

**El clima organizacional y la influencia en la satisfacción laboral de los empleados de la  
alcaldía de Sibundoy**

**Clema Isabel Pujimuy Burbano**

**Universidad nacional abierta y a distancia – unad**

**Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios.**

**Especialización en gestión pública**

**San Juan de Pasto**

**2017**

**El clima organizacional y la influencia en la satisfacción laboral de los empleados de la  
alcadía de Sibundoy**

**Presentado por:**

**Clema Isabel Pujimuy Burbano**

**Asesor:**

**German Alfredo López Montezuma**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD**

**Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios.**

**Especialización en gestión pública**

**San Juan de Pasto**

**2017**

## **Dedicatoria**

*Este logro es dedicado a Dios que me ha regalado la vida y mil motivos para despertar cada mañana, a mis padres por su apoyo incondicional, a mis hijos Andrés y Daniel por ser la luz que guían mi camino a la superación, a mi familia y amigos por su invaluable apoyo moral para continuar en la búsqueda de la superación profesional.*

## Tabla de contenido

Resumen. ....	3
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Planteamiento del Problema</b> .....	<b>6</b>
<b>3. Formulación del problema</b> .....	<b>8</b>
<b>4. Objetivos</b> .....	<b>9</b>
Objetivo general: .....	9
Objetivos Específicos: .....	9
<b>5. Justificación</b> .....	<b>10</b>
<b>6. Marco conceptual</b> .....	<b>11</b>
6.1 Clima organizacional.....	11
<b>7. Referente contextual</b> .....	<b>15</b>
7.1 Estructura orgánica y administrativa municipal.....	16
7.2 Misión.....	17
7.3 Visión.....	17
7.4 Valores y principios Institucionales.....	17
<b>8. Diseño metodológico</b> .....	<b>20</b>
8.1 Enfoque metodológico:.....	20
8.2 Diseño investigativo: .....	20
8.3 Población: .....	20
8.4. Técnicas e instrumentos de investigación. ....	21
9. Presentación de resultados y análisis.....	22
9.1 Dimensión comunicación. ....	24
9.2 Dimensión de motivación.....	27
9.3 Dimensión Satisfacción Laboral.....	31
9.4 Dimensión Incentivos. ....	33
<b>10. Plan de mejoramiento</b> .....	<b>38</b>
11. Conclusiones y recomendaciones.....	47
Referencias bibliográfica.....	49
<b>ANEXO A</b> .....	<b>50</b>

## **Índice de figuras.**

*Figura 1. Comunicación entre el jefe y subordinado.*

*Figura 2. Trabajo agradable con los compañeros de dependencia.*

*Figura 3. Información necesaria para el desarrollo de sus labores.*

*Figura 4. Coordinación entre las distintas áreas de trabajo.*

*Figura 5. La alcaldía difunde entre sus trabajadores la planeación estratégica: conoce la visión, misión,*

*Figura 6. Ascenso a los empleados por los logros y éxitos obtenidos, manual de funciones, organigramas.*

*Figura 7. Selección del personal por méritos.*

*Figura 8. Programas de integración del personal.*

*Figura 9. Materiales necesarios para el desarrollo de actividades.*

*Figura 10. Implementaciones de estrategias para la cualificación del talento humano.*

*Figura 11. Promoción de espacios para la recreación y esparcimiento de los empleados.*

*Figura 12. Capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la Administración municipal.*

*Figura 13. Satisfacción con el trabajo.*

*Figura 14. El trabajo llena todas sus necesidades.*

*Figura 15. El trabajo en su área está bien organizado.*

*Figura 16. Información necesaria para desempeñar correctamente el trabajo.*

*Figura 17. Recompensas o Incentivos.*

*Figura 18. Los incentivos o reconocimiento acorde a la labor desempeñada.*

*Figura 19. Los salarios están asignados de conformidad con las funciones y responsabilidades del cargo.*

*Figura 20. Los salarios influyen para realizar a gusto las labores asignadas.*

### **Resumen.**

Esta investigación pretende determinar las concepciones que tiene los empleados de una entidad pública Alcaldía Municipal de Sibundoy Putumayo, acerca del clima organizacional en el cual se desempeñan a diario sus labores y la forma como determina o no su satisfacción laboral, teniendo en cuenta las dimensiones de comunicación, motivación, incentivos y comodidad laboral.

