Repullo, & Donado, 2003) destacan entre sus principales características las siguientes:

“1. La información se obtiene mediante una observación indirecta de los hechos, a través de las manifestaciones realizadas por los encuestados, por lo que cabe la posibilidad de que la información obtenida no siempre refleje la realidad.

2. La encuesta permite aplicaciones masivas, que mediante técnicas de muestreo adecuadas pueden hacer extensivos los resultados a comunidades enteras.

3. El interés del investigador no es el sujeto concreto que contesta el cuestionario, sino la población a la que pertenece; de ahí, como se ha mencionado, la necesidad de utilizar técnicas de muestreo apropiadas.

4. Permite la obtención de datos sobre una gran variedad de temas.

5. La información se recoge de modo estandarizado mediante un cuestionario (instrucciones iguales para todos los sujetos, idéntica formulación de las preguntas, etc.), lo que faculta hacer comparaciones intragrupalas.”

El uso de este método está motivado en consideración a las características propias de la encuesta como herramienta para la investigación social, toda vez que debido al tipo de información que se requiere obtener, este es; percepciones individuales y subjetivas de los colaboradores de la Alcaldía de Timbío, respecto al ambiente de trabajo en el que se desenvuelven. Razón por la cual es necesario emplear la encuesta, por cuanto como ya se

vio, permite la obtención de datos mediante una observación indirecta de los hechos, a través de las manifestaciones realizadas por los encuestados, siendo posible las aplicaciones masivas de los cuestionarios.

Además, permite la obtención de datos sobre una gran variedad de factores (variables), así como la recolección de la información de modo estandarizado mediante un cuestionario, el cual tendrá instrucciones iguales para todos los sujetos e idéntica formulación de las preguntas, lo que facilitará hacer comparaciones intragrupalas. Todas aquellas características requeridas en la consultoría a desarrollar, y que se reúnen en el método investigativo de la encuesta, por lo que será uno de los principales métodos a emplear.

En la presente investigación de clima laboral en la Alcaldía de Timbío- Cauca se aplicará el método de la encuesta por medio de cuestionarios, los cuales, se pretende sean respondidos por todos los servidores públicos adscritos a la entidad, en este caso 50 personas. Empleando la herramienta de Google, Workspace, a la cual se podrá acceder mediante un link. Dicha herramienta permite la respuesta remota de los cuestionarios en cualquier tiempo, por lo que facilitara la obtención de datos, en la medida en que los colaboradores disponen de un amplio rango de tiempo para responder de la encuesta.

El cuestionario que se aplicará, es el dispuesto por el Departamento Administrativo de la Función Pública. El cual constará de 51 preguntas cerradas, en donde se tendrán en cuenta los distintos factores que permean el clima organizacional. Con una duración aproximada de respuesta de 30 minutos. Las Preguntas serán distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 1. Estructura de la encuesta

CATEGORÍAS	ÍTEMS	No. PREGUNTAS
1. Orientación organizacional	1 a 4	4
2. Gestión estratégica del talento humano	5 a 10	6
3. Estilo de dirección	11 a 19	9
4. Comunicación e integración	20 a 25	6
5. Trabajo en equipo	26 a 40	5
6. Capacidad profesional	41 a 45	5
7. Medio ambiente físico	45 a 51	6
TOTAL		41

Fuente: DAFP, 2015.

Los resultados de la encuesta, serán procesados y codificándolos en el programa de Google Forms, el cual es software de administración de encuestas que permite identificar gráficos circulares y de barras que son claros, precisos y confiables para la realización del presente estudio.

b. Entrevistas

Se usará la entrevista como uno de los métodos de investigación con enfoque cualitativo, la cual ha sido precisada como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Presentándose como un instrumento metodológico que adopta la forma de un diálogo coloquial. (Díaz, 2013). La entrevista individual es entonces, un método para recopilación de información consistente en una conversación formal con sujetos clave para comprender las percepciones, ideas o valores que

tienen los entrevistados sobre un fenómeno social determinado. Y que, a diferencia de una conversación informal, la entrevista individual permite la recolección de datos sobre unas temáticas estructurales de la investigación, de forma sistemática y organizada. (Sanz, 2011)

Las entrevistas tienen como características principales que: “dan información inmediata que puede ser calificada o aumentada si fuera necesario, permiten interpretaciones y reacciones al momento, tienen flexibilidad, pueden ser cálidas y de apoyo en contraste con la impersonalidad y desinterés de llenar formas y responder cuestionarios. Quizá lo más importante de todo es que se pueden usar cuando otros métodos fallan con los sensibles, los difíciles, los egocéntricos y con gente que tenga los problemas personales más complejos.” (Keats, 2016, p. 22).

De modo que son estas características las que motivan el uso de la entrevista como método de investigación complementario, la cual se pretende aplicar como mínimo a dos servidores por cada dependencia o Secretaría de la Alcaldía Municipal de Timbío, obteniendocomo mínimo un total de 10 entrevistas, las cuales se realizarán presencialmente en las instalaciones de la institución, con una duración aproximada de 20 minutos, en donde se cuestionará a los entrevistados acerca de sus opiniones, emociones y percepciones en torno al clima laboral de la entidad, incluyendo los distintos factores que lo integran.

Las entrevistas serán de carácter semi-estructuradas, es decir que las preguntas de la entrevista y su orden están determinadas previamente por un guion temático y que todos los entrevistados responderán las mismas preguntas en el mismo orden. Características que permitirán principalmente la comparación de las respuestas, evitar sesgos en los cuestionamientos, así como una estandarización del guion de la entrevista que significara la

posibilidad de organizar y analizar la información obtenida de forma sencilla y sistemática. (Sanz, 2011).

El tratamiento de la información obtenida se realizará por medio de grabaciones de audio con previa autorización del entrevistado, información que posteriormente será transcrita textualmente y almacenada en el software Atlas.ti, el cual permitirá realizar una codificación sistematizada de los datos obtenidos, facilitando el análisis de los mismos, el cual se hará mediante la formulación de notas de significado de lo expresado por los entrevistados, identificando tendencias, tipologías y patrones en las respuestas. Generando así, una coherencia y rigor en los resultados del análisis.

c. Observación Directa

Finalmente, se empleará la observación directa como método de investigación con enfoque cualitativo, la cual es concebida como “la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica” (Campo & Lule, 2012)

Entendiéndose también como una técnica complementaria, adecuada para apoyar otras técnicas más centradas en lo que las personas expresan como las entrevistas individuales y dinámicas de grupo. De esta manera, es posible contrastar el nivel narrativo de las personas, es decir lo que los actores sociales explican y la realidad material, así como lo que efectivamente se presenta en los entornos. (Sanz, 2011)

El método de la observación que se aplicará en la Alcaldía de Timbío será de tipo semiestructurada o semidirigida, es decir que se establecerán unos criterios previos o

elementos que van a ser objeto de análisis y que, en el transcurso de la recolección de la información podrán ser modificados o adaptados. También será una observación abierta, es decir que los actores observados conocen los propósitos de la evaluación y la situación en la que serán observados. Además, la observación será no participante, significando que el observador no participa en la acción, es decir, que este no se integrara en el contexto, grupo o situación de observación. (Díaz L., 2011)

En este sentido, se prestará especial atención al factor Medio Ambiente Físico, con el que cuentan las instalaciones de la Alcaldía de Timbío, en donde concretamente se observaran las condiciones físicas que rodean el ambiente de trabajo de los servidores públicos, específicamente: iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad y mantenimiento locativo. (DAFP, 2015). Esto en consideración de que el método de la observación no participante, facilita la recolección de datos del factor referido.

Para la ejecución de la observación se realizarán visitas a las dependencias de la entidad. Recolectando la información mediante un diario de campo, en el que se irá registrando todo lo observado, lo que permitirá narrar consecutivamente el desarrollo de los acontecimientos. Además, se contará con un registro fotográfico para detallar con mayor precisión lo observado. Datos que serán tratados y analizados mediante el software Atlas.ti, al igual que con los datos obtenidos de las entrevistas.

Es entonces, mediante estos métodos investigativos, que se pretende conocer la percepción del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Timbío- Cauca, y es de esta manera, que los resultados obtenidos, se encontraran apoyados en métodos de investigación aceptados en el medio académico y que se han utilizado ampliamente en la medición del

clima organizacional, así como en investigaciones afines con el objetivo general de este estudio.

d. Muestra

La población que se tomará como muestra para realizar la medición del clima organizacional en la Alcaldía de Timbío-Cauca será la de los servidores públicos que componen la planta de personal. Que para el caso a tratar es de 50 personas. En lugar de seleccionar una muestra representativa, se ha optado por incluir a todos los servidores en la encuesta para obtener una comprensión más completa y precisa del clima organizacional dentro de la alcaldía.

Se espera que el uso de un censo completo en lugar de una muestra, proporcionará resultados más precisos, ya que se capturan las percepciones y experiencias de todos los servidores en lugar de una subsección. Al considerar a todos los empleados, se está reconociendo que cada individuo contribuye a la atmósfera y al ambiente de trabajo, y cada voz tiene valor.

9. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

9.1 Diagnóstico del clima laboral en la Alcaldía de Timbío

Timbío se encuentra en el departamento del Cauca, en la región suroccidental de Colombia. Está situado a aproximadamente 24 kilómetros al sureste de Popayán, la capital del departamento, lo que facilita el acceso y la comunicación entre ambos lugares.

Geográficamente, Timbío está ubicado en la cordillera Central de los Andes colombianos, lo que le otorga un terreno montañoso y variado. La altitud del municipio oscila alrededor de los 1.700 metros sobre el nivel del mar, lo que influye en su clima y biodiversidad.

El clima de Timbío es templado, con una temperatura promedio anual de aproximadamente 18°C (64°F). La región experimenta una estación lluviosa y otra seca a lo largo del año, lo que influye en la agricultura y las actividades al aire libre. La estación lluviosa generalmente ocurre entre abril y noviembre, mientras que la estación seca se presenta entre diciembre y marzo. Sin embargo, las condiciones climáticas pueden variar debido a factores como el cambio climático y la ubicación geográfica específica dentro del municipio.

Ilustración 5. Ubicación de Timbío (Cauca)

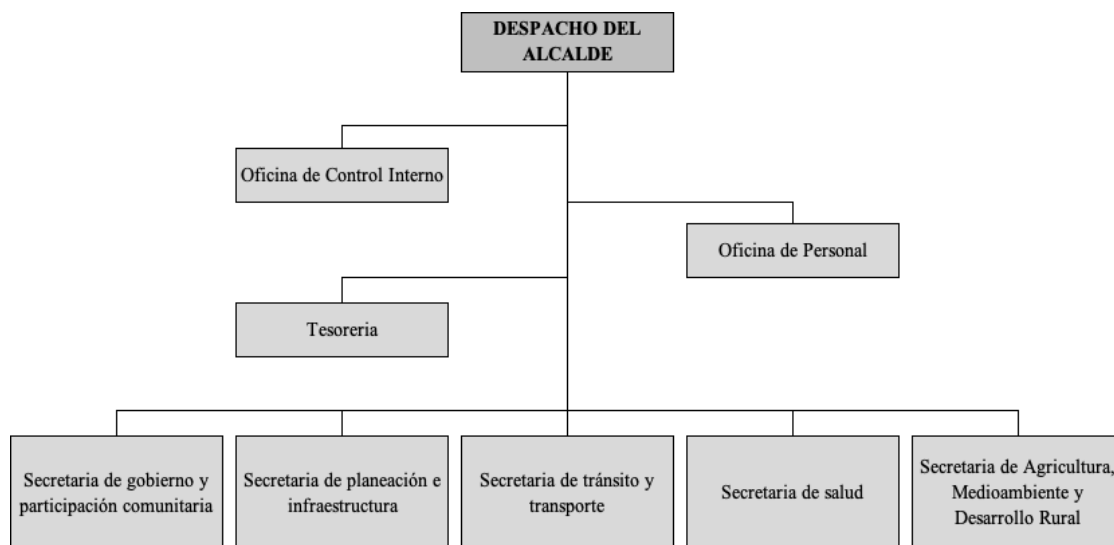


Fuente: Alcaldía de Timbío (2018)

Según el censo de 2018 realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de Colombia, la población de Timbío era de aproximadamente 33,000 habitantes en ese momento. (DANE, 2018)

La Alcaldía de Timbío, cuenta con una planta de personal compuesta por 50 servidores públicos, (DAFP, 2021) los cuales están distribuidos por Secretarías y oficinas asesoras; la organización jerarquía de la alcaldía, está constituida en cabeza del despacho del alcalde, seguido de la Secretaría de gobierno y participación comunitaria, Secretaría de planeación e infraestructura, Secretaría de tránsito y transporte, Secretaría de salud y Secretaría de Agricultura, Medioambiente y Desarrollo Rural; cada una de estas dependencias deben cumplir con sus funciones con criterios de eficiencia y eficacia para el logro de la misión, objetivos y funciones que la Constitución y la Ley le señalan, tal como está estipulado en el Manual de Funciones y Competencias Laborales, Decreto No. 144 de 2018 (Alcaldía de Timbío, 2019).

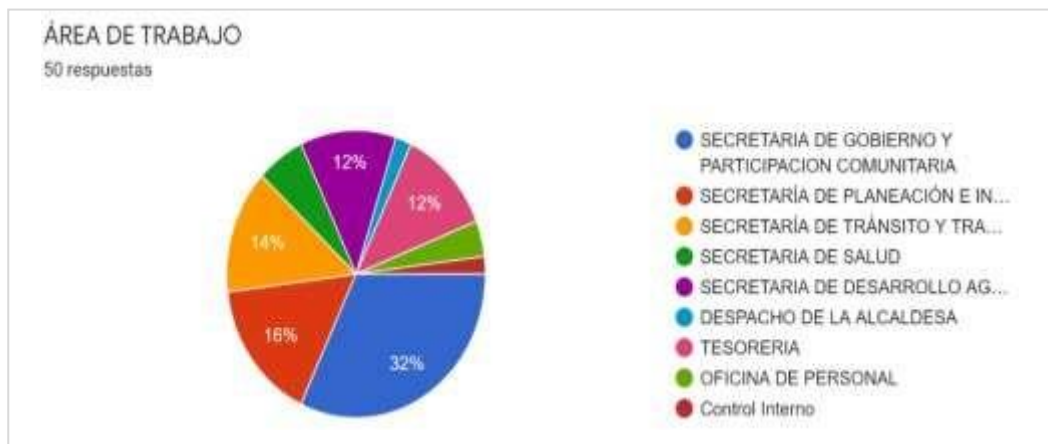
Ilustración 6. Organigrama de la Alcaldía de Timbío



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Una vez aplicados los distintos métodos de investigación interior de la Alcaldía Municipal de Timbío en sus distintas dependencias se tiene como resultado lo siguiente:

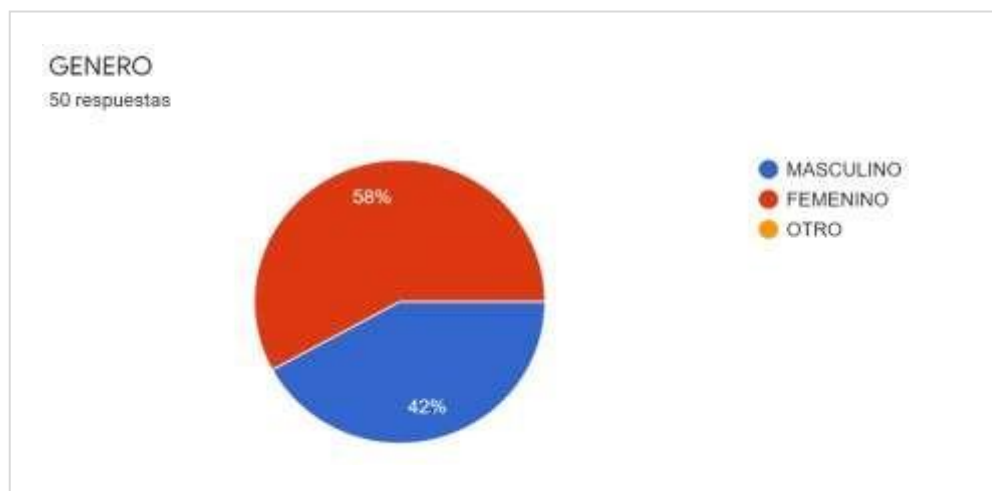
Gráfico 1. Área de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Como ya se mencionó, la Alcaldía de Timbío, cuenta en su planta de personal con 50 servidores públicos, los cuales atendieron en su totalidad a las estrategias planteadas para conocer el clima organizacional en la entidad. Dando respuesta a todas las preguntas formuladas, tanto en la encuesta como en la entrevista.

Gráfico 2. Genero



Fuente: Elaboración propia.

En la Alcaldía de Timbío, se cuenta con una planta de personal compuesta en su gran mayoría por personas que se identifican con el género femenino (mujeres), en total 29 personas, correspondiéndole el 58% de participación laboral y un porcentaje menor correspondiente a personas que se identifican con el género masculino (hombres), en total 21 personas, consistente en el 42% de participación laboral en la Alcaldía de Timbío. Ningún participante se identificó con otro género.

9.1.1 Orientación Organizacional

Gráfico 3. *La entidad me tiene en cuenta para la planeación de las actividades de los programas y proyectos institucionales*

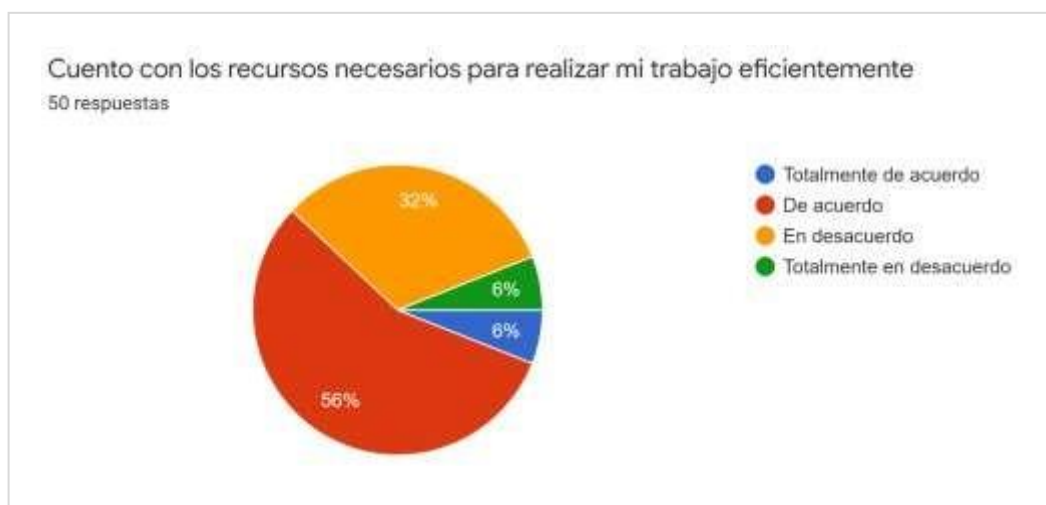


Fuente: Elaboración propia.