Con el análisis del clima organizacional, se establece un plan de mejoras teniendo en cuenta las dimensiones críticas que arrojaron los instrumentos de investigación organizacional, para este estudio se contó con la participación de funcionarios de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción, así como también como algunos contratistas de la institución.

Se utilizó una metodología mixta cuantitativa y cualitativa con aplicación de encuesta y la observación directa dentro del contexto laboral, de esta forma se puede analizar las dentro de un plan de mejoramiento del clima organizacional, las condiciones de trabajo y por ende el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

**Palabras claves:** Clima organizacional, Satisfacción laboral,

### **Abstract.**

This study investigates the influence of organizational climate on job satisfaction of employees of the Municipality of Sibundoy. For data collection we have worked with a survey, which is an instrument in the form of a question, The variable organizational climate has been based on the dimensions (communication, motivation, incentive, work comfort) and the variable job satisfaction in dimensions (satisfaction with work in general, with the physical environment, with the way they do their work, with the opportunity of development, with the boss - subordinate relationship and compensation). From a population of 50 employees, a sample of 30 employees was surveyed. It was determined influence of organizational climate on employee satisfaction of the Municipality of Sibundoy.

Key words: Job satisfaction, organizational climate, dimensions

## **1. Introducción.**

Estar a la vanguardia de las exigencias actuales del mercado, hace necesario que las organizaciones estén actualizadas y potencien el talento humano con el fin de que se preste un óptimo servicio, de ahí que es de vital importancia que se generen estrategias para mejorar el clima organizacional al interior de las instituciones.

Entendiendo que el clima organizacional puede convertirse en un elemento que determine el comportamiento de quienes laboren en una entidad, porque genera una serie de condiciones al interior de sus sitios de trabajo, el contar con cercanía de sus jefes y pares puede verse como un apoyo para el desarrollo de las tareas asignadas.

Cuando las dimensiones del clima organizacional no son favorables al trabajador conlleva en ciertos casos a que se desarrollen labores sin motivación, sin convicción de lo que está haciendo y por ende no se cumplan con la visión y misión de la entidad. Esta insatisfacción se traduce en que se realicen las actividades asignadas con poca eficiencia y eficacia.

La existencia de una relación entre clima organizacional y satisfacción laboral se deja entrever en la forma como el empleado desempeña sus labores; se ve reflejado en sus comportamientos al interior del sitio de trabajo y la forma como asume su rol dentro de la comunidad de la cual hace parte, es la imagen que representa hacia el exterior.



## **2. Planteamiento del Problema.**

Las organizaciones son parte integrante de la sociedad que cumplen funciones específicas, las personas se involucran con su entorno laboral, además se ven inmersos factores y tensiones que se dan cuando se desempeñan funciones.

El clima organizacional en entidades como las administraciones municipales, constituye un aspecto de suma relevancia en tanto determina la percepción del trabajador sobre la institución afectando directamente, entre otros elementos, su desempeño, efectividad, identidad con el trabajo realizado, con la institución y sus compañeros. Se identifica así, la existencia de factores internos o externos que pueden afectar el quehacer de los trabajadores.

En los factores internos se ubican características de tipo personal como la personalidad, el estado de motivación, entre otros; por su parte los factores externos se relacionan con aspectos sobre los cuales la persona no tiene mayor incidencia pero que sí generan afectaciones sobre ella como la cultura organizacional, el ambiente organizacional, entre otros. (Castillo, 2005).

En una entidad pública como una administración municipal confluyen diferentes percepciones acerca del clima organizacional dado que algunos empleados llevan años laborando y hay otros que son ocasionales, de ahí lo importante determinar cómo están concepciones están relacionadas con la satisfacción laboral.

Es necesario que los jefes y gerentes conozcan cuales son las motivaciones de sus empleados con fin de generar un clima organizacional favorable que se refleje en las actitudes y comportamientos en el cumplimiento de sus funciones, siendo necesario que las

administraciones municipales elaboren el análisis que permitan determinar las necesidades que puedan presentar sus trabajadores.

### **3. Formulación del problema.**

La presente investigación se realiza para abordar unos de los temas relevantes y de interés en las instituciones públicas como lo son el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de estas. Teniendo presente la importancia de la investigación se plantea las siguientes preguntas:

¿Cuál es la importancia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de una entidad pública?

¿Qué determina la satisfacción laboral en los empleados de la administración municipal?

¿Cómo mejorar el clima organizacional de la administración Municipal de Sibundoy?

#### **4. Objetivos.**

##### **Objetivo general:**

Establecer los resultados del clima organizacional en un plan de mejoras que contemple las necesidades y percepciones de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Sibundoy.

##### **Objetivos Específicos:**

- Reconocer e identificar las percepciones del clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la administración municipal de Sibundoy
- Evaluar el Clima organizacional mediante la elaboración, aplicación y análisis de una encuesta.
- Estudiar y especificar las dimensiones que inciden positiva y negativamente en el clima organizacional de la Institución Pública-Alcaldía Municipal.
- Diseñar una propuesta de plan de mejora del clima organizacional, que permita promover un ambiente laboral adecuado, para que los colaboradores se sientan satisfechos en su puesto de trabajo.

## **5. Justificación.**

En la actualidad existe una necesidad institucional de propiciar un clima organizacional que favorezca el desempeño de funciones de los empleados, un clima que esté acorde a las necesidades del contexto, de la visión y misión de la entidad.

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de los conceptos básicos de clima organizacional y satisfacción laboral, encontrar explicaciones a las actuaciones internas del personal de la alcaldía municipal de Sibundoy. Se busca conocer las distintas dimensiones como la motivación, relaciones interpersonales, tomando en consideración que el municipio es de sexta categoría donde sus recursos de inversión son medidos.

De acuerdo a la investigación su resultado permitirá identificar las causas que conllevan a la insatisfacción laboral y por ende en el rendimiento de los empleados de la administración. A partir de las reflexiones que hagan los trabajadores sobre el clima organizacional presente en la alcaldía permitirá evaluar las dimensiones propuestas para poder concluir con unas recomendaciones al administrativo y al personal para generar acciones de competitividad organizacional y el bienestar integral dentro de identidad.

## **6. Marco conceptual.**

### **6.1 Clima organizacional.**

Las primeras conceptualizaciones sobre Clima organizacional se los encuentra en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman (1953) y Argyris (1958), citados por Toro (2001) desde la fecha se han vendido dando definiciones, entre ella la de Brunet, L. (2002) quien afirma que “el clima organizacional constituye una configuración de las características de la organización”, es decir que, el clima organizacional es la personalidad de una empresa y este influye en el comportamiento de todos los involucrados con la organización.

En relación con ello, Rodríguez, D. (2005) también opina que el clima organizacional es la personalidad de la empresa, y asimismo expresa que este puede variar de la misma forma en que puede cambiar el clima atmosférico. Este autor agrega que el clima organizacional son las percepciones compartidas por los miembros de una empresa con respecto a su trabajo, y abarca el ambiente físico de éste, las relaciones interpersonales y otras regulaciones que se pueden dar en torno al trabajo mismo.

Para Patlán, Martínez y Hernández, (2012, p. 3) “el clima organizacional hace referencia a las características de la organización a partir de las percepciones de los trabajadores, los esquemas cognoscitivos y las percepciones globales”. Estos autores destacan la presencia de dos aspectos fundamentales: a) el clima organizacional se mide a partir de percepciones, y b) dichas percepciones son de tipo descriptivo.