Ante esta pregunta se puede observar que los servidores públicos a los cuales se les aplicó la encuesta, en su mayoría manifiestan sentirse de acuerdo y totalmente de acuerdo con la forma en la que la Alcaldía municipal los incluye en la planeación de las actividades relacionadas con los programas y proyectos de la entidad, en total un 74% de los servidores se sienten incluidos por la administración municipal, sin embargo existe un grupo de servidores

que se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respecto de su inclusión en las actividades de la entidad consistente en el 26% de los servidores, quienes manifestaron en entrevista “no he sido tenido en cuenta en capacitaciones” (Anónimo, 2022) “no tengo conocimiento de las actividades y proyectos de la Alcaldía” (Anónimo, 2022). Dicho panorama genera tensión en los colaboradores, evidenciándose falencias en el campo de la orientación institucional, por lo cual se deberán adoptar medidas correctivas que permitan mejorar este componente.

Gráfico 4. *Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente*

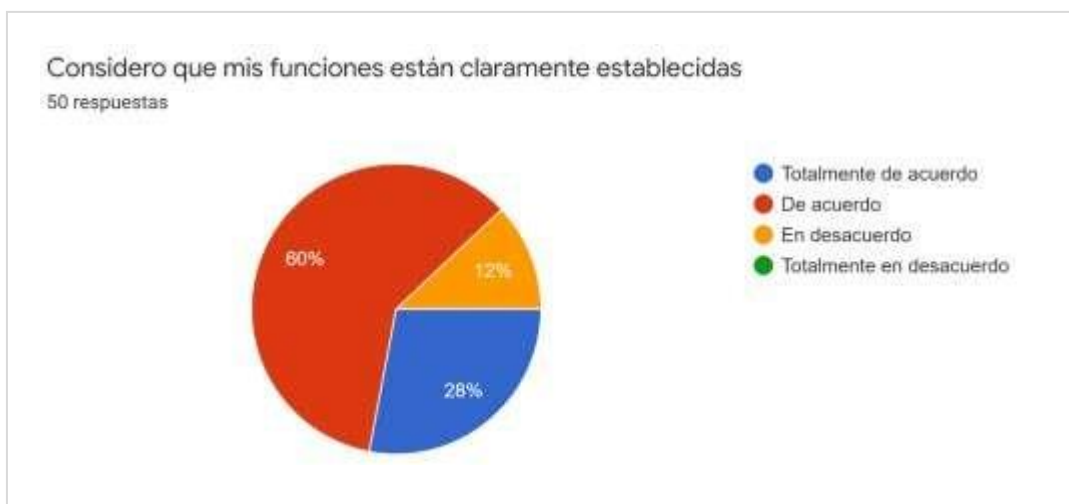


Fuente: Elaboración propia.

Ante esta pregunta, los servidores públicos pertenecientes a la Alcaldía de Timbío, manifestaron en su mayoría estar totalmente de acuerdo, y de acuerdo, en lo referente a la disponibilidad de los recursos necesarios para realizar un trabajo eficiente, con un porcentaje de 62% de los servidores equivalente a 31 colaboradores, no obstante, una gran cantidad de servidores, en total 19 personas, manifestaron no estar a satisfacción con la disponibilidad de los recursos necesarios para realizar su trabajo eficientemente, marcando la opción de en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, y quienes en entrevista manifestaran “no cuento con el espacio suficiente en el lugar de trabajo, este es muy reducido, lo que dificulta que el desempeño de las actividades se haga de forma rápida y adecuada” (Anónimo,

2022) “Los escritorios no se encuentran estéticamente en condiciones óptimas, los computadores no se pueden ajustar a la altura de cada trabajador, no tengo descansa pies, ” (Anónimo, 2022) situación que puede repercutir negativamente en el cumplimiento de la misión y visión institucional, pues puede verse afectada la salud de los servidores, afectando a su vez el componente de la orientación institucional, motivo por el cual debe ser objeto de medidas correctivas.

Gráfico 5. Considero que mis funciones están claramente establecidas

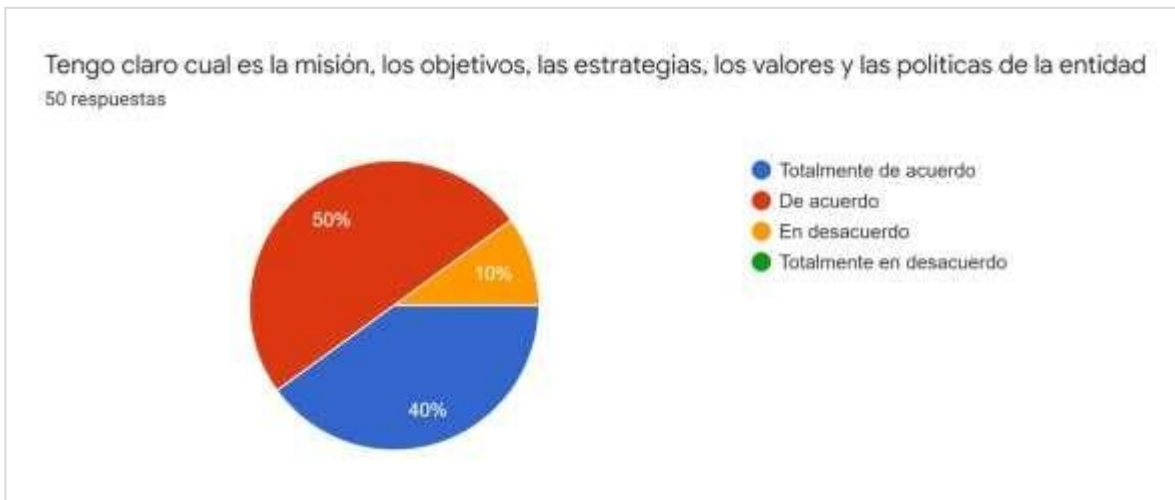


Fuente: Elaboración propia.

Los servidores públicos de la Alcaldía de Timbío, en gran porcentaje de estos manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la definición de sus funciones, significando una condición favorable para el desempeño de las actividades de la institución, por cuanto la mayoría de los colaboradores comprende su rol, estando de acuerdo y totalmente de acuerdo el 88% de los participantes, equivalente a 44 servidores, no obstante un grupo menor de encuestados manifestó no estar de acuerdo con que sus funciones estén claramente definidas, expresando estas opiniones “hay que tener un procedimiento establecido cuando un funcionario se retira del puesto algo que establezca lo que se debe entregar y como se debe entregar” (Anonimo,2022), estas condiciones puede producir

pérdida de eficacia y eficiencia organizacional, en consecuencia, este factor debe ser objeto de mejoramiento.

Gráfico 6. *Tengo clara cuál es la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de la entidad*

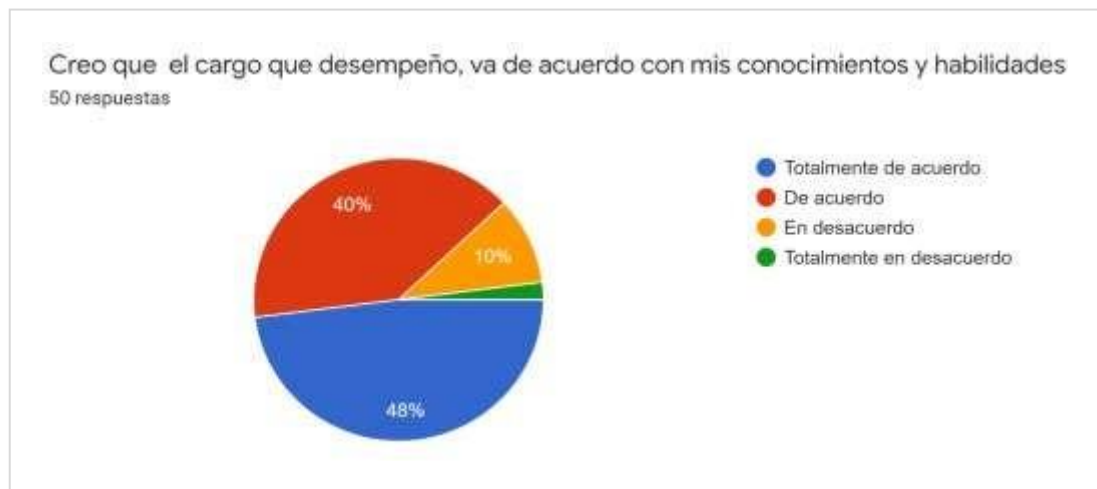


Fuente: Elaboración propia.

Ante esta pregunta se puede observar que los servidores públicos a los cuales se les aplicó la encuesta, en su mayoría manifiestan sentirse de acuerdo y totalmente de acuerdo con la claridad respecto de la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de la alcaldía, en total un 90% de los servidores percibe este factor con acuerdo y total acuerdo, empero existe un grupo de servidores que se encuentra en desacuerdo, consistente en el 10% de los servidores, quienes manifestaron en entrevista “Se debe implementar el programa de inducción, orientado a facilitar la integración y adaptación del personal, pues algunos no conocemos aspectos básicos de la entidad, como su misión y visión ” (Anónimo, 2022). Dicho desconocimiento por parte de algunos servidores de aspectos fundamentales de la entidad como la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas resulta crítico, pues mediante estos se articula todo el desarrollo de la organización, por tanto, debe ser objeto de estrategias de mejoramiento y fortalecimiento.

9.1.2 Gestión Estratégica del Talento Humano

Gráfico 7. *Creo que el cargo que desempeño, va de acuerdo con mis conocimientos y habilidades*

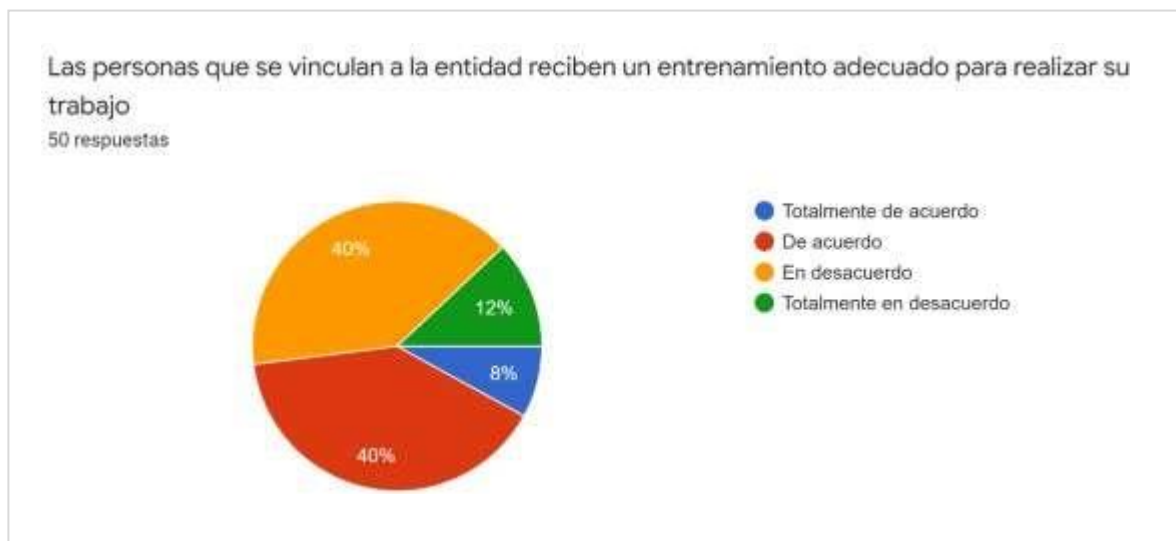


Fuente: Encuesta propia.

El 40% está totalmente de acuerdo y el 48% de acuerdo, para un significativo 88% de los funcionarios públicos que consideran que el cargo que desempeñan es acorde a sus conocimientos y habilidades, destacándose un adecuado equilibrio entre los cargos desempeñados y la percepción de idoneidad de acuerdo a sus funciones; en contraposición el 12% de los funcionarios expresan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo expresando en las entrevistas que se debería “aprovechar las capacidades de acuerdo al estudio que cada funcionario haya realizado, para ubicarlo en el área dónde podría aportar sus conocimientos de mejor manera” (Anónimo, 2022); lo que podría denotar sentimientos de subvaloración; también se menciona que existen “falencias en el proceso de acompañamiento y “escasos

procesos de formación” (Anónimo 2022), aspectos que podrían influir en la identificación de debilidades en las habilidades o conocimientos para realizar de forma adecuada sus funciones.

Gráfico 8. Las personas que se vinculan a la entidad reciben un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo

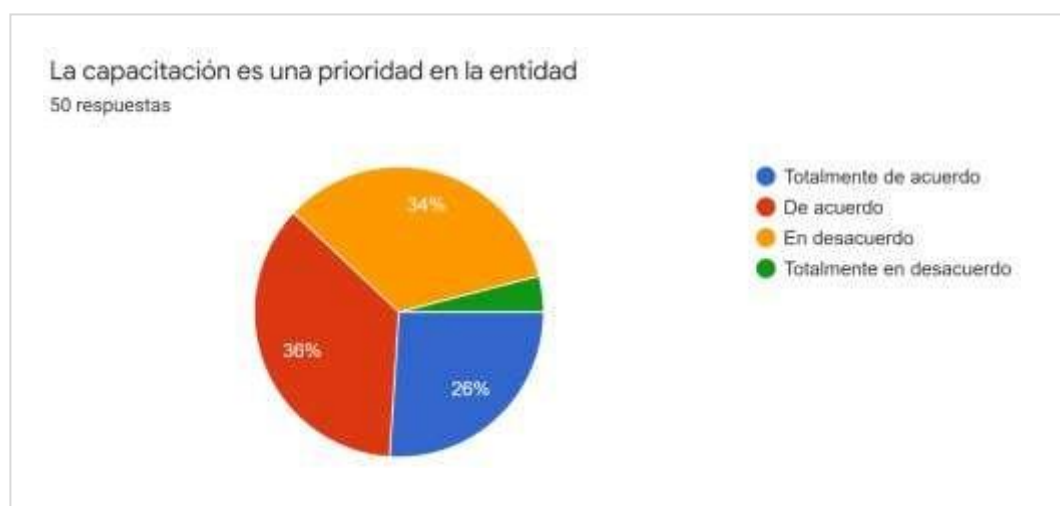


Fuente: Encuesta propia.

El 48% de los empleados públicos consultados manifestaron, estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con que se recibe entrenamiento adecuado para realizar su trabajo, aspectos relevantes en la adaptabilidad al cargo y el cumplimiento de sus funciones; un significativo 40% manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, evidenciando esta falta de entrenamiento como un aspecto a mejorar e incidir en el conocimiento y operatividad del cargo. Es importante conocer que (Díaz M. , 2020), en su trabajo investigativo denominado **Importancia de los procesos de inducción para fortalecer las competencias laborales del talento humano**, manifiesta que “El objetivo de los procesos de inducción es facilitar la llegada del nuevo integrante a la organización, brindándole toda la información que necesite para que pueda

integrarse, realizar sus actividades y lo más importante donde el empleado se sienta motivado para realizar sus tareas eficazmente, ayudando así a fortalecer sus competencias laborales”, por ende, se puede afirmar que este porcentaje de empleados que no cuenta con una inducción adecuada, puede llegar a sentir desmotivado para realizar de forma correcta las actividades labores, lo cual es un factor crítico para la organización y se debe atender de manera prioritaria.

Gráfico 9. *La capacitación es una prioridad en la entidad*

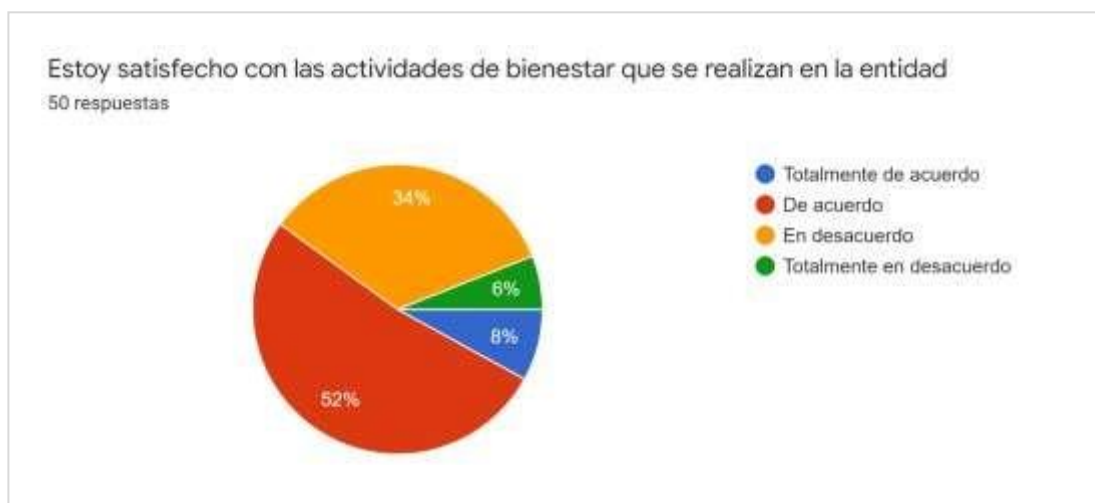


Fuente: Elaboración propia.

El 62% de los funcionarios considera estar totalmente de acuerdo y de acuerdo ante la pregunta si considera que la capacitación es una prioridad para la entidad y el 38% respondieron está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, expresando en las entrevistas se requiere “capacitaciones en todas las áreas para el mejoramiento continuo” (Anónimo 2022) y “No se ejecuta a cabalidad el plan institucional de capacitación y el plan de bienestar social e incentivos por tanto no se pueden realizar las actividades pertinentes para el cumplimiento de estos” (Anónimo 2022); lo que hace necesario revisar el plan de capacitación y evaluar su cumplimiento siendo este un elemento que puede influir en la

motivación y la cualificación de las competencias. Cabe resaltar que según (Parra & Rodríguez, 2016), “Los procesos de formación ayudan a mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores en las organizaciones de hoy en día en búsqueda de mayor eficiencia, calidad, además del servicio al cliente, dadas las diferentes exigencias y niveles de fiabilidad y calidad”, con base en este planteamiento, se resalta la importancia de identificar las principales falencias de los empleados, a fin de capacitarlos y que estos a su vez presten un servicio de calidad a los timbianos siendo esto congruente con la misión y visión de la Alcaldía.

Gráfico 10. *Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad*

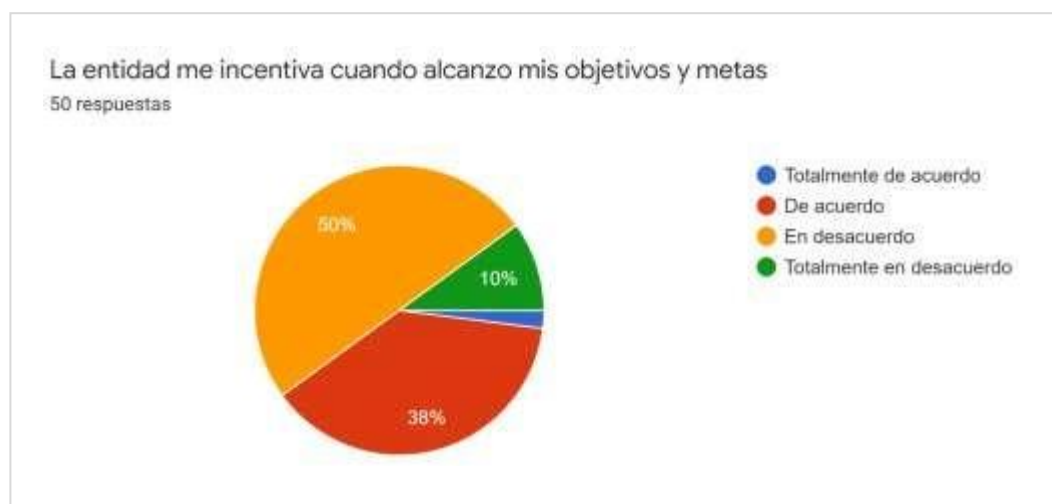


Fuente: Elaboración propia.