Por su parte Chiavenato (1990) considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los

estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización, que se conjuga con las dimensiones que establecieron en su momento Litwin y Stinger (1987) tales como:

*Motivación:* Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional que se manifiestan cuando se dan estímulos a desempeños.

*Comunicación:* Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de las instituciones, así como la facilidad que tienen los funcionarios de hacer que se escuchen sus quejas en la administración.

*Recompensa o incentivos:* Es la medida en que la institución utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

*Identidad:* Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización

*Relaciones:* Es la percepción por parte de quienes laboran en la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

*Comodidad laboral:* Esfuerzos que realiza el administrativo para crear un ambiente físico sano y agradable.

*Conflicto y cooperación:* Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

Otro tema relevante para la investigación:

**La satisfacción laboral**, Davis y Newstrom (1999) definen la satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo, por su parte Robbins (1999) ha definido la satisfacción laboral como “...un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Se trata de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que el trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Por su parte Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005:118) lo definen como: “el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo”. Dos elementos cabe destacar en ésta definición: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción), y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

La importancia de estudiar la satisfacción laboral está asociada al desarrollo y dignidad de los trabajadores como personas, porque es un componente de la calidad de vida y porque un trabajador satisfecho tiende a presentar un comportamiento más pro-organizacional que uno menos satisfecho (Kalleberg, 1977, citado por Galaz 2002).

La satisfacción en el trabajo, es entendida por otros autores como una actitud general hacia éste, más que un comportamiento; así, el grado de satisfacción estaría dado por la diferencia entre la calidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que creen que deberían recibir Robbins (1994), citado por Murillo, Calderón y Torres, 2003), esta percepción abarca lo descrito por Mejia y Gondra (2006) que la satisfacción laboral provoca



un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, situación que es difícil de mantener dentro de una organización.

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001:121), la satisfacción laboral es “una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo”. En ésta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o una emoción, puesto que lo consideran como una actitud, que por lo tanto tienen un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral según Likert citado por Robbins (1999) son:

- ✓ Reto del trabajo
- ✓ Sistema de recompensas justas.
- ✓ Condiciones favorables de trabajo
- ✓ Colegas que brinden apoyo
- ✓ Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

En este contexto, Herzberg, generó siete factores como elementos principales en la satisfacción en el trabajo como ser: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, progreso, éxito y trabajo desafiante. En consecuencia, cuando uno de estos factores está presente, los trabajadores estaban satisfechos; no obstante, cuando están ausentes, los trabajadores no se encuentran descontentos, en esas circunstancias sus sentimientos son neutrales.

El autor encontró un grupo de factores nuevos para determinar la insatisfacción en el trabajo. Los principales determinantes de insatisfacción eran agentes extrínsecos a la tarea en sí, a los cuales denominó higiénicos: las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, y la seguridad. Estos no son una parte intrínseca de un empleo, pero se relacionan con las condiciones bajo las que se ejecuta el trabajo

## **7. Referente contextual.**

La administración municipal de Sibundoy, forma parte de la rama ejecutiva del poder público consecuente con lo dispuesto en el artículo 115 de la Carta Política, hace parte de la administración pública territorial de conformidad al artículo 39 de la ley 489 de 1998, presta sus servicios asegurando la atención a la comunidad, la ejecución del plan de desarrollo, el plan básico de ordenamiento territorial y los demás que por mandato constitucional y legal le corresponde prestar en cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

La administración municipal de Sibundoy se dedica a:

- ✚ Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.
- ✚ Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal.
- ✚ Promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.
- ✚ Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio, de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades.

- ✚ Solucionar las necesidades insatisfechas, de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda, recreación y deportes, con especial énfasis en la niñez, mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, directamente y en ocurrencia, complementariedad, coordinación con los demás entes territoriales y la Nación, en los términos que defina la ley.
- ✚ Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente de conformidad con la ley.
- ✚ Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio.