En este ítem se evidencia con un 60% de respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo, satisfacción con respecto a las actividades de bienestar que realiza la entidad, y un significativo 34% se encuentra en desacuerdo y el 6% totalmente en desacuerdo para un 40% que se considera insatisfecho, encontrando en las entrevistas respuestas que denotan por parte de los funcionarios una demanda de actividades más periódicas y que cuente con la

participación tanto de contratistas como empleados. Así mismo es relevante conocer que según (Piñeros, 2011) en su trabajo de grado denominado **Empresas exitosas e innovadoras a partir de una política de bienestar**, manifiesta que “preocuparse por la calidad de vida y brindar beneficios puede llegar a lograr que los trabajadores se involucren con los procesos de la empresa, con los objetivos, demostrar mayor aprobación y por ende mayor motivación y productividad, adquiriendo responsabilidad cumpliendo con las expectativas del cargo y de la empresa”, por ende surge la necesidad de realizar actividades que promuevan el bienestar integral de los colaboradores, esto desde los aspectos financieros, familiares, culturales, emocionales, entre otros.

Gráfico 11. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas

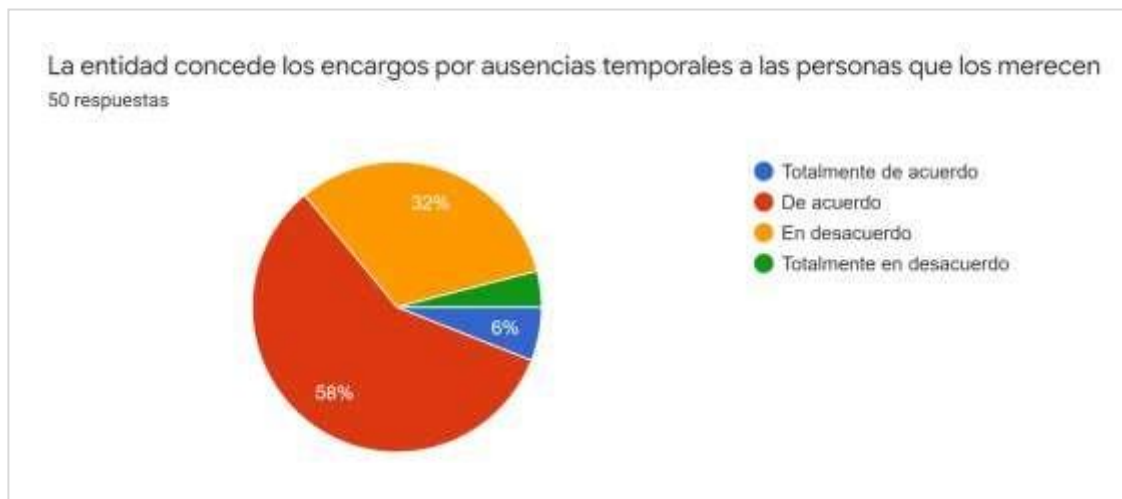


Fuente: Elaboración propia.

El 40% de los funcionarios manifiesta está totalmente de acuerdo y de acuerdo ante esta pregunta y un mayor porcentaje con un 60% de personas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo expresan una baja percepción en cuanto a incentivos y estímulos en el alcance de objetivos y metas, aspecto que puede desfavorecer organizacionalmente un esquema de mayor compromiso en las funciones y calidad en el cargo desempeñado y a la satisfacción

personal de los empleados. “Falta motivar a los empleados para que hagan el trabajo con alegría y ofrezcan un mejor servicio” (Anónimo 2022).

Gráfico 12. *La entidad concede los encargos por ausencias temporales a las personas que los merecen*

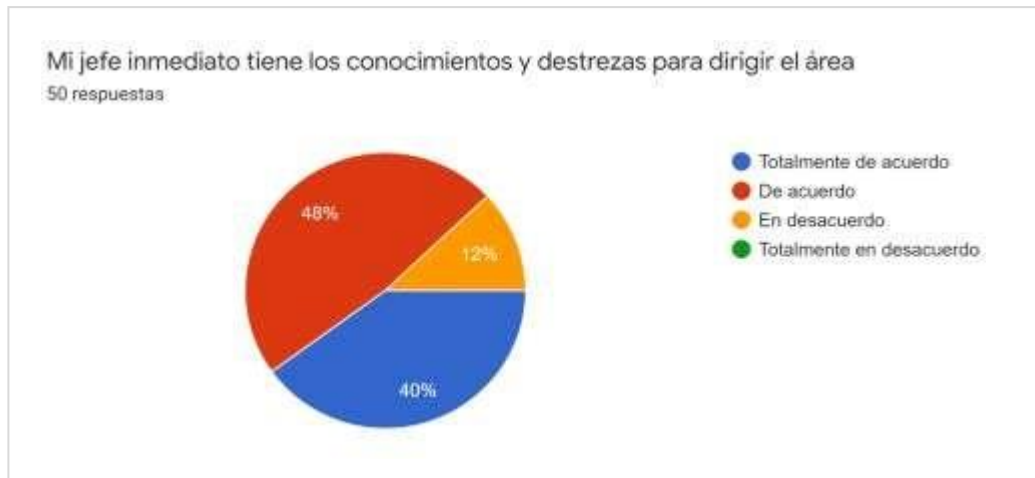


Fuente: Elaboración propia.

El 64% de los funcionarios consideran estar totalmente de acuerdo o de acuerdo en que en la entidad concede los encargos por ausencias temporales a quienes lo merecen y el 36% expresan estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, alcanzando importancia la percepción de que no se deriva de méritos o de la formación requerida para ser tenidos en cuenta en la suplencia de estos cargos.

9.1.3 Estilo de Dirección

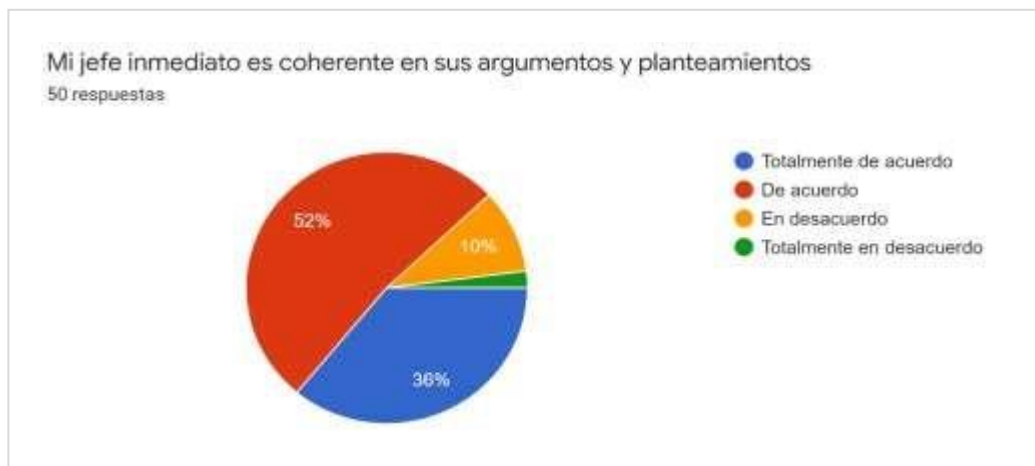
Gráfico 13. *Mi jefe inmediato tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área*



Fuente: Elaboración propia.

La sumatoria de las frecuencias totalmente de acuerdo y de acuerdo corresponde a un 88% de aceptación frente a la percepción positiva de conocimientos y destrezas del jefe inmediato, y un 12% en desacuerdo expresando una apreciación desfavorable frente a la idoneidad de su jefe inmediato en el desempeño de sus funciones.

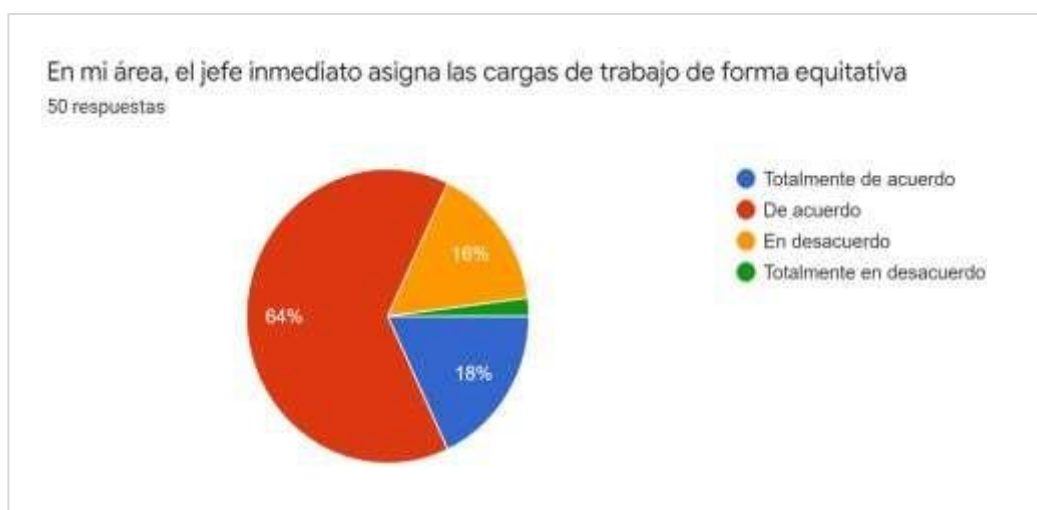
Gráfico 14. *Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos*



Fuente: Elaboración propia.

Un mayor porcentaje correspondiente al 88% responden estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con su percepción hacia la coherencia en argumentos y planteamientos del jefe inmediato, lo que puede influir de manera positiva en la percepción de capacidad de liderazgo hacia el trabajo en equipo y el cumplimiento de metas. Un 12% manifiesta estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo siendo coincidente con la pregunta anterior de destrezas y habilidades, lo que podría significar una relación directa en la percepción negativa hacia el rol de su jefe inmediato.

Gráfico 15. *En mi área, el jefe inmediato asigna las cargas de trabajo de forma equitativa*

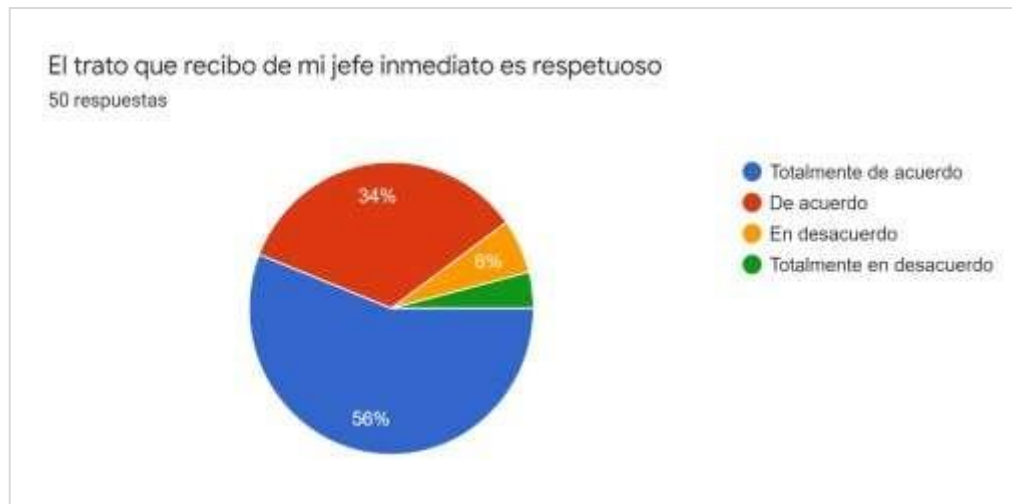


Fuente: Elaboración propia.

El 82% de los funcionarios consultados, consideran equitativo la asignación de cargas de trabajo identificando una percepción de equilibrio en este ítem, y el 18% expresan estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo sobre la forma de asignación equitativa de cargas laborales; en las entrevistas se sugiere “Tener un proceso de retroalimentación más constante” (Anónimo 2022), y “organizar y definir manuales de procedimientos en todas las

dependencias para tener claro funciones y procedimientos a ejercer” (Anónimo 2022), aspectos que pueden incidir en una mayor equidad en la distribución de la carga laboral.

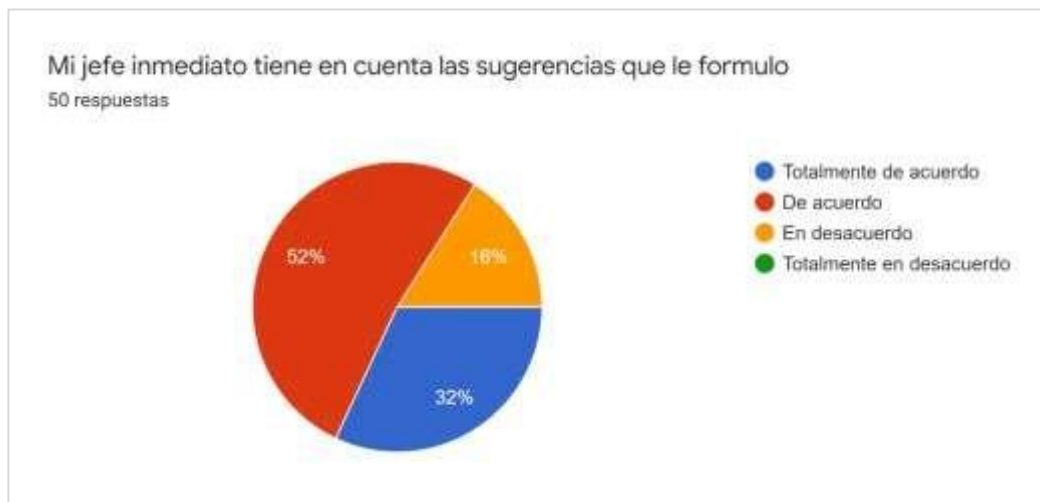
Gráfico 16. *El trato que recibo de mi jefe inmediato es respetuoso*



Fuente: Elaboración propia.

El 90% de las personas consideran estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con que el trato recibido por parte del jefe inmediato es respetuoso; aspecto positivo para un buen clima laboral al interior de la entidad, teniendo en cuenta que las relaciones respetuosas mediadas por condiciones de jerarquía, pueden influir en una comunicación efectiva, estados de ánimo de los grupos de trabajo, resolución de conflictos, entre varios aspectos determinantes en la identificación de un liderazgo funcional. Un 10% considera estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta premisa, percibiendo un clima laboral que no es sano e incide en el bienestar emocional de los funcionarios.

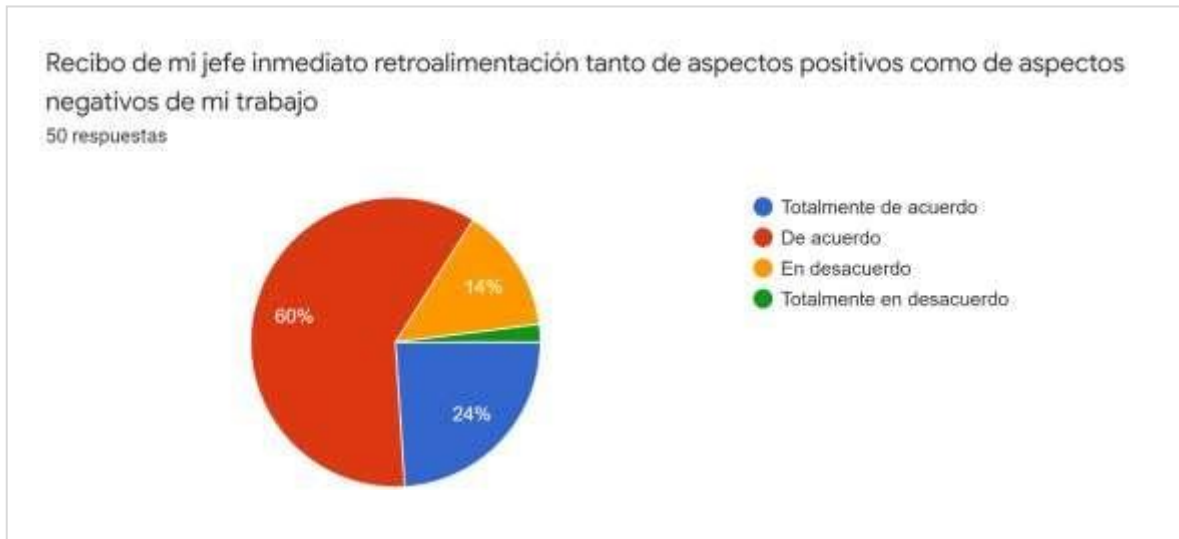
Gráfico 17. *Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo*



Fuente: Elaboración propia.

Al consultar si considera que el jefe inmediato tiene cuenta las sugerencias formuladas se encontró que el 84% manifiestan que están totalmente de acuerdo y de acuerdo; y un 16% se encuentra en desacuerdo con esta premisa. Siendo mayoría el porcentaje de funcionarios, que considera puede aportar a sus superiores, con ideas en el desarrollo de mejoras para la entidad. Sin embargo no se puede dejar pasar por alto el 16% que manifiesta estar en desacuerdo y sería importante fomentar de manera constante un liderazgo participativo, y la ejecución de propuestas planteadas en las entrevistas como la “capacitación a los directores de área en aspectos relacionados con el liderazgo porque hay aspectos que se pueden mejorar” (Anónimo 2022).

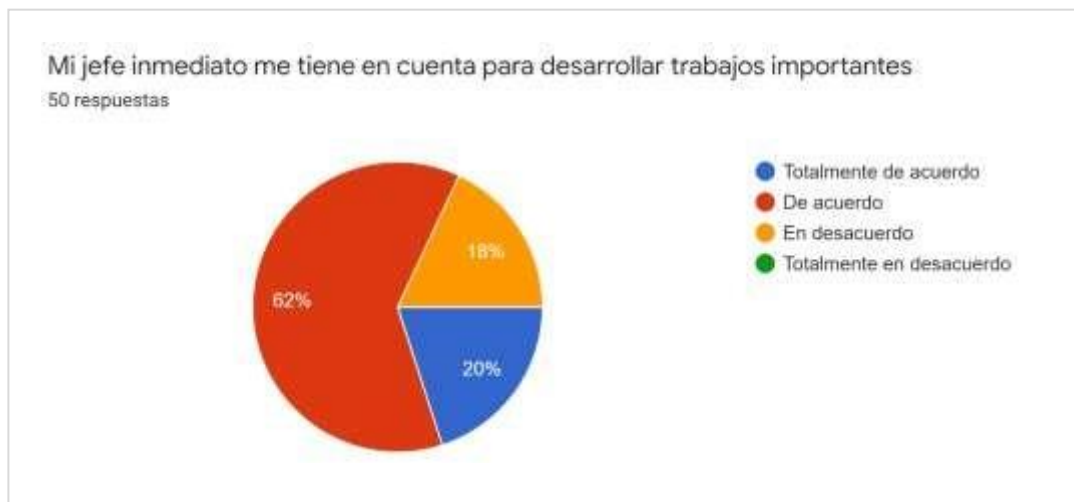
Gráfico 18. Recibo de mi jefe inmediato retroalimentación tanto de aspectos positivos como negativos de mi trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Al consultar si el jefe inmediato retroalimenta tanto aspectos positivos como negativos se encontró que el 84% de los funcionarios están totalmente de acuerdo y de acuerdo y el 16% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo; y aunque los resultados muestran un promedio favorable de percepción positiva, en aspectos directamente relacionados con los modos de comunicación y estilos de liderazgo, es importante darle relevancia a aquellas personas que están expresando no cuentan con procesos de retroalimentación aspecto que les permitiría identificar falencias y potencializar habilidades, además del reconocimiento que puede brindar la retroalimentación en la labor desempeñada.