### **7.1 Estructura orgánica y administrativa municipal.**

La estructura orgánica y administrativa de la alcaldía municipal de Sibundoy está distribuida de forma jerárquica por consiguiente se encuentra como sector central el Despacho del Alcalde asesorado por la oficina jurídica, continuando con este orden se encuentran las secretarías distribuidas de la siguiente manera:

1. Secretaria General y de Gobierno.
2. Secretaria de Planeación y Obras Públicas.
3. Secretaria Financiera
4. Secretaria de Desarrollo Agropecuario.

Dentro de la estructura se encuentra: Oficinas de Recaudo, inspección de Policía, control interno, más familias en acción, dirección de salud, coordinación de cultura y deporte.

## **7.2 Misión.**

Promover a Sibundoy como una entidad prestadora de los servicios que determine la ley, construir las obras que demanden el desarrollo local, ordenar lo territorial, impulsar la participación comunitaria, velando por el mejoramiento social, cultural y económico de los habitantes, sin distingo de raza, condición política, religión e ideología.

## **7.3 Visión.**

Sibundoy será en el año 2019, el municipio amable, acogedor, ambiental y urbanísticamente ordenado que promueve el desarrollo humano, el empleo productivo sostenible y la equidad social, con respeto y valoración de la diversidad étnica y cultural, que ha asumido una mayor responsabilidad y compromiso por lo público como lo sagrado.

## **7.4 Valores y principios Institucionales.**

Forman parte de la cultura organizacional de la Administración Municipal de Sibundoy, se erigen como principios fundamentales que forman el código de ética y que convocan a todos los miembros de una institución para una adecuada acción corporativa, concordante con los lineamientos y políticas institucionales; representan convicciones básicas respecto a que forma de conducta es preferible adoptar en función a las necesidades, exigencias y retos que plantea el contexto, en el marco de objetivos y propósitos, previamente establecido. En ese sentido la Alcaldía en mención adopta los siguientes valores institucionales:

**Participación:** impulsar el desarrollo local a través de la integración de la comunidad al que hacer del municipio, basándose en varios mecanismos para que la población tenga acceso a las decisiones del gobierno de manera independiente.

**Solidaridad:** permite unir fuerzas para asumir sin temor los más grandes desafíos del municipio para hacerlo más habitable y más digno.

**Inclusión:** Fomentar la vinculación de toda la población de manera equitativa, basados en el ejercicio de derechos. Ello permitirá transformar los imaginarios para entender que reconocer la diversidad y permitir que cualquier persona sea acogida por una institución educativa, por una empresa, por la sociedad en general, aportando de esta manera a la convivencia y a la paz.

**Equidad:** Permite plantear objetivos que debemos conseguir para avanzar hacia una sociedad más justa. Aplicar la igualdad teniendo en cuenta las diferencias existentes entre personas y grupos.

**Transparencia:** Es tarea fundamental de este Gobierno la honestidad y la transparencia en el desempeño de la función pública. Honestidad y transparencia que otorgan certeza y legalidad, de modo que el esfuerzo cotidiano del pueblo sibundoyense se convierta en bien y patrimonio suyo cuando se actúe con responsabilidad y compromiso.

La administración municipal de Sibundoy estableció los siguientes principios organizacionales:

**Visibilizar el sentido de lo público:** Que la comunidad sea consciente del papel que cumple lo público en la Sociedad, como aquello que es de todos, para todos, del Estado y está finalmente concebido para atender los intereses colectivos.

**Construir ciudadanía:** Se trata de encontrarse para conocer mejor al otro, su historia, su pertenencia, sus ideales y a partir de allí crear un espíritu nuevo que promueva la realización de proyectos colectivos Y/o la solución pacífica e inteligente de los conflictos que no nos permiten vivir bien.

**Defensa del Estado Social de Derecho:** En cumplimiento del artículo 1 de la Constitución Política.

**Respeto a toda forma de vida:** Partiendo de la tolerancia, la solidaridad, la justicia con las personas, para proyectarlo a los demás seres de la naturaleza.