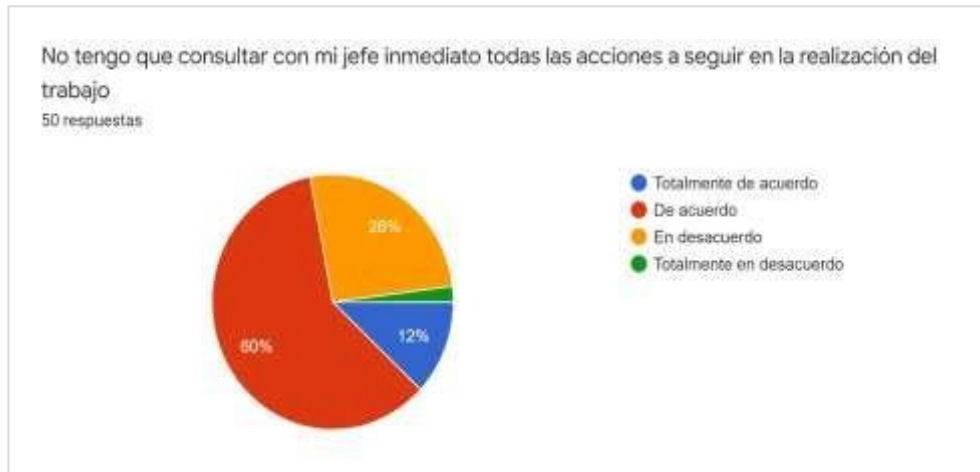
Gráfico 19. *Mi jefe inmediato me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes*



Fuente: Elaboración propia.

El 82% de los jefes inmediatos son percibidos por los funcionarios con la respuesta totalmente de acuerdo y de acuerdo como personas con habilidades gerenciales en capacidad de delegar trabajos importantes, mientras que el 18% expresa estar en desacuerdo con esta premisa lo que implica que estos comportamientos pueden ser percibidos hacia jefes con liderazgo autocrático y que incluso pueden visualizarlos como personas que inhiben su capacidad de aprendizaje y el demostrar habilidades que podrían aportar al mejoramiento de la entidad.

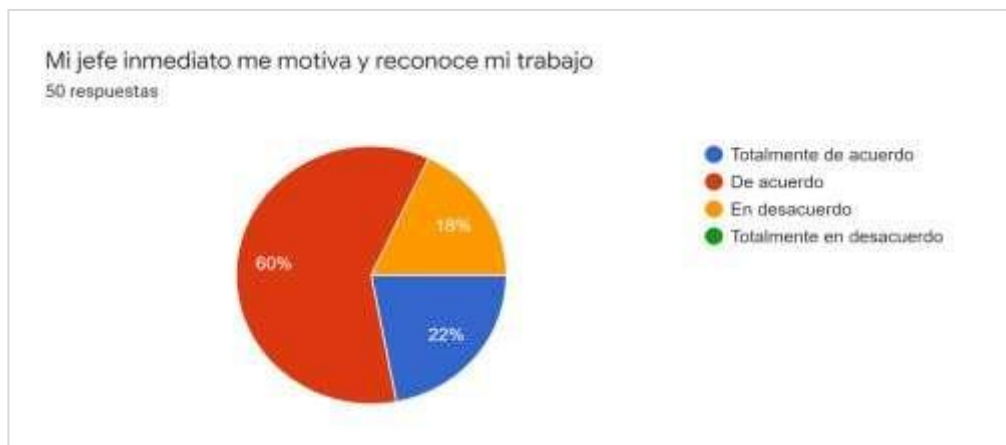
Gráfico 20. *No tengo que consultar con mi jefe inmediato todas las acciones a seguir en la realización del trabajo*



Fuente: Elaboración propia.

El 72% de los funcionarios considera estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con este ítem y el 18% se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, se podría relacionar que aunque se evidencia, se percibe en un alto porcentaje la confianza del jefe a su equipo para delegar funciones importantes, con respecto al ítem anterior aumenta el porcentaje de quienes prefieren ser consultados en las decisiones.

Gráfico 21. *Mi jefe inmediato me motiva y reconoce mi trabajo*

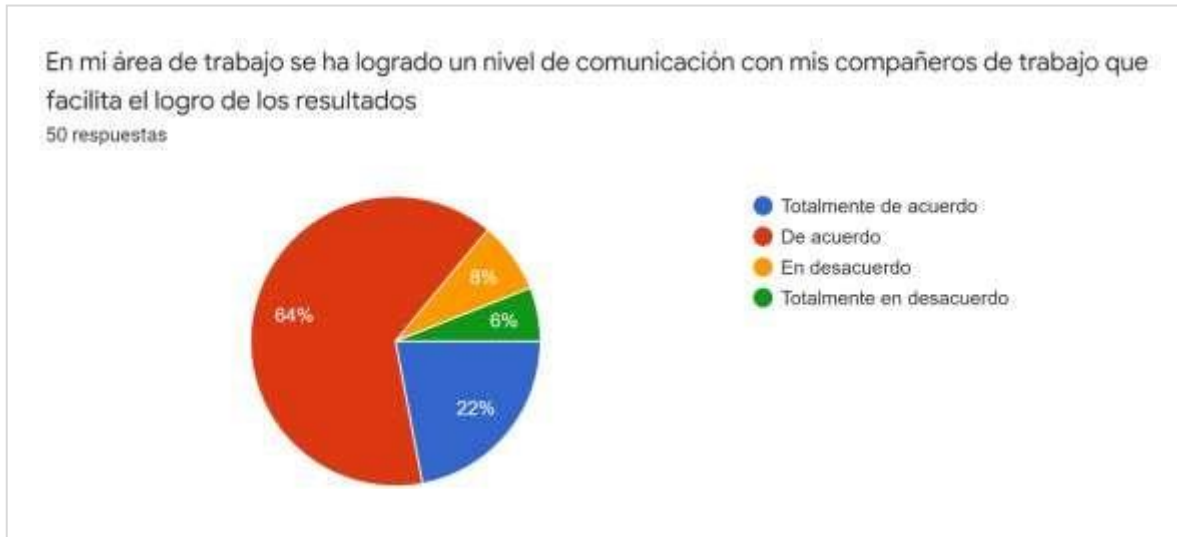


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la pregunta si existe motivación y reconocimiento del trabajo por parte del jefe, el 82% de los funcionarios expresaron un resultado favorable al manifestar estar totalmente de acuerdo y de acuerdo contrarrestando con el 18%, quienes enuncian no estar de acuerdo o totalmente en desacuerdo; complementando en las entrevistas “Es importante el reconocimiento del empleador a los buenos trabajadores que logran objetivos, pero casi no se tienen en cuenta estas cosas y esto desmotiva la parte laboral” (Anónimo 2022), con lo anterior se puede afirmar que las personas necesitan sentirse reconocidas, motivadas y respetadas en el área laboral, esto también se sustenta mediante la teoría piramidal de Maslow (1943) , en la cual se enumeran cinco necesidades fundamentales del ser humano, específicamente en el escalón cuatro se encuentra la necesidad de estima y reconocimiento, la cual tiene relación directa con la confianza que tiene el ser humano en sí mismo y su nivel de autoestima y la ausencia de esta necesidad puede traer consigo sentimientos de inferioridad, tristeza, estrés emocional, entre otros, es por esto que es importante cubrir esta necesidad del ser humano dentro de las organizaciones.

9.1.4 Comunicación e Integración

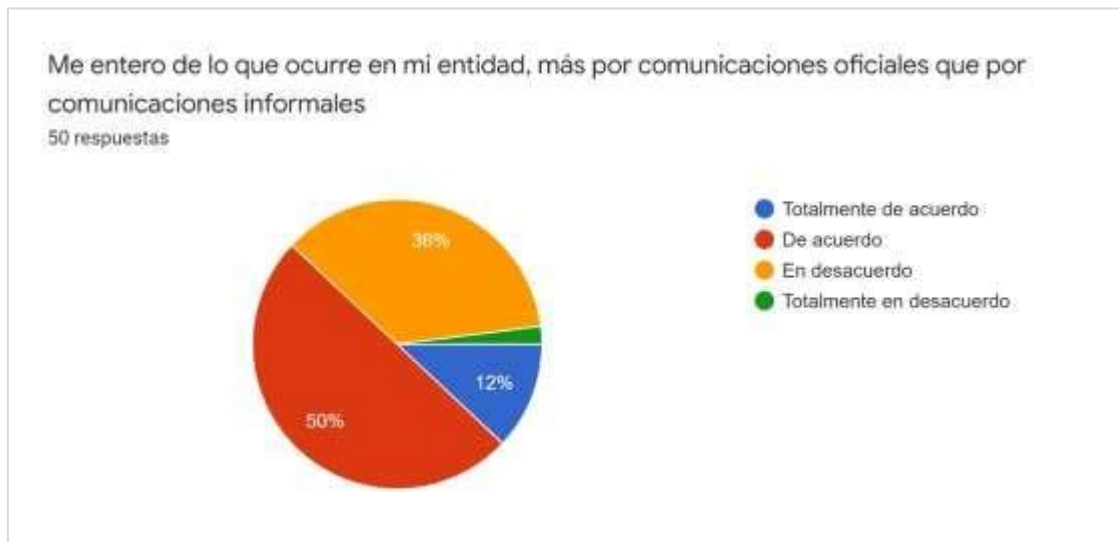
Gráfico 22. *En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados*



Fuente: Elaboración propia.

Un 86% de los servidores públicos expresan estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con la premisa que el nivel de comunicación entre compañeros de trabajo, facilita el logro de resultados, evidenciando una positiva percepción en la comunicación fluida entre los funcionarios encuestados y la posibilidad de participación para el logro de objetivos, aspecto que influye en la cohesión interna de los equipos al interior de la administración; sin embargo un 14% indica estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con este ítem evidenciando se encuentran dificultades de comunicación entre algunos funcionarios los cuales podrían afectar el logro de resultados en la institución.

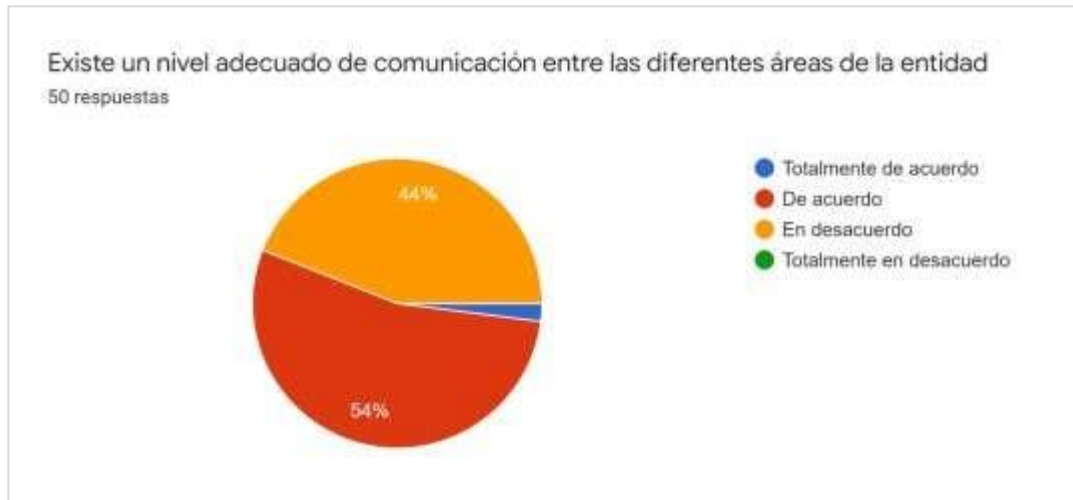
Gráfico 23. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.



Fuente: Elaboración propia.

En relación a esta pregunta el 62% expresa estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con que en la entidad se enteran, más por comunicaciones oficiales que por las informales; es de resaltar que se da uso de herramientas como el chat que permite la difusión de información formal de manera ágil; sin embargo un alto porcentaje equivalente al 38% considera estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo expresando en las entrevistas “No se conoce en forma amplia y clara los medios de comunicación internos que dispone la Alcaldía, se debe implementar métodos de recolección cómo encuestas y observaciones., campañas, difusión de mensajes etc.” (Anónimo 2022), y que se requieren “Canales más rápidos y eficientes para el manejo de las directrices he información” (Anónimo 2022), “Un chat no puede ser comunicación” (Anónimo2022). Lo anterior denota la necesidad de complementar los canales de comunicación formales existentes buscado sean más efectivos, que permitan aumentar el conocimiento y alinear los esfuerzos de todos los funcionarios en pro de la institución.

Gráfico 24. *Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad*



Fuente: Elaboración propia.

Referente a esta pregunta, el 56% de los funcionarios manifiestan estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con que existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad, en contraste con un significativo 44% que expresa estar en desacuerdo con esta premisa, complementado con la información suministrada en las entrevistas donde se manifiesta “Falta mejorar la comunicación entre las dependencias para que se más articulado el trabajo en equipo, ya que desconocemos lo que hacen nuestros compañeros” (Anónimo 2022), “Sobre algunos temas o necesidades de la comunidad muchas veces no sabemos cómo deben ser resueltos” (Anónimo 2022), flujos de comunicación bajos, deberá establecerse un flujo grama donde se evidencie serie de actividades y procesos de cada dependencia” (Anónimo 2022); percibiendo con la información suministrada que se deben realizar acciones que permita contar con canales de comunicación más eficaces que les permita estar actualizado de los aspectos relevantes, donde los funcionarios tengan claridad, sobre cómo su área o dependencia encaja de manera integral en la administración municipal logrando un trabajo más articulado.

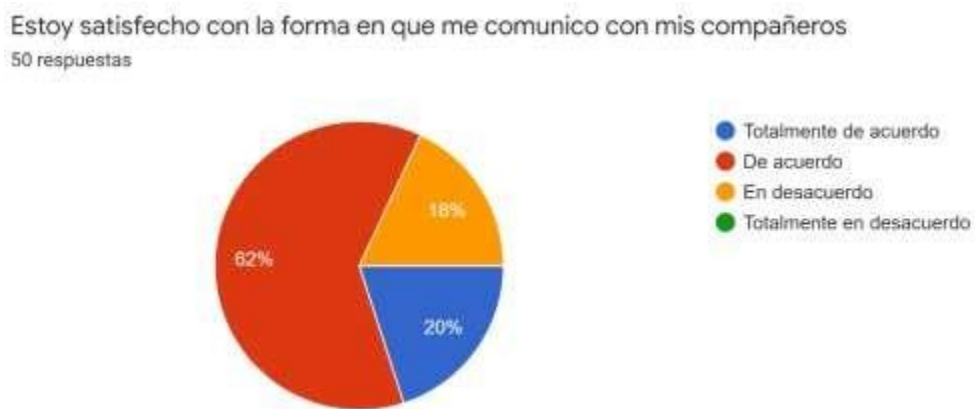
Gráfico 25. *En mi área compartimos información útil para el trabajo*



Fuente: Elaboración propia.

El 90% de los funcionarios expresan estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con este ítem, favoreciendo la percepción hacia la comunicación interna de cada área o dependencia; el 10% restante enuncia estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, permitiendo identificar que se debe continuar fomentando el intercambio de información útil, logrando mayor claridad de los procesos que desarrolla cada área y que los datos con que cuenta la Administración puedan ser utilizados de manera responsable y articulada.

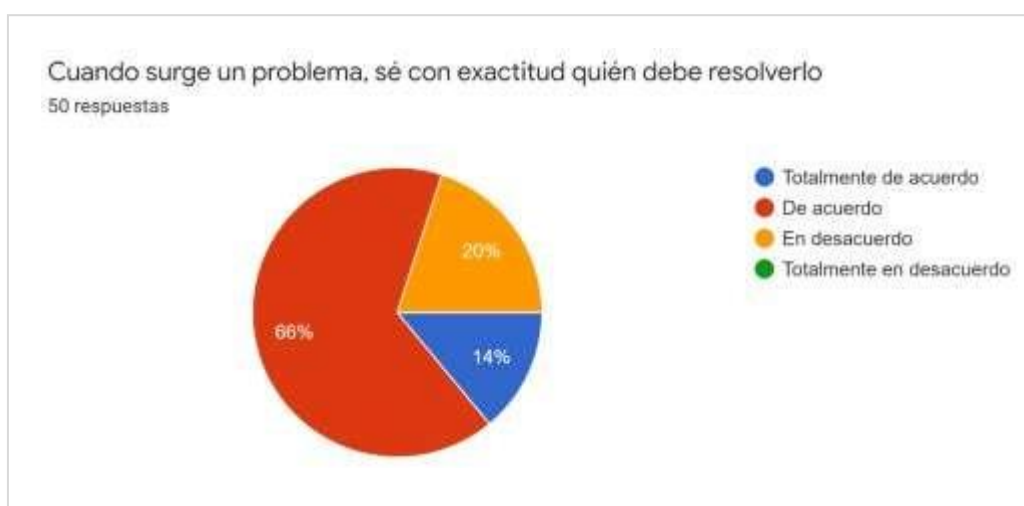
Gráfico 26. *Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros*



Fuente: Elaboración propia.

El 82% de las personas consultadas, reconocen estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con que se encuentran satisfechos con la forma como se comunican con sus compañeros, lo que puede generar una lectura positiva puesto que puede permitir mayor cohesión en los grupos de trabajo; sin embargo un 18% de los funcionarios manifiesta estar totalmente en desacuerdo con esta pregunta y esto complementado con la información recolectada en las entrevistas donde se expresa por algunas personas que se requiere “Mejorar las relaciones interpersonales”, “Hay mucho problema entre compañeros por falta de dirección, la gente hace lo que quiere” (Anónimo 2022), “La comunicación es buena, pero debe mejorar para que las relaciones interpersonales logren aumentar la confianza entre todos” (Anónimo 2022), “Falta una buena comunicación entre compañeros por lo tanto se debe realizar capacitación en los temas pertinentes” (Anónimo 2022), “Rechazo entre género femenino, se evidencia competencia y no se logra hacer equipo” (Anónimo 2022), y también donde se sugiere que “La comunicación y la resolución de conflictos deben ser temas en las cuales haya constante capacitación” (Anónimo 2022).