**Respeto en la participación de género:** Promoviendo mecanismos permanentes de promoción de la participación efectiva de las mujeres y el desarrollo de una cultura que considere las realidades diferenciadas y específicas de hombres y mujeres.

## **8. Diseño metodológico.**

**8.1 Enfoque metodológico:** Es una investigación con enfoque Mixto parte de la recolección de datos cuantitativos y el análisis cualitativo que permiten la integración y discusión conjunta, para determinar las posibles causas por las cuales los trabajadores de la entidad pública perciben de una manera u otra forma cada uno de los factores incidentes en el clima organizacional.

**8.2 Diseño investigativo:** Es correlacional al determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables como la satisfacción laboral y el clima organizacional, dentro de un ámbito particular. Esta investigación aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno

**8.3 Población:** La población está compuesta por quienes laboran en la alcaldía municipal de Sibundoy son 53 empleados, 8 de libre nombramiento, 33 contratistas y 12 de carrera administrativa.

### **Muestra:**

La muestra sobre la que se realizó el presente estudio está compuesta por 30 trabajadores de la alcaldía de los cuales 16 son mujeres y 14 son hombres, entre las edades de 25 y 50 años, 8 de libre nombramiento y remoción, 7 de carrera administrativa, 6 de contrato a término fijo, 9 de prestación de servicios profesionales.

Se les explico a los trabajadores de la institución el propósito de la investigación y se les pidió autorización para la aplicación del instrumento, quienes aceptaron y por lo tanto se lleva a cabo la explicación del contenido del cuestionario y la forma de resolverlo.

#### **8.4. Técnicas e instrumentos de investigación.**

##### **Técnicas:**

*Observación:* se realiza una observación directa mas no participante en el ámbito laboral de los trabajadores, es decir en las instalaciones de la alcaldía Municipal, durante su jornada laboral que corresponde a un horario de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

*Encuesta:* la encuesta consta de 20 preguntas cerradas, de fácil entendimiento, con lenguaje acorde a la población objeto de la investigación.

*Revisión documental:* se utiliza desde el inicio de la investigación, abordando bibliografía relacionada con el tema objeto de estudio que permite un mayor panorama y puntos de vista.

##### **Instrumentos:**

*Formato de Encuesta:* El instrumento con 20 ítem los cuales miden factores tales como sentirse parte de la institución, la relación entre trabajador y jefe, satisfacción con el trabajo que desempeña, cuenta con información necesaria sobre su área de trabajo entre otras.

Cada aseveración tenía cuatro opciones de respuesta que van de Siempre, Casi siempre, A veces, Nunca.

*Ficha de registro:* Se aplicó a la observación con el fin de registrar y clasificar la información.



## 9. Presentación de resultados y análisis.

Para el trabajo de investigación descriptiva se aplicaron 30 cuestionarios con 20 preguntas que responden a las diferentes dimensiones del clima organizacional de la entidad, el cuestionario se desarrolló de forma personal, previa explicación de cada ítem, no hubo tiempo específico para su desarrollo y arrojó los siguientes resultados.

**Tabla 1. Índices de respuestas.**

Tipo de vinculación	Encuestas enviadas	En. recibidas	% respuesta
Libre nombramiento y remoción	8	8	100%
Carrera Administrativa	7	7	100%
Contrato termino fijo	6	6	100%
Prestación de servicios	9	9	100%

**Tabla No 2. Resultados porcentuales.**

Percepción	S	CS	AV	N
1. Existe comunicación entre jefe y subordinados	43%	30%	23%	4%
2. Le agrada trabajar con sus compañeros	50 %	30 %	10 %	10 %
3. Los funcionarios cuentan con información necesaria para el desarrollo de sus labores	30%	43%	23%	4%
4. Existe coordinación entre las distintas áreas Trabajo	30%	30%	33%	7%
5. La alcaldía difunde entre sus trabajadores la	20%	24%	26%	30%

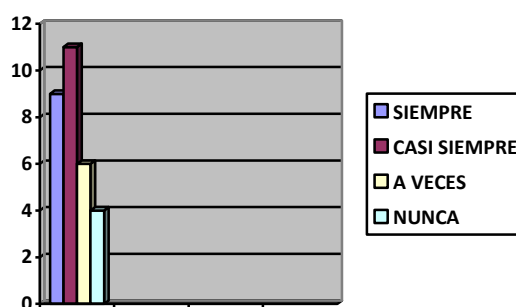
planeación estratégica: conoce la visión, misión, manual de funciones, organigramas.				
6. La alcaldía otorga asensos a sus funcionarios por los logros y éxitos obtenidos.	5%	14%	15%	66%
7. La selección del personal se hace por méritos.	14%	15%	5%	66%
8. La alcaldía desarrolla a menudo programas de integración del personal.	18%	26%	23%	23%
9. En la alcaldía siempre se cuenta con los materiales necesarios para el desarrollo de actividades.	30%	36%	20%	14%
10. La alcaldía implementa estrategias para la cualificación del talento humano.	10%	23%	40%	27%
11. La alcaldía promueve espacios para la recreación y esparcimiento de los empleados	20%	24%	46%	10%
12. Las capacitaciones se hacen de acuerdo a las necesidades de la Administración municipal	24%	26%	40%	10%
13. Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza	40%	33%	17%	10%
14. El trabajo en la alcaldía le permite llenar todas sus necesidades	34%	30%	26%	10%
15. El trabajo en su área está bien organizado	50%	33%	10%	7%
16. Recibe la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo	33%	40%	20%	7%
17. En la alcaldía se recompensa el trabajo que realiza	13%	10%	23%	54%
18. Los incentivos o recompensas están acorde a la labor desempeñada	16%	8%	16%	60%
19. Los salarios están asignados de conformidad con	10%	14%	56%	20%

las funciones y responsabilidades del cargo				
20. El sueldo es bajo en relación a la labor que se realiza.	50%	40%	6%	4%

A continuación, se presenta la representación gráfica de las respuestas por dimensiones con el análisis respectivo.

### 9.1 Dimensión comunicación.

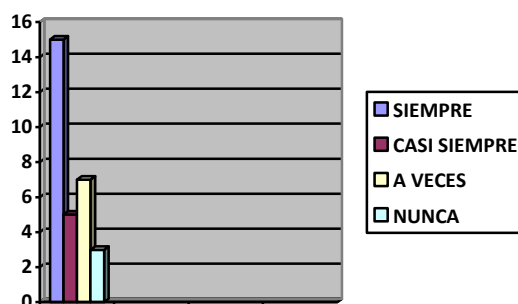
*Figura 1. Comunicación entre el jefe y subordinado.*



De las 30 personas que respondieron la pregunta 43% respondieron siempre, el 30% respondió casi siempre, el 23 % algunas veces y el 1% nunca consideran que en la administración existe una comunicación entre el jefe y subordinado.

Quienes participaron del cuestionario un índice de 43% consideran que existe una buena comunicación lo que permite una mayor coordinación para realizar las tareas encomendadas, de esta forma se hace un trabajo más ameno y productivo. Cuando la comunicación es asertiva no hay margen de equivocación del mensaje, hay claridades de lo que se manifiesta y permite buenas relaciones interpersonales.

*Figura 2. Trabajo agradable con los compañeros de dependencia.*



De las 30 personas que respondieron la pregunta 50% respondieron siempre, el 30% respondió casi siempre, el 10 % algunas veces y el 10% no les agrada trabajar con sus compañeros de dependencia. Dado el porcentaje se demuestra que existen buenas relaciones entre compañeros.

De los anteriores porcentajes se infiere una buena relación laboral que permite la interacción grupal y social con otros que conlleva