Gráfico 27. Cuando surge un problema, sé con exactitud quien debe resolverlo



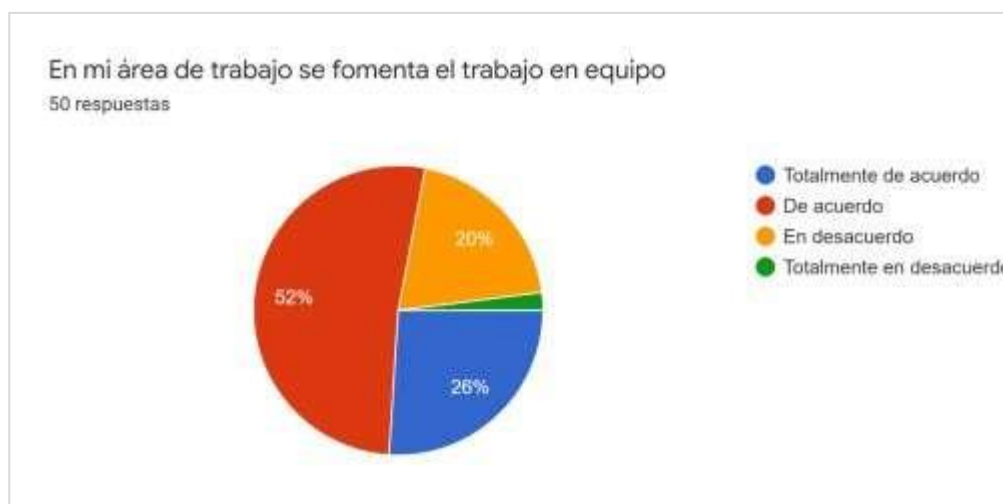
Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los funcionarios consultados considera estar de acuerdo o totalmente de acuerdo que cuando surge un problema, sabe con exactitud a quien acudir para resolverlo,

aspecto favorable a la hora de resolver las dificultades; sin embargo un 20% considera estar en desacuerdo con esta premisa y en las entrevistas también se encontraron expresiones como “Sobre algunos temas o necesidades de la comunidad muchas veces no sabemos cómo deben ser resueltos, para mejorar es pertinente que el contratista de la dependencia mencione cual considera la solución o trazabilidad de la petición” (Anónimo 2022). Esta propuesta de la trazabilidad en la solución de las dificultades, tanto hacia el interior de la entidad como hacia el exterior puede ser un elemento a tener en cuenta como sugerencia para hacer seguimiento a la resolución de las dificultades.

9.1.5 Trabajo en Equipo

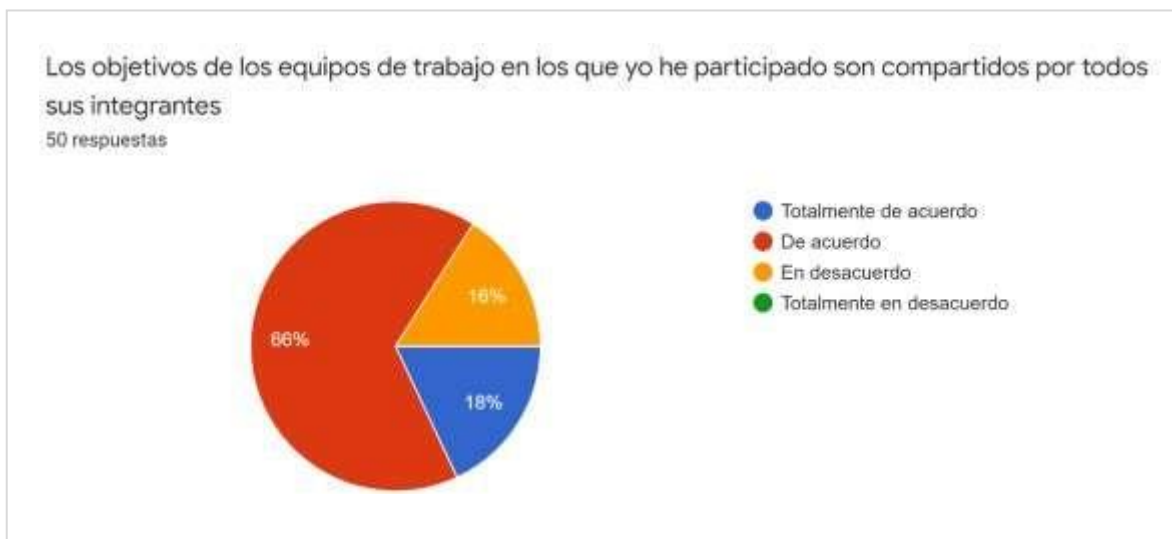
Gráfico 28. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia.

Al consultar a los funcionarios si en su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo, el 78% indica estar de totalmente de acuerdo o de acuerdo, en contraste con un 22% que afirma estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo; encontrando en las encuestas una constante en quienes manifestaron, de cómo se puede mejorar en este aspecto, la importancia de mejorar en la comunicación interna y las relaciones interpersonales. “No se fomenta el trabajo en equipo por lo tanto se debería trabajar al respecto” (Anónimo 2022). “Comunicación asertiva y mayor empatía” (Anónimo 2022).

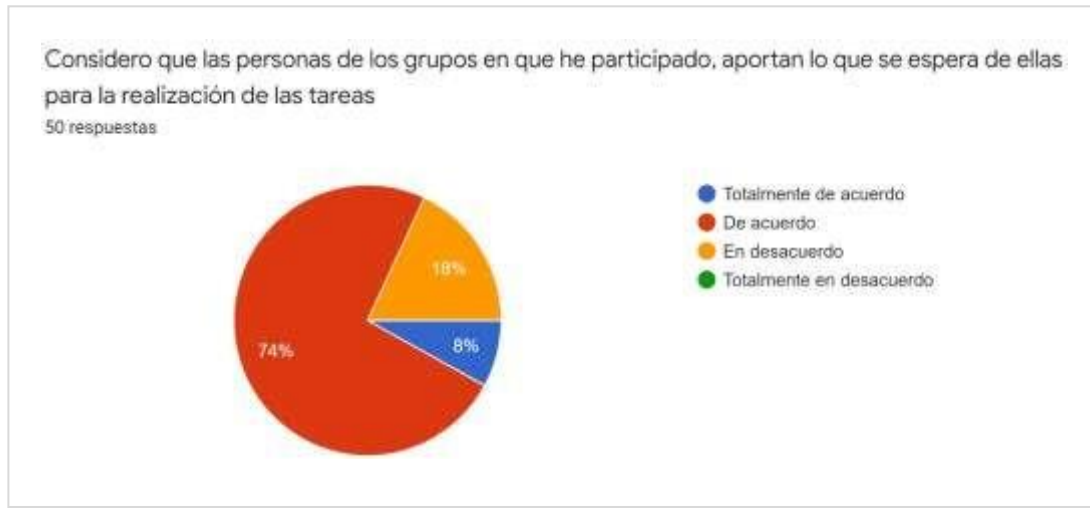
Gráfico 29. Los objetivos de los equipos de trabajo en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes



Fuente: Elaboración propia.

El 84% de los funcionarios consultados en este ítem expresan estar totalmente de acuerdo o de acuerdo, mientras que el 16% contestó que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que los objetivos de los equipos de trabajo en los que ha participado, son compartidos por todos, y teniendo en cuenta que el trabajo en conjunto hacia objetivos claros es un elemento fundamental para cumplir con la misión de la entidad, es relevante incluir acciones que permitan fomentar la sinergia en esta Administración Municipal.

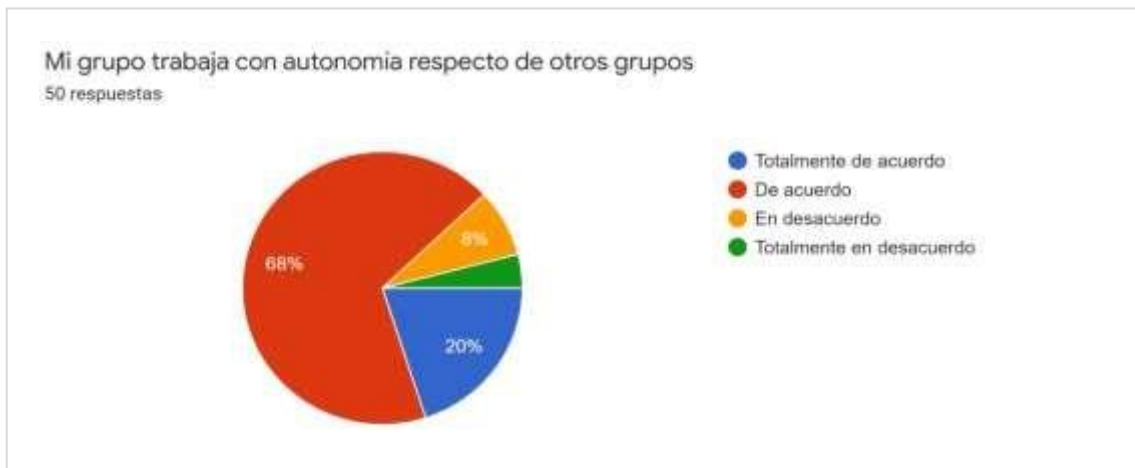
Gráfico 30. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a esta pregunta el 82% de las personas encuestadas respondieron que están totalmente de acuerdo o de acuerdo con la afirmación, mientras que el 18% restante manifiesta estar en desacuerdo; en las entrevistas se manifiesta al respecto que es importante trabajar en la motivación del personal teniendo en cuenta que “Falta de compromiso por lo cual se hace necesario hacer un plan de mejora para tratar las dificultades que afectan los procesos” (Anónimo 2022) y “Hay personas que realizan sus funciones y no les interesa lo de los demás se debería trabajar en ese aspecto y sensibilizar a estas personas” (Anónimo 2022).

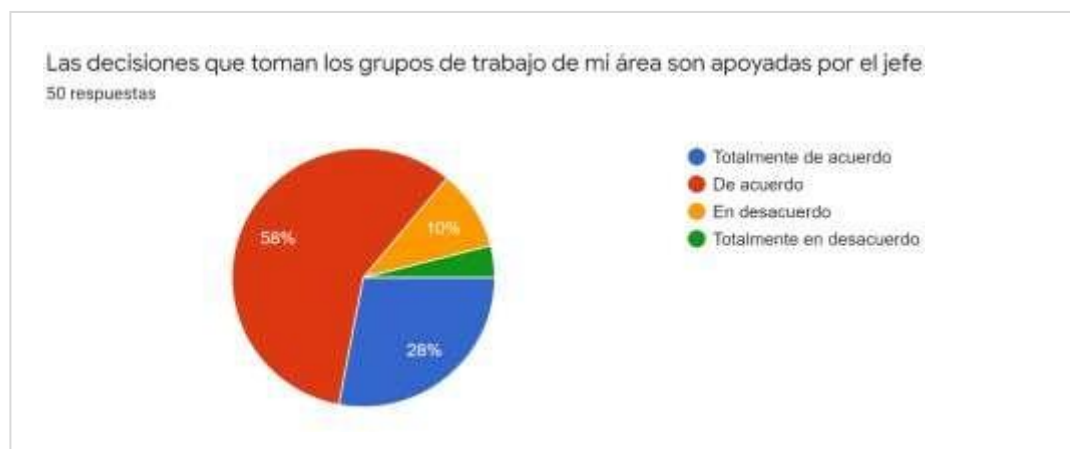
Gráfico 31. *Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos*



Fuente: Elaboración propia.

Un significativo 88% de las personas consultadas, considera estar totalmente de acuerdo o de acuerdo en que el grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos, percibiendo que cuentan con libertad para controlar aspectos relacionados con sus áreas y responsabilidades; mientras que el 20% de las personas de la muestra considera estar en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo.

Gráfico 32. *Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe*

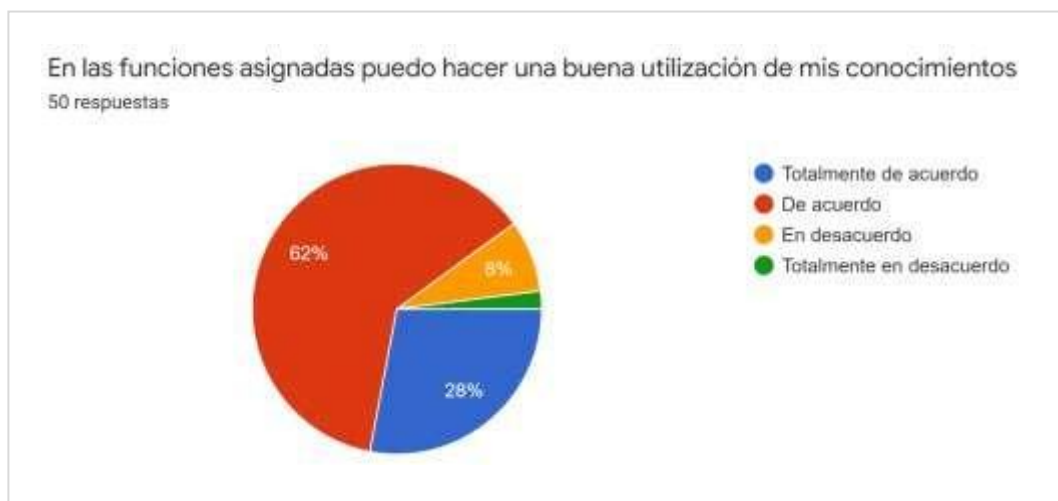


Fuente: Elaboración propia.

Un 28% se encuentra totalmente de acuerdo y 58% de acuerdo para una sumatoria de un representativo 86% de las personas consultadas que consideran que las decisiones que toman los grupos de trabajo de su área, son apoyadas por el jefe, aspecto relevante en lo que puede significar la confianza y la motivación en los grupos de trabajo; en contraste con un 14% que manifiestan estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo de esta premisa en lo cual sería relevante evaluar y promocionar en esta población la importancia de habilidades de un liderazgo sano, en pro de fomentar el trabajo en equipo al interior de la entidad.

9.1.6 Capacidad Profesional

Gráfico 33. *En las funciones asignadas puedo hacer una buena utilización de mis conocimientos*

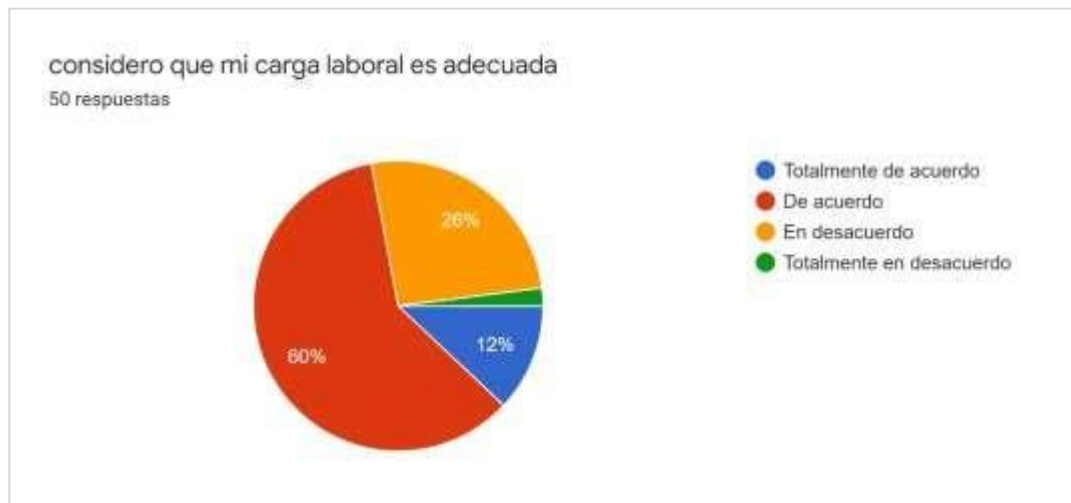


Fuente: Elaboración propia.

En este ítem donde se indaga de manera individual si consideran que en las funciones asignadas pueden hacer un buen uso de sus conocimientos, se encontró que el 28% de los consultados están totalmente de acuerdo y el 62% manifiesta estar de acuerdo, para un total del 90%, percepción que puede influir en sentimientos de realización profesional, entusiasmo

y motivación de la labor desempeñada; seguidos estos de un 8% en desacuerdo y un 2% totalmente en desacuerdo aspecto en concordancia con los datos obtenidos cuando se consultó si el cargo que desempeña está de acuerdo a sus conocimientos y habilidades.

Gráfico 34. *Considero que mi carga laboral es adecuada*

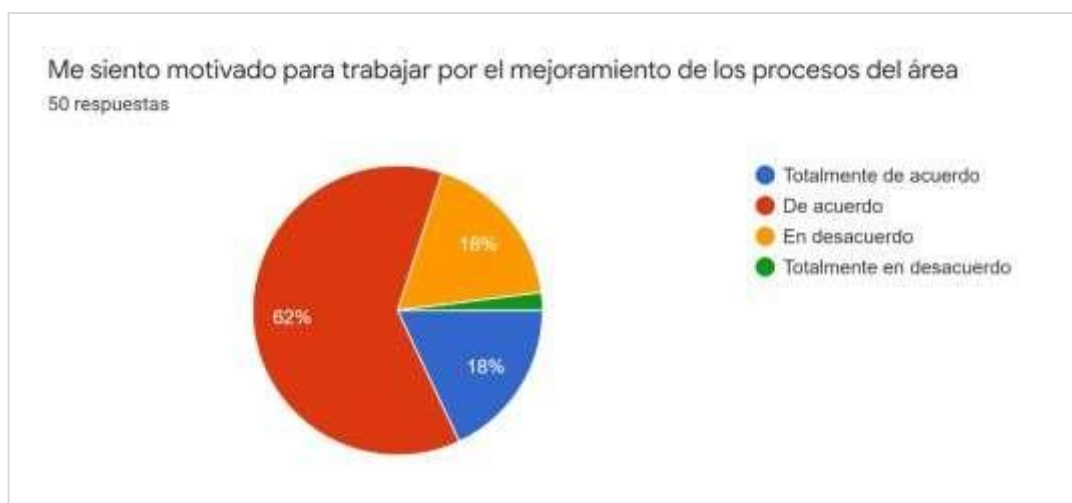


Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta, el 12% de los funcionarios respondieron estar totalmente de acuerdo y el 60% estar de acuerdo para un 72% de personas que consideran su carga laboral es adecuada, aspecto positivo que influye de forma directa el adecuado equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. Por otro lado existe un muy significativo 26% que considera estar en desacuerdo y un 2% totalmente en desacuerdo, aspecto de importancia a evaluar, si se está presentando una sobre carga laboral puesto que puede significar un riesgo psicosocial para los funcionarios. En relación a esto es importante identificar posibles soluciones, herramientas o estrategias que permitan una mayor organización del trabajo individual y una mejor distribución si se llegase a requerir. “Creo hay sobrecarga laboral debido a que no se cuenta con un sistema que nos permita trabajar articuladamente, ya que muchas veces se necesita una información unificada y de fácil acceso al no tenerla se debe hacer doble trabajo.

De ahí de la necesidad de un sistema de información articulado entre las dependencias” (Anónimo 2022). Cabe mencionar que según cifras de la revista (Forbes Colombia, 2022) “Al menos 60% de los trabajadores colombianos han sufrido estrés, ansiedad y depresión”, además “actualmente el 85% de las personas reconoce que los problemas del trabajo han impactado de forma negativa su relación de pareja, con los hijos o con otros familiares cercanos”, con base en este estudio se puede afirmar que es sumamente importante equilibrar la carga laboral de los colaboradores, con el objetivo de contribuir a su óptimo desarrollo personal y profesional.

Gráfico 35. *Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos del área*

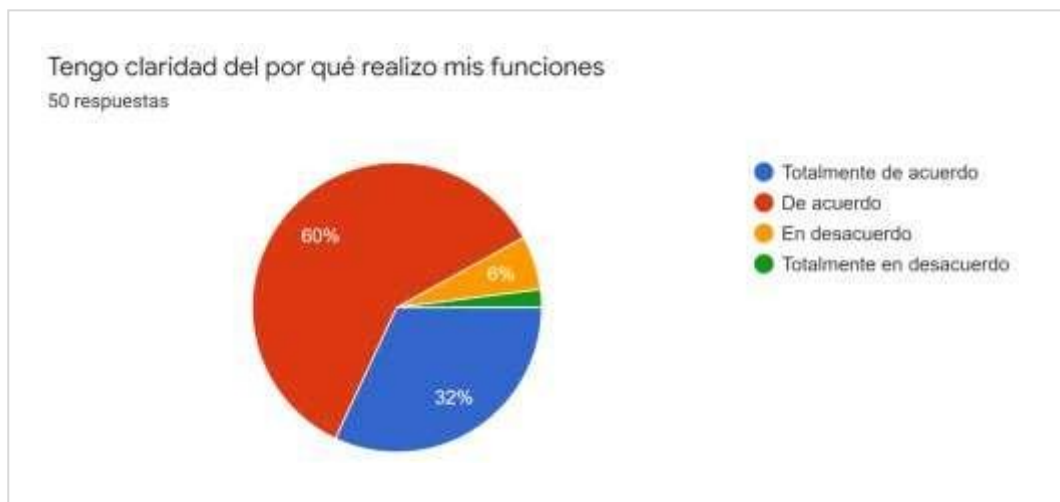


Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los funcionarios consultados expresan estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con que existe motivación para trabajar en el mejoramiento de los procesos de área, siendo importante resaltar aspectos como la comunicación, la satisfacción profesional y el trabajo en equipo los cuales a pesar de las dificultades existentes, han obtenido un positivo porcentaje en el presente estudio, lo que inciden en que las personas se motiven a mejorar

sus áreas para el cumplimiento de los logros. De otra parte un 20% de los funcionarios señala estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta premisa lo que infiere existe la necesidad de avanzar en los aspectos que pueden interferir de forma negativa en el clima laboral y en el cumplimiento de las metas.

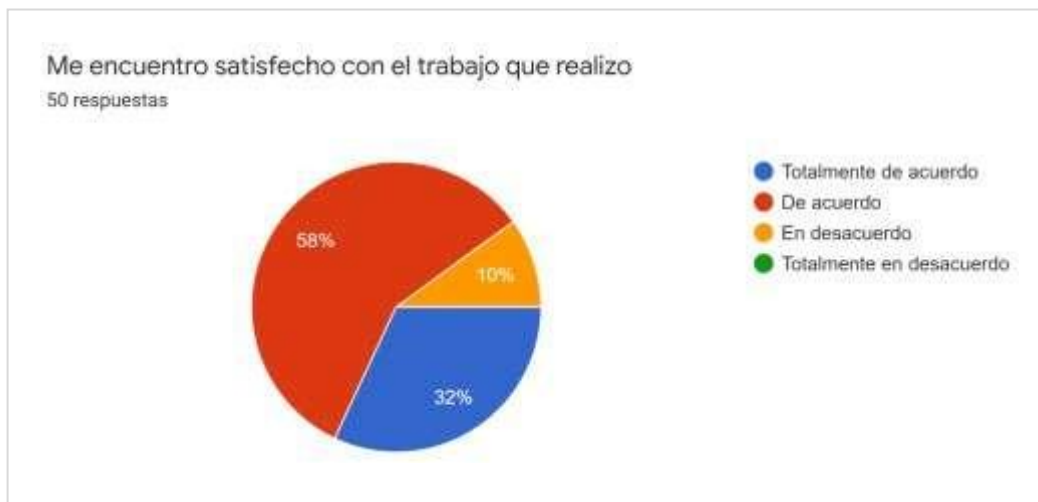
Gráfico 36. *Tengo claridad del por qué realizo mis funciones*



Fuente: Elaboración propia.

Un alto porcentaje representado en el 92% de los funcionarios encuestados afirman estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con tener claridad del por qué realiza sus funciones, infiriendo que el tener claridad del aporte que se realiza a la entidad, es un elemento fundamental no solo para los objetivos de la Administración, sino en el sentido de responsabilidad y claridad en los logros esperados; en contraposición un 8% de los funcionarios expresa estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta premisa aspecto que a pesar de su bajo porcentaje es significativo puesto que está relacionado directamente con la autovaloración individual de su aporte a la entidad.

Gráfico 37. *Me siento satisfecho con el trabajo realizado*

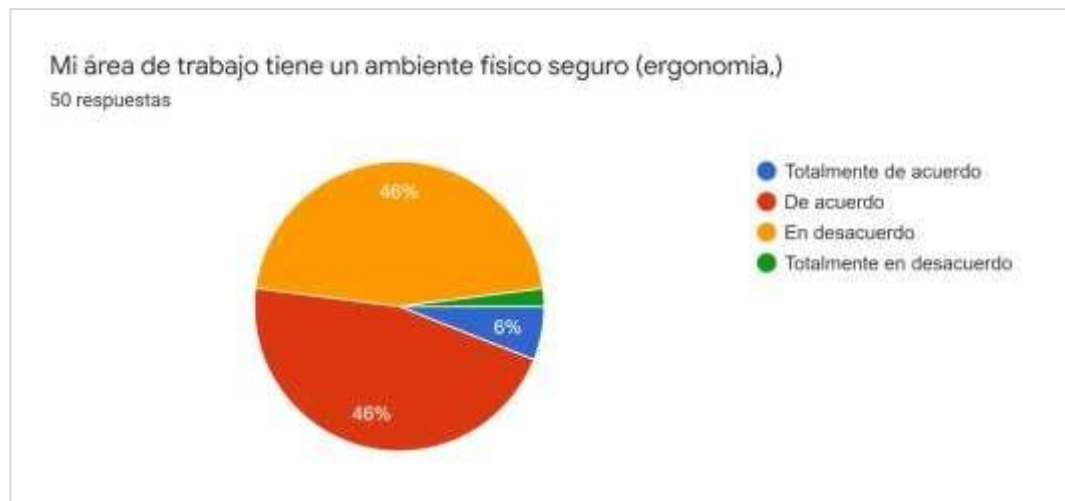


Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los funcionarios consultados, representado en un 90%, manifiestan estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con que se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan, aspecto que puede dar una positiva lectura de percepción del ambiente laboral y su desempeño; por otra parte un 10% enuncian estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, por lo que se sugiere como parte del análisis de las entrevistas trabajar en las dificultades en las relaciones interpersonales con los compañeros de equipo y sus superiores al mencionar en las entrevistas un “Mal ambiente laboral” (Anónimo 2022) y “falta de comunicación y apoyo al compañero, para mejorar sería bueno fortalecer al personal con capacitaciones de la importancia de una buena comunicación” (Anónimo2022), “No hay trabajo en equipo” (Anónimo 2022); aspectos relevantes que pueden estar afectando el nivel de satisfacción así como otros factores como la claridad en sus funciones y la percepción de carga laboral no adecuada.

9.1.7 Medio Ambiente Físico

Gráfico 38. *Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro*

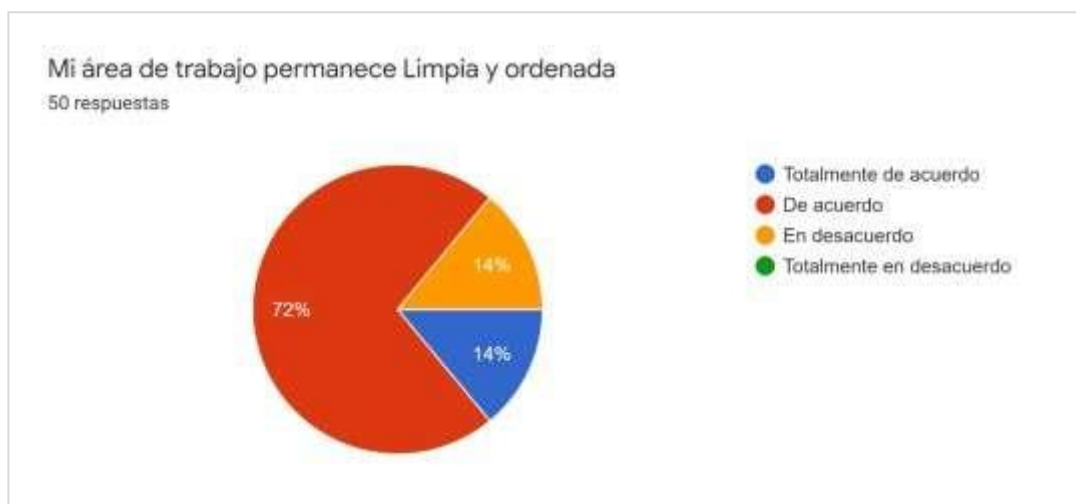


Fuente: Elaboración propia.

Al indagar si considera que el área de trabajo tiene un ambiente físico seguro, el 6% está totalmente de acuerdo y el 46% de acuerdo, de quienes en la encuesta manifiestan “No se presenta inconformidad” (anónimo; y desde otra perspectiva el 46% se encuentra en desacuerdo y el 6% totalmente en desacuerdo para una sumatoria del 52%; quienes en las entrevistas argumentan “Creo es necesario tener equipos ergonómicos que nos ayuden a evitar enfermedades por estrés laboral, debido a posturas inadecuadas y movimientos repetitivos”(Anónimo 2022), “Se requiere un espacio adecuado para el archivo de documentos del área” (Anónimo 2022), “Además, en mi caso no cuento con un escritorio adecuado afectando mis extremidades y espalda”, “Las instalaciones están ubicadas al lado del matadero y se encuentran ratas en descomposición se puede mejorar con fumigaciones para tratar estos roedores” (anónimo 20229, “fumigación para contrarrestar la proliferación de insectos” (Anónimo 20229, “La oficina muy pequeña” (Anónimo 2022), “se deben

mejorar las sillas ya que estas no tienen un buen acolchado por lo que después de una o dos horas sentado, empieza a ser molesto el permanecer sentado, igualmente es necesario que se realicen actividades de salud ocupacional” (Anónimo 2022); con lo anterior se deduce que existen inconformidades de un alto porcentaje de funcionarios, que consideran que sus condiciones en el lugar de trabajo no son adecuadas, situación que puede afectar la salud y la eficiencia. Es fundamental mencionar un estudio realizado por la (OMS & OIT, 2021)), donde se evidencia que “Casi 2 millones de personas mueren cada año por causas relacionadas con el trabajo”, dentro de estas causas se encuentran los riesgos ergonómicos, esta cifra es alarmante a nivel mundial, no obstante, sienta un precedente a nivel local, a fin de comprender la gravedad de la situación y la importancia de comenzar un plan preventivo.

Gráfico 39. *Mi área permanece limpia y ordenada*

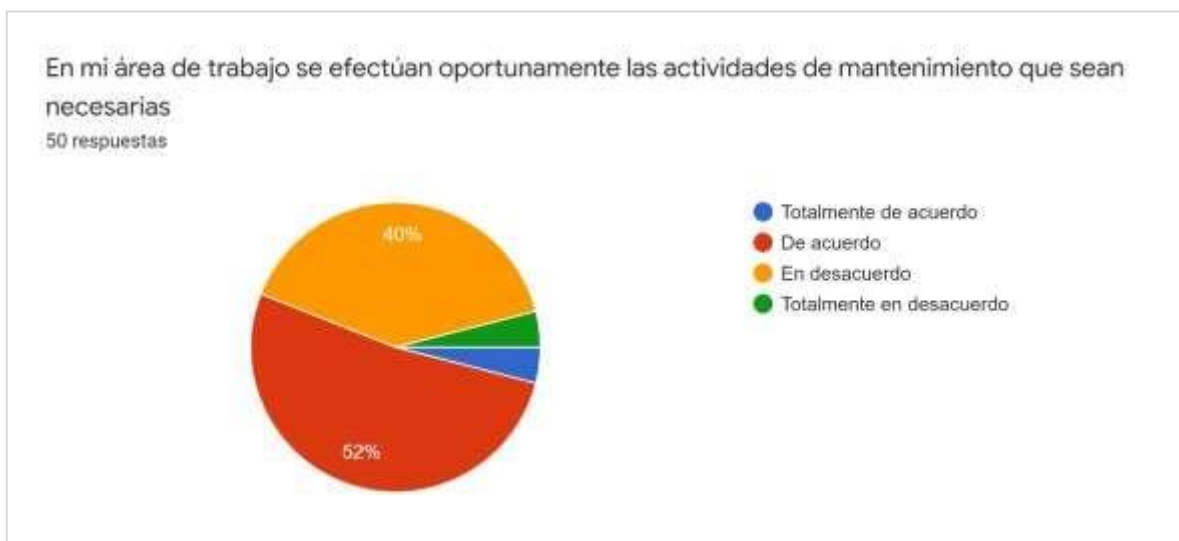


Fuente: Elaboración propia.

Un alto 86% de los funcionarios consultados, considera estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con que su lugar de trabajo permanece limpio y ordenado, aspectos que influyen no solo en lo estético sino también en brindar condiciones de seguridad y salud; Un 14%

expresa que está en desacuerdo ante esta premisa, y considerando que, estos factores son una responsabilidad de todos, se debe incluir en el plan de mejoramiento, una estrategia que fomente el autocuidado, la limpieza y el orden en todas las instalaciones de la Administración.

Gráfico 40. *En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarios*

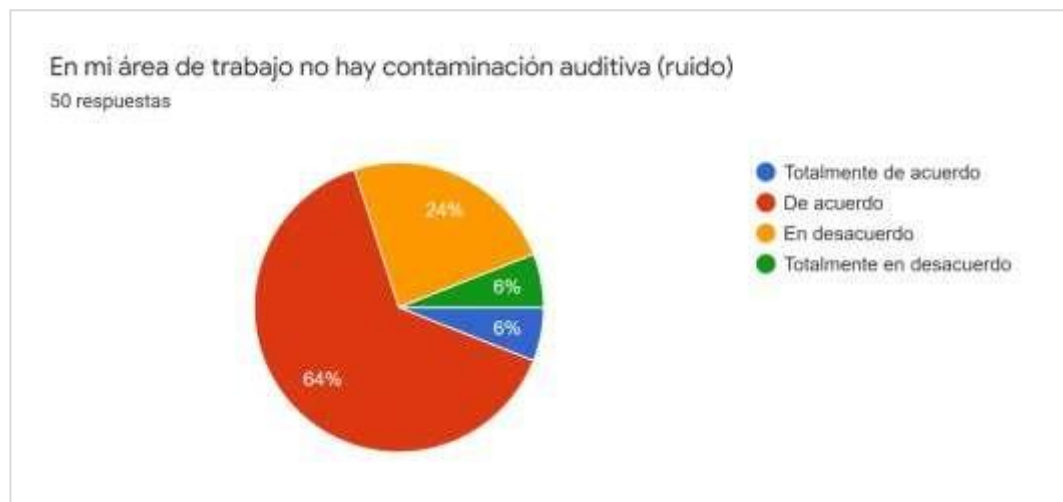


Fuente: Elaboración propia.

Al preguntar si en el área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento necesarias, el 52% de los funcionarios consultados manifestaron estar de acuerdo, y un significativo 40% opina estar en desacuerdo; complementando lo anterior con lo afirmado en las entrevista en las cuales se mencionó que “Falta iluminación, equipos en buen estado, teniendo en cuenta que debe haber todos los elementos en buen estado, para poder realizar bien las actividades” (Anónimo 2022), “sistemas eléctricos y de ventilación obsoletos, mejoramiento de la parte eléctrica y de ventilación de la planta física de todas las

dependencias con señalizaciones adecuadas para evitar accidentes laborales" (Anónimo 2022) “hay unas lámparas dañadas que dificultan la visión” (Anónimo 2022), consideraciones a tener en cuenta para que el mantenimiento correctivo y preventivo realmente responda a los requerimientos de contar con espacios, herramientas y equipos adecuados.

Gráfico 41. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva

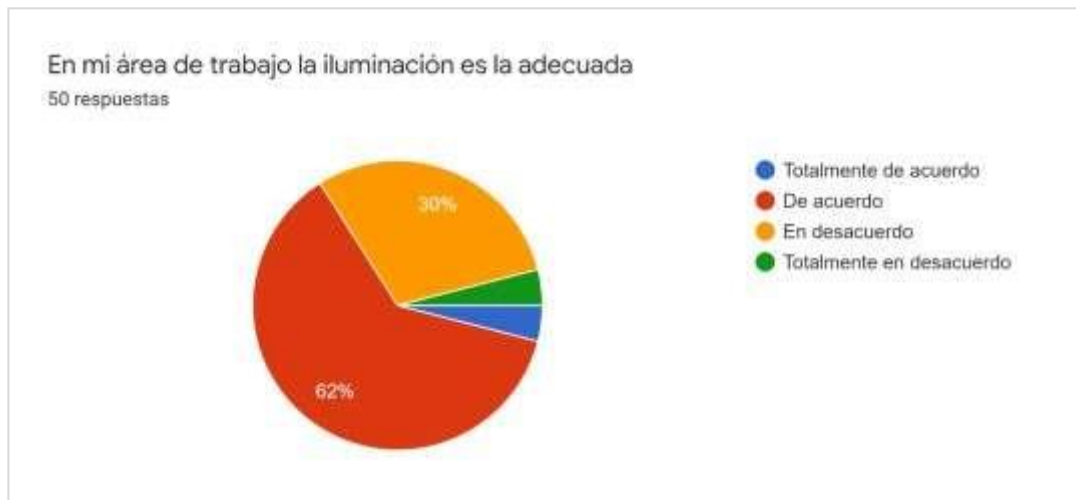


Fuente: Elaboración propia.

Al preguntar si consideran que no hay contaminación auditiva en sus áreas de trabajo, el 6% está totalmente de acuerdo y el 64% afirma estar de acuerdo, cifras que inclinan la balanza a considerar que las condiciones de ruido dentro de las instalaciones no son percibidos por la mayoría como molestas o excesivas; en contraposición el 24% afirma estar en desacuerdo y el 6% totalmente en desacuerdo; con respecto a lo anterior, se encontró en la información suministrada en las entrevistas, que algunas personas si están siendo afectadas por los niveles de ruido expresando que “Es considerable mejorar la iluminación, y la contaminación auditiva en algunos días de la semana” (Anónimo 2022), “Se necesita

privacidad y tranquilidad para trabajar” (Anónimo 2022); y lo cual también sería importante revisar si se relaciona con aspectos de hacinamiento en las oficinas que se expresa por varias personas en las entrevistas realizadas para este estudio.

Gráfico 42. *En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada*



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta en mi área de trabajo la iluminación es adecuada, el mayor porcentaje de los funcionarios consultados, que corresponde a un 62% responden estar de acuerdo con esta afirmación, en contraposición con un 30% quienes expresan encontrarse en desacuerdo; es claro que para algunas personas los espacios pueden contar con mayor iluminación tanto artificial como eléctrica y en otras áreas puede ser deficiente o no apropiada. Estos datos pueden ser complementados con la información suministrada en las entrevistas en las cuales se evidencia existen algunas inconformidades: “Problemas de iluminación” (Anónimo 2022), “Cuando los días están nublados hace falta iluminación”, “hay unas lámparas dañadas que dificultan la visión” (Anónimo 2022). “Falta iluminación artificial” (Anónimo 2022),, “Las dificultad que se tiene en esta área de planeación es que no

se cuenta con la instalación de las luminarias, estando los espacios para ser instaladas” (Anónimo 2022). Es importante tener en cuenta que una iluminación no adecuada puede acarrear fatiga ocular y cansancio entre otras dificultades relacionadas con la salud y el bienestar del trabajador motivo por el cual se requiere prestar atención a este factor.

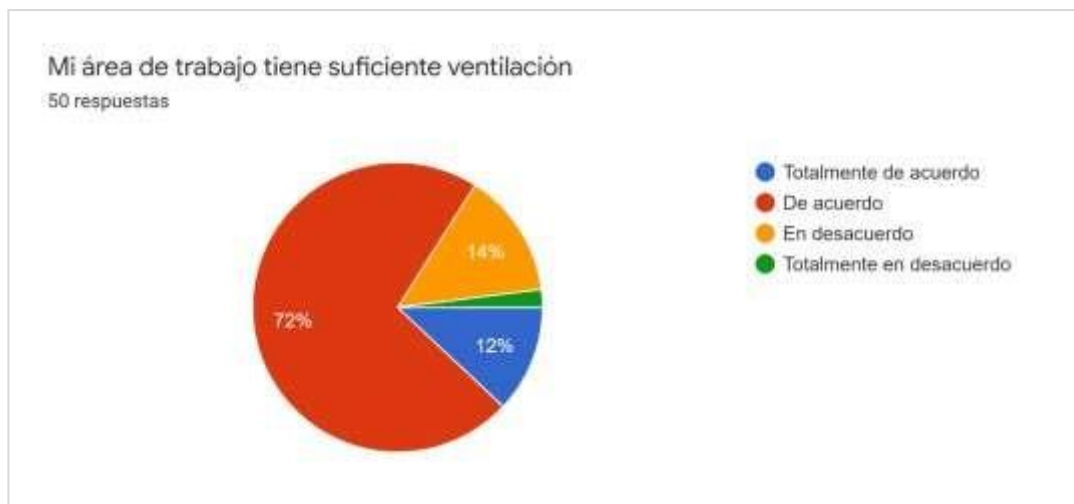
Fotografía 1 baja iluminación



Fuente: Pino, S (2022)

En la fotografía No. 1, se puede apreciar que, habiéndose tomado esta, en la jornada laboral de la mañana, los servidores deben encender un bombillo en la oficina, puesto que la iluminación proveniente del sol, no es suficiente, quedando además zonas sin una iluminación adecuada, situación que dificulta el correcto desarrollo de las actividades por parte de los servidores de la Alcaldía.

Gráfico 43. *Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación*



Fuente: Elaboración propia.

Al consultar a los funcionarios de la Administración, si consideran que su área de trabajo cuenta con suficiente ventilación, esta encuesta arroja que el 12% se encuentra totalmente de acuerdo y el 72% de acuerdo, para un mayoría del 84% que perciben de forma positiva el nivel de ventilación de sus espacios de trabajo, sin embargo el 14% manifiesta estar en desacuerdo y un 2% totalmente en desacuerdo, encontrando con ello que un 16% manifiestan dificultades en este aspecto, datos que se pueden complementar con las afirmaciones recogidas en las entrevistas: “Mucha humedad, falta ventilación e iluminación” (Anónimo 2022, “Falta de Ventilación” (Anónimo 2022, Por ser un espacio cerrado sería conveniente colocar un ventilador” (Anónimo 2022); y aunque el porcentaje de inconformidad no es el más alto, se requiere poder tener en cuenta estos aspectos ya que la sensación de una temperatura térmica inadecuada puede incidir de forma importante en la percepción de bienestar.

Fotografía 4. Falta de ventilación



Fotografía 2. Falta de ventilación



Fuente: Pino, S (2022)

En las fotografías No. 2 y 3, se puede apreciar hacinamiento en las dependencias de la Alcaldía, condición que aunada a la humedad y al calor que se produce regularmente en horas del mediodía, generan fatiga y malestar en los servidores, quienes solicitan se les provea de mejor ventilación en sus puestos de trabajo.

9.2 Análisis de la información recolectada en el diagnóstico de clima laboral, empleando la matriz FODA.

El presente estudio se realizará con el instrumento de la matriz DOFA, pretendiendo que este análisis nos brinde los parámetros requeridos para hacer una lectura de los factores internos y externos del estado actual de la organización y con esta información plantear un plan de mejoramiento del clima organizacional de la Administración Municipal de Timbío.

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Thompson,1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce, 2008).

Una vez recolectada la información se procede, en la matriz que se expone a continuación, a identificar de acuerdo a las variables propuestas, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas en el presente estudio.

Tabla 2. Matriz FODA del diagnóstico del clima Laboral

FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Orientación Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • En su mayoría (90%) de los funcionarios tienen clara la identidad institucional y como se articula su función al cumplimiento de la misión, objetivos y políticas institucionales de esta entidad pública. • En su mayoría, los empleados consideran que son articulados en los programas y proyectos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un reducido, pero no menos importante porcentaje de personal que no tiene claridad en la identidad institucional lo que puede generar dificultades en el cumplimiento de la orientación institucional. • Existencia de funcionarios que no tienen claras sus funciones.

Gestión Estratégica del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • En su mayoría (88% de funcionarios) se identifica percepción de idoneidad de acuerdo a habilidades, conocimientos y cargo desempeñado. • Motivación para la participación en actividades de bienestar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un porcentaje considerable de empleados que manifiestan la necesidad de capacitarse. • Se perciben falencias en los procesos de selección, inducción y entrenamiento que faciliten la integración y adaptación del personal. • Se evidencia como punto vulnerable el tema de incentivos puesto en su mayoría se percibe carencia de estímulos al cumplimiento de metas.
Estilo de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la mayoría de funcionarios en que existen estilos de dirección al interior de la Alcaldía, ejercidos con conocimientos, habilidades gerenciales y objetividad en toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia que existen casos específicos de percepción negativa hacia las habilidades gerenciales y el trato suministrado por los jefes.
Comunicación e Integración	<ul style="list-style-type: none"> • Positiva percepción de los niveles de comunicación entre compañeros de equipo de trabajo, reconocimiento en su mayoría de trato respetuoso. • Motivación para mejorar los procesos de comunicación entre compañeros y dependencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades de comunicación entre las dependencias de trabajo y falta de articulación entre las mismas. • Se identifican falencias en los canales de comunicación formal. • El 20% no tiene claridad cuando surge un problema a quien acudir para resolverlo
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Un alto porcentaje (86%) de los jefes inmediatos están dispuestos a escuchar las opiniones de los equipos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentran percepciones de vulnerabilidad en el tema de trabajo en equipo argumentando dificultades en comunicación, actitudes de individualismo, baja motivación y falta de compromiso.
Capacidad profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Entusiasmo para el desarrollo de las actividades diarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Un porcentaje considerable (26%) de funcionarios, manifiestan que su carga laboral no es adecuada.

Medio ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con una infraestructura propia, en la cual se pueden hacer las modificaciones pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con una adecuada infraestructura ergonómica • Algunos espacios de trabajo son muy reducidos no acorde a la cantidad de personas en una oficina. • Evidentes dificultades en orden, limpieza, iluminación y ventilación de los espacios de trabajo.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Orientación Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar en MECI Modelo Estándar de Control Interno (MECI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Malos comentarios del cliente externo y desacreditación de la entidad.
Gestión Estratégica del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar apoyo a los monitores de cultura, artes y deportes, a fin de ofrecer programas de bienestar. • Posibilidad de trabajo articulado con entidades con ARP para evaluar y abordar temas de bienestar laboral. • Aplicación de la carrera administrativa para cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de voluntad de las entidades y dependencias, para colaborar con la realización de un plan de bienestar laboral.
Estilo de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de realizar alianzas con entidades como la ESAP y el SENA, a fin de capacitar a directores de cada área. • Involucrar a los empleados a la toma de decisiones de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • No conseguir las alianzas estratégicas con Instituciones de educación superior y tecnológicas por falta de voluntad de las mismas.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de diversas plataformas y medios de comunicación físico y virtual que pueden convertirse en efectivas herramientas de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del costo de adquisición de las plataformas y medios de comunicación virtual.

Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar charlas de motivación a fin de que los funcionarios adquieran habilidades blandas como lo es el trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de las capacitaciones por parte de los coach de motivación.
Capacidad profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un ajuste de la asignación de la carga laboral y fomentar el trabajo en equipo, a fin de equilibrar las cargas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de otras entidades, con mejores condiciones laborales, que incentiven a los colaboradores.
Medio ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de implementar medidas pertinentes en seguridad y salud en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para gestionar recursos, a fin de adecuar la infraestructura física.

Fuente: Elaboración propia.

9.3 Plan de mejoramiento de conformidad con los resultados del análisis efectuado

De acuerdo a la información y el análisis de los datos recolectados, se procede en el presente documento a sugerir un plan de mejoramiento, teniendo en cuenta sus fortalezas actuales dificultades percibidas y planteando objetivos y acciones que permitan abordar los aspectos sensibles a mejorar.

Además es importante resaltar que el plan de mejoramiento está sustentado en el análisis teórico planteado por (Chiavenato, 2007) en su obra titulada **Introducción a la teoría general de la administración**, donde en el quinto capítulo se aborda la Teoría de las Relaciones Humanas y el experimento de Hawthorne incursionado por Elton Mayo, dentro de las conclusiones del experimento tomo relevancia la integración social y el comportamiento social de los empleados, las necesidades psicológicas y sociales y la atención hacia nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el énfasis en

los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento de las personas y la importancia del contenido del puesto para las personas que lo realizan. Todos estos aspectos fueron fundamentales en la elaboración del presente plan de mejoramiento.

Tabla 3. Plan de mejoramiento

ORIENTACIÓN INSTITUCIONAL			
SITUACION ENCONTRADA	OBJTIVO DE MEJORA	ACCIONES PROPUESTAS	RESPONSABLE
Existencia de un reducido pero no menos importante porcentaje de personal que no tiene claridad en la identidad institucional lo que puede generar dificultades en el cumplimiento de la orientación institucional.	Promover de forma constante la importancia del accionar de todos funcionarios hacia el cumplimiento de la misión de la Alcaldía	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar de forma permanente y a través de diferentes estrategias de comunicación la misión, los objetivos, estrategias y políticas de la entidad promoviendo la importancia de su cumplimiento. • Incluir el conocimiento de la identidad organizacional en el protocolo de inducción. 	Oficina de Comunicaciones oficia de Talento Humano
Existencia de funcionarios que no tienen claras sus funciones	Capacitar periódicamente a los colaboradores en aspectos técnicos de sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un protocolo de acompañamiento y capacitación, para el buen desempeño de las tareas que se realizan • Socializar el plan de desarrollo Municipal (PDM), con la finalidad de que los funcionarios tengan claro las funciones que realizan en su cargo. • Realizar reuniones, donde se les especifique y explique a todos los funcionarios las actividades que desarrolla cada secretaria. 	Oficina de talento humano Jefe de dependencia

<p>Malos comentarios del cliente externo y desacreditación de la entidad.</p>	<p>Posicionar a la entidad, ofreciendo atención de calidad a nivel nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un estudio de posicionamiento de PORTER.• Llevar acabo las estrategias de posicionamiento encontradas en el estudio de las 5 fuerzas de PORTER.• Realizar evaluaciones de desempeño mediante las cuales los jefes inmediatos informen a sus colaboradores la opinión que se tiene de su trabajo y el cumplimiento de los objetivos planteados por la entidad.	<p>Oficina de talento humano</p>
---	--	--	----------------------------------

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO			
SITUACION ENCONTRADA	OBJETIVO DE MEJORA	ACCIONES PROPUESTAS	RESPONSABLE
Existe un porcentaje considerable de empleados que manifiestan la necesidad de capacitarse.	Estimular los procesos de aprendizajes, conocimientos y competencias laborales, brindando la oportunidad de capacitación de acuerdo a sus necesidades de empleados y contratistas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y evaluar los requerimientos de los funcionarios en cuanto a capacitaciones para el personal • Gestionar de acuerdo a prioridades y presupuesto el desarrollo de las mismas • Realizar alianzas con entidades como la ESAP y el SENA, a fin de capacitar al personal en las áreas que lo requiera. 	Oficina de talento humano
Se perciben falencias en los procesos de selección, inducción y entrenamiento que faciliten la integración y adaptación del personal	Proveer en el ingreso del personal la información requerida para asumir el cargo con los conocimientos adecuados y facilitar su adaptación.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un protocolo de inducción que brinde la información de los objetivos o funciones del área y cargo al cual se vincula el personal • Sistematización de cada área y/o funcionario de las actividades que realiza, las dificultades y logros obtenidos para quien llegue pueda acceder a esta información 	Jefes de área
	Generar espacios y oportunidades de mejoramiento continuo aportando	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el plan de capacitación institucional de capacitación y el 	Oficina de talento humano

	desde la institución en los procesos de formación del personal	plan de bienestar social evaluando el resultado que está teniendo en la operatividad y pertinencia de tal forma que brinde mayores oportunidades y motivación al personal.	
Se evidencia como punto vulnerable el tema de incentivos puesto en su mayoría se percibe carencia de estímulos al cumplimiento de metas.	Desarrollar acciones de motivación y reconocimiento de los logros y metas cumplidas	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a los empleados, por medio de incentivos no solo económicos, sino también emocionales, como lo son: reconocimiento al mejor empleado del mes, al mejor equipo de trabajo, a la persona más colaborativa, etc. • Analizar la oferta de mayores reconocimientos desde la institucionalidad que se puedan cruzar con aspectos como capacitación y bienestar laboral. 	Oficina de talento humano
Falta de voluntad de las entidades y dependencias, para colaborar con la realización de un plan de bienestar laboral.	Impulsar alianzas estratégicas con entidades que sean de ayuda para contribuir a la realización de un plan de bienestar laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar con seis meses de anterioridad capacitación por parte de la ESAP y el SENA. 	Oficina de talento humano

ESTILO DE DIRECCIÓN			
SITUACION ENCONTRADA	OBJETIVO DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Se evidencia que existen casos específicos de percepción negativa hacia las habilidades gerenciales y el trato suministrado por los jefes.	Promover liderazgos visiblemente competitivos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el conocimiento y la claridad en las funciones operativas de jefes y equipos de área • Capacitar a los coordinadores de área en el modelo Contingencial de Liderazgo planteado por Fiedler, con el objetivo de que les permita promover un liderazgo competitivo. • Generar espacios en donde los trabajadores puedan presentar sus quejas, reclamos y sugerencias, para dar una atención oportuna a las mismas. 	Jefes de área Oficina de talento humano
No conseguir las alianzas estratégicas con Instituciones de educación superior por falta de voluntad de las mismas.	Desarrollar alianzas estratégicas con entidades que sean de ayuda para contribuir a la realización de un plan de bienestar laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar con seis meses de anterioridad capacitación por parte de la ESAP y el SENA. 	Oficina de talento humano
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN			
SITUACION ENCONTRADA	OBJETIVO DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Dificultades de comunicación entre las dependencias de trabajo y falta de articulación entre las mismas.	Promover la capacitación continua de los coordinadores de cada dependencia, a fin de mejorar la comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los coordinadores en la teoría de relaciones humanas, específicamente en Redes de comunicación, a fin de comprender la mejor forma de comunicarse de acuerdo a cada situación. 	Oficina de talento humano y oficina de comunicaciones

Se identifican falencias en los canales de comunicación formal.	Evaluar y mejorar los canales de comunicación internos de la entidad que permitan la pertinencia y comunicación constante	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar correos y contactos WhatsApp de forma permanente • Hacer uso creativo y llamativo de los carteles para dar a conocer la información de forma clara y pertinente 	Oficina de talento humano y oficina de comunicaciones
El 20% no tiene claridad cuando surge un problema a quien acudir para resolverlo	Mejorar los procesos de comunicación interno para saber a quién acudir ante alguna dificultad	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el conocimiento de las acciones y proyectos desarrollados por las diferentes dependencias usando los diferentes canales de comunicación interna. • Hacer trazabilidad de la solución o acciones realizadas ante las dificultades expuestas. 	Oficina de talento humano y oficina de comunicaciones
Aumento del costo de adquisición de las plataformas y medios de comunicación virtual.	Impulsar el uso de plataformas y medios de comunicación virtual.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar diferentes opciones de compra, a fin de que cumplan con requisitos económicos y de calidad. 	Jefe de departamento

TRABAJO EN EQUIPO

SITUACION ENCONTRADA	OBJETIVO MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Se encuentran percepciones de vulnerabilidad en el tema de trabajo en equipo argumentando dificultades en comunicación, actitudes de individualismo, baja	Mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo y facilitar la conciliación en el ambiente laboral	Aplicar la teoría de Lewin, promoviendo el cumplimiento de las necesidades fisiológicas, necesidades psicológicas y necesidades de autorrealización de los empleados, con el	Oficina de talento humano

motivación y falta de compromiso.		<p>propósito de mejorar el clima organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar jornadas culturales, deportivas y recreativas que permita una integración de los funcionarios. • Implementar espacios de integración para todos los funcionarios, que permitan desarrollar una buena relación entre ellos, como capacitaciones o conferencias donde se les informe y explique a los funcionarios, la importancia de un buen ambiente interno en la organización. 	
Alto costo de las capacitaciones por parte de los coach de motivación.	Impulsar charlas de motivación de forma periódica	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar alternativas de capacitación de forma virtual y que sean más económicas. 	Oficina de talento humano
CAPACIDAD PROFESIONAL			
SITUACION ENCONTRADA	OBJETIVO MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSBLE
Un porcentaje considerable (26%) de funcionarios, manifiestan que su carga laboral no es adecuada.	Desarrollar acciones con el objetivo de aginar la carga laboral de forma equilibrada.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y esquematizar las tareas. • Fomentar el trabajo en equipo a fin de equilibrar la carga laboral • Revisar el contrato de los empleados, para tener control sobre las actividades y tareas de cada cargo, de esta manera se determina que no tengan sobrecarga laboral. 	Oficina de talento humano

Competencia de otras entidades, con mejores condiciones laborales, que incentiven a los colaboradores.	Posicionar a la entidad en una la de mejores entidades en temas de condiciones laborales a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar la teoría de la Relaciones Humanas planteada por Elton Mayo. • Recopilar la información obtenida y darle un enfoque humanístico a la entidad, observando a los colaboradores como un ser humano y no como una máquina. 	Oficina de talento humano
MEDIO AMBIENTE FISICO			
SITUACION ENCONTRADA	OBJETIVO MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSBLE
No se cuenta con una adecuada infraestructura ergonómica	Evaluar los diferentes espacios, escritorios y muebles buscando mejorar condiciones de salud ergonómica para los funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y realizar cambios requeridos para el confort y salud ocupacional de los funcionarios en ejercicio de sus funciones • Periódicamente realizar suministros o reparaciones de los implementos necesarios para que se realicen adecuadamente las funciones de cada cargo 	Oficina de talento humano Administradoras de Riesgos profesionales
Algunos espacios de trabajo son muy reducidos no acorde a	Optimizar los espacios en las oficinas.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar jornadas de limpieza y depuración 	Oficina de talento humano

la cantidad de personas en una oficina.		<p>de lo que ya no se utiliza.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveer de escritorios, gavetas, organizadores, etc. • Ampliar las instalaciones de la entidad, las oficinas deben de tener un espacio que sea equitativo para todos los funcionarios. 	
Evidentes dificultades en orden, limpieza, iluminación y ventilación de los espacios de trabajo.	Propender por espacios saludables con adecuada ventilación e iluminación	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con mantenimiento adecuado y constante de las luminarias • Promover la apertura de ventanas para la circulación del aire • Evaluar el requerimiento de ventiladores en espacios muy cerrados 	Oficina de talento o recursos humanos
Dificultad para gestionar recursos, a fin de adecuar la infraestructura física.	Proveer recursos para el mejoramiento continuo de la infraestructura física de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un rubro para adecuar la infraestructura. 	Administración

Fuente: Elaboración propia.

10 CONCLUSIONES

En el diagnóstico se identificó que en el área de **Orientación institucional**, la mayor parte de los colaboradores tienen clara la planeación estratégica de la institución (misión, visión y valores), en el mismo sentido ellos tienen claras las funciones de su cargo, además consideran que son tenidos en cuenta en planeación de actividades, programas y proyectos, no obstante un factor relevante es que los empleados manifiestan no contar con los recursos necesarios para realizar su trabajo eficientemente. En cuanto a **la gestión estratégica del talento humano**, se cuenta con varios aspectos a mejorar, teniendo en cuenta que un alto porcentaje de los empleados consideran que se debe reforzar el entrenamiento previo para entrar a la institución, impulsar programas de capacitación, bienestar laboral e incentivos. Así mismo en el Estilo de dirección, un alto porcentaje de los empleados consideran que su jefe inmediato cuenta con los conocimientos para dirigir el área, además afirman recibir un trato respetuoso por parte del mismo, sin embargo se observa que existe una leve inclinación hacia el estilo de dirección autocrático, puesto que un porcentaje pequeño manifiesta no ser tenidos en cuenta para realizar trabajos importantes o para dar sugerencias, razón que se puede relacionar con otro porcentaje pequeño de personas que no se sienten motivadas o reconocidas en su labor.

En cuanto a la **Comunicación e integración**, se han identificado falencias en los canales de comunicación formal, en la divulgación de las actividades que se realizan y dificultades de comunicación en algunas dependencias. Referente al Trabajo en equipo, un alto porcentaje de los jefes inmediatos están dispuestos a escuchar las opiniones de los equipos de trabajo, aspecto que se alinea a la teoría de las relaciones humanas y que no solo es fundamental para mejorar el clima laboral, sino que también ayudará a mejorar significativamente la productividad de la institución cumpliendo así con los objetivos

propuestos por la misma. En lo que respecta a la **Capacidad profesional** los funcionarios en su mayoría cuentan con disposición y entusiasmo para realizar las actividades planteadas, aspecto que es favorable para la entidad, no obstante existe un grupo de personas que manifiestan que su carga laboral no es adecuada y en cuanto al **Medio ambiente físico**, cerca de la mitad de los trabajadores indicaron no contar con un ambiente físico seguro (ergonomía), no obstante también se cuentan con otros aspectos positivos, como lo es que la mayoría sienten que su área de trabajo está limpia y ordenada, no hay contaminación auditiva y cuentan con suficiente ventilación.

En el análisis de la matriz FODA, se evidenció las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad, para cada una de las áreas estudiadas, en cuanto a la **Orientación institucional**, se evidencia que la mayor parte de los funcionarios tienen clara la identidad institucional y consideran que son articulados en los programas y proyectos, considerándose estos factores como una fortaleza, referente a las debilidades se observó que existe un reducido número de colaboradores que no tiene claras sus funciones y tampoco tiene claridad en la identidad institucional, sin embargo pese a estas debilidades se evidencia como oportunidad la posibilidad de capacitar al personal en MECI Modelo Estándar de Control Interno y como posible amenaza pueden existir malos comentarios por parte del cliente externo. En cuanto al área de **Gestión Estratégica del Talento Humano**, se observó como fortaleza que un alto porcentaje de los empleados cuentan con idoneidad para desempeñar su cargo y motivación para participar de las actividades de bienestar laboral, referente a las debilidades, los empleados manifiestan la necesidad de capacitarse, recibir un entrenamiento previo al ingreso y ser motivados por medio de incentivos, en base a ello se establecieron como oportunidades la posibilidad de solicitar apoyo de los monitores a fin de ofrecer programas de bienestar, realizar un trabajo articulado con la ARP y aplicación de carrera administrativa a algunos cargos y como amenaza se determinó la falta de voluntad de las entidades y dependencias para colaborar con el plan de bienestar laboral. En el **Estilo**

de dirección, se determinó como fortaleza que la mayor parte de los funcionarios perciben que existe un estilo de dirección fundamentado en el conocimiento y en habilidades gerenciales, sin embargo como debilidad se observó un porcentaje reducido que percibe de forma negativa las habilidades y gerenciales y el trato suministrado por los jefes, en base a ello se plantearon como oportunidades la posibilidad de hacer alianzas estratégicas con la ESPA y el SENA con el propósito de capacitar a los coordinadores de áreas e involucrar a los empleados en la toma de decisiones y como amenaza se determinó la dificultad de conseguir dichas alianzas por falta de voluntad de las entidades.

Seguidamente haciendo alusión al área de **Comunicación e integración**, se percibe como fortaleza que existe una buena comunicación entre compañeros y un trato respetuoso además de que se sienten motivados a mejorar los procesos de comunicación, en cuanto a las debilidades se determinó que hay dificultades en la comunicación entre dependencias, falencias en los canales de comunicación y que algunos funcionarios no tienen claridad a quien acudir cuando surge un problema, así mismo se encontraron como oportunidades la existencia de plataformas y medios de comunicación que pueden convertirse en herramienta de comunicación y como amenaza el aumento de costo de adquisición de estas plataformas. Referente al **Trabajo en equipo**, se identifica como fortaleza que los jefes están dispuestos a escuchar opiniones y como debilidad se perciben dificultades de comunicación en los equipos de trabajo, como oportunidad se determina la posibilidad de realizar charlas de motivación a fin de adquirir habilidades blandas y como amenaza el alto costo de las capacitaciones. En el área de **Capacidad profesional**, se observa como fortaleza que los colaboradores se sienten entusiastas para el desarrollo de las actividades diarias y como debilidad que un porcentaje considerable considera que su carga laboral no es adecuada, como oportunidad se establece la posibilidad de ajustar las cargas laborales y como amenaza, la competencia de otras entidades con mejores condiciones laborales. Por último, en cuanto al **Medio ambiente físico**, se identificó como fortaleza que existe una infraestructura propia

y se pueden realizar las modificaciones pertinentes, como debilidades se determina que no existe una infraestructura ergonómica, espacios de trabajo reducidos, dificultades en el orden, limpieza iluminación y ventilación, en base a ello se observa como oportunidad implementar medidas en Seguridad y Salud en el Trabajo y como amenaza la dificultad de gestionar los recursos para adecuar la infraestructura.

El plan de mejoramiento se realizó en base a las debilidades y amenazas que se identificaron en la matriz DOFA, esto se estableció para cada una de las áreas analizadas, encontrando que para el área de **Orientación institucional**, es necesario promover de forma constante la importancia del accionar de todos los funcionarios hacia el cumplimiento del plan estratégico de la entidad, capacitar a los colaboradores en aspectos técnicos de sus funciones y posicionar a la entidad en atención al cliente de calidad. Referente a la **Gestión estratégica del talento humano**, se determinaron como objetivos de mejora, estimular los procesos de aprendizaje, capacitar a los funcionarios al momento del ingreso a la entidad y generar espacios y oportunidades de mejoramiento continuo, desarrollar acciones de motivación e impulsar alianzas estratégicas que permitan contribuir con la realización de un plan de bienestar. En el **Estilo de dirección**, se plantearon como objetivos de mejora, promover liderazgos competitivos y desarrollar alianzas estratégicas con ESAP y el SENA.

Seguidamente en cuanto al área de **Comunicación e integración**, se identificó la necesidad de promover la capacitación continua de los coordinadores de áreas, evaluar y mejorar los canales de comunicación y mejorar los procesos de comunicación interna. En el área de **Trabajo en equipo**, es importante mejorar las relaciones interpersonales e impulsar charlas de motivación de forma periódica. Haciendo alusión a la **Capacidad profesional** se determinaron los objetivos de mejora de desarrollar acciones con el propósito de asignar la

carga laboral de forma equilibrada y posicionar a la entidad en una de las mejores entidades en temas de condiciones laborales. Por último en el **Medio ambiente físico**, es importante evaluar los diferentes espacios y mejorar las condiciones de salud ergonómica, optimizar los espacios de las oficinas, propender por espacios con una adecuada iluminación y ventilación y proveer recursos para el mejoramiento continuo de la infraestructura.

La presente investigación sobre el clima laboral en la Alcaldía Municipal de Timbío (Cauca) ha aportado valiosas contribuciones tanto disciplinares como sociales. Desde el punto de vista disciplinar, este estudio ha enriquecido el campo de la administración pública y la gestión del talento humano, al brindar una comprensión profunda de los factores que influyen en el clima laboral de una entidad gubernamental. Los hallazgos obtenidos permiten identificar fortalezas y debilidades en áreas clave como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y las condiciones físicas del ambiente laboral.

Además, la investigación ha puesto de manifiesto la importancia de contar con un diagnóstico preciso del clima laboral para poder implementar estrategias efectivas de mejora continua. Este enfoque sistemático y basado en evidencia empírica que contribuye al avance del conocimiento en materia de gestión del talento humano en el sector público.

En cuanto a su contribución social, esta investigación ha arrojado luz sobre la realidad laboral de los servidores públicos de la Alcaldía de Timbío, quienes desempeñan un rol fundamental en la prestación de servicios a la comunidad. Al identificar las áreas de oportunidad y las necesidades específicas de los funcionarios, se sientan las bases para el diseño de políticas y programas que promuevan un ambiente laboral propicio, lo cual repercutirá positivamente en la calidad del servicio brindado a los ciudadanos.

Asimismo, los resultados de este estudio pueden servir como referencia para otras entidades públicas que enfrentan desafíos similares en materia de clima laboral, fomentando así la réplica y adaptación de buenas prácticas en la gestión del talento humano en el sector público.

En cuanto a las líneas de acción para investigaciones futuras, sería valioso explorar el impacto de la implementación de las estrategias de mejora propuestas en esta investigación, evaluando su efectividad y realizando los ajustes necesarios. Además, se podría ampliar el alcance del estudio a otras entidades públicas del departamento del Cauca o incluso a nivel nacional, con el fin de identificar patrones y desafíos comunes en el ámbito del clima laboral en el sector público.

Desde el punto de vista teórico, los hallazgos de esta investigación contribuyen a enriquecer los modelos y marcos conceptuales existentes en torno al clima laboral en las organizaciones públicas, abriendo paso a nuevas perspectivas y enfoques que consideren las particularidades y complejidades del sector gubernamental.

En el ámbito empírico, este estudio ha generado una valiosa base de datos y evidencia empírica sobre el clima laboral en la Alcaldía de Timbío, lo cual puede servir como insumo para futuras investigaciones y análisis comparativos.

En términos prácticos, las conclusiones y recomendaciones derivadas de esta investigación brindan a la Alcaldía de Timbío una hoja de ruta clara para emprender acciones concretas que fortalezcan el clima laboral y, en consecuencia, mejoren el desempeño de los servidores públicos y la calidad de los servicios prestados a la comunidad.

11 BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía de Timbío. (2019). Obtenido de Manual de funciones y competencias laborales

Berberoglu, A. (Junio de 2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*. Recuperado el Junio de 2023, de <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-018-3149-z>

Campo, G., & Lule, N. (Junio de 2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 13, 45-60.

Casas, Repullo, & Donado. (Mayo de 2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Elservier*, 31(8), 527-538.

Chiavenato. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.

Chiavenato. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: McGraw Hill.

Colombia, C. P. (1991). *Art 311*.

Colombia, C. P. (1991). *Capítulo 3: Del régimen municipal*.

Const. (1991). *art 311*. Colombia.

Const. (1991). *Art 311*.

Const. (1991). *Del régimen municipal art 311*. Colombia.

Const, 1. (s.f.). *art. 311*.

Const, 1. (s.f.). *art. 311*. Colombia.

DAFP. (Octubre de 2004). Obtenido de La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión: <https://es.scribd.com/document/181857534/La-Calidad-de-Vida-Laboral-Para-Una-Cultura-de-Lo-Publico#>

DAFP. (2015). Recuperado el 2023, de Guía de Intervención Cultura, clima y cambio - Depto Administrativo de la Función Pública, Colombia: https://www.academia.edu/16569382/Gu%C3%ADa_de_Intervenci%C3%B3n_Cultura_clima_y_cambio_Depto_Administrativo_de_la_Funci%C3%B3n_P%C3%BAblica_Colombia

DAFP. (Octubre de 2017). *Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH)*. Recuperado el Junio de 2023, de <file:///Users/user/Downloads/Guia%20de%20Gestion%20Estrategica%20del%20Talento%20Humano.pdf>

DAFP. (2017). *Protocolos de Servicio al Ciudadano*, 4. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506977/Protocolos/c16d683a-6d1c-4af1-aed4-b6c46b45fff4>

DAFP. (2021). Obtenido de Empleados y contratistas Alcaldía de Timbío. Departamento Administrativo de la Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/dafpIndexerBHV/hvSigep/index?find=FindNext&query=&dptoSeleccionado=CAUCA&entidadSeleccionado=0498&munSeleccionado=TIMB%C3%8DO&tipoAltaSeleccionado=&bloquearFiltroDptoSeleccionado=&bloquearFiltroEntidadSeleccionado=&bloque>

DAFP. (2021). *Servidores públicos de la alcadia del municipio de Timbío*. Obtenido de Función pública: [https://www.funcionpublica.gov.co/dafpIndexerBHV/hvSigep/index?find=FindNext&query=&dptoSeleccionado=CAUCA&entidadSeleccionado=0498&munSeleccionado=&tipoAltaSeleccionado=Servidor+P%C3%80BAblico&bloquearFiltroDptoSelec](https://www.funcionpublica.gov.co/dafpIndexerBHV/hvSigep/index?find=FindNext&query=&dptoSeleccionado=CAUCA&entidadSeleccionado=0498&munSeleccionado=&tipoAltaSeleccionado=Servidor+P%C3%80BAblico&bloquearFiltroDptoSeleccionado=&bloquearFiltroEntidadSelec)

DANE. (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda*. Obtenido de <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#/>

Decreto No. 144 de 2018: <http://www.Timbío-cauca.gov.co/politicas-y-lineamientos/manual-de-funciones-y-competencias-laborales-decreto>

Delgado, & Orobio. (2012). *Diagnóstico y propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la Secretaría de Educación del Departamento del Valle del Cauca*. Tesis, Universidad del Valle, Valle del Cauca.

Díaz, L. (2011). *La Observación*. Obtenido de https://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf

Díaz, M. (2020). *Importancia de los procesos de inducción para fortalecer las competencias laborales del talento humano*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.

Díaz, P. (Mayo de 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *SciELO*, 2(7).

ESAP. (Noviembre de 2008). Obtenido de Gerencia Pública Integral: <https://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/1-Gerencia-Publica-Integral.pdf>

ESAP. (2008). *Gerencia del Talento Humano*. Obtenido de <https://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/1-Gerencia-del-Talento-Humano.pdf>

ESAP. (2016). Obtenido de Decanatura de Posgrados: <https://www.esap.edu.co/inicio/esap/organigrama/subdireccion-academica-nacional/facultad-de-posgrado/>

Fernández. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. *reice*, 2(2). obtenido de clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay.

Forbes Colombia. (2022). Al menos 60% de los trabajadores colombianos han sufrido estrés, ansiedad y depresión. *Forbes*.

- Galán, M. (2009). Recuperado el 2023, del cuestionario aplicado a la investigación: <https://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>
- Gálvez, E. (2011). *Cultura, innovación, interaemprendimiento y rendimiento en las MIPYMES de Colombia*. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena.
- García, A. (2000). *El clima laboral tiene un papel relevante*.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: una Aproximación Conceptual*. (Vol. 32). Cali, Colombia: Cuadernos de Administración/ Universidad del Valle.
- Ibáñez. (2019). *Medición del clima organizacional en la dirección de desarrollo humano de la Alcaldía Distrital de Buenaventura*. Universidad de Santiago de Cali, Santiago de Cali.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods reserarch: A researchparadigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33 (3), 14-26.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. Estados Unidos: Mc. Graw Hill.
- López, & Fachelli. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. (E. d. <http://ddd.uab.cat/record/129382>, Ed.) Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- López, P., & Fachelli, R. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. (E. d. <http://ddd.uab.cat/record/129382>, Ed.) Barcelona.

- Mejía, A. (Enero de 2019). Revisión de la literatura de climaorganizacional, estado del arte. *Artículo arbitrado, Vol.XII, Núm.3.* México. Obtenido de <https://vocero.uach.mx/index.php/tecnociencia/article/view/191/1879>
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation: Mc. Graw Hill.*
- Méndez. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención.* Universidad del Rosario, Bogotá. Obtenido de Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención: <https://repository.urosario.edu.co/items/8ccd1265-5d07-421f-bc4a-4c0f6582ce1a>
- Moradipour, M. (2009). *Correlación entre la participación laboral y el clima organizacional de los profesores de educación física de las escuelas secundarias.* Chamran University of Ahvaz, Iran, Ahvaz.
- OMS, & OIT. (17 de Septiembre de 2021). *Organización Internacional del Trabajo.* Obtenido de OMS/OIT: Casi 2 millones de personas mueren cada año por causas relacionadas con el trabajo: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_819802/lang--es/index.htm
- Parra, C., & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones Autores/as. *RIDI, 6(2).*
- Piñeros, D. (2011). *Empresas exitosas e innovadoras a partir de una política de bienestar.* Tesis de posgrado, Universidad de Bogotá Jorge Tadea Lozano, Bogotá.
- Ponce, H. (Septiembre de 2008). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía.*
- Real Academia Española. (2020). Obtenido de <https://dle.rae.es/diagnosticar>

- Sanguinetti, P. B. (2015). *Estado más efectivo. Capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas*. Obtenido de <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/755>
- Sanz, J. (2011). *Guía práctica 8 La metodología cualitativa en la evaluación de políticas públicas*. Ivàlua.
- Timbío, A. d. (2018). Obtenido de Manual de funciones y competencias Laborales
- Timbío, A. d. (2018). *Alcaldía de Timbío*. Obtenido de <http://www.Timbío-cauca.gov.co/alcaldia/mision-y-vision>
- Thompson, A. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. (I A. editores, Ed.) México: Mac Graw Hill.
- UNAM. (2013). Obtenido de unidad 5: Diagnóstico. apoyo académico porantologías. <https://www.iztacala.unam.mx/rivas/articulos/accidentes/obturacion/dourado.html>
- Varela, & Ruiz. (2015). *Diagnóstico de clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Santa Fe de Antioquia*. Universidad de Antioquia, Antioquia.
- Vargas, J. (2010). *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal*. Universidad Tecnológica de Pereira,Pereira.

Venturo, D. E. (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina)*. Buenos Aires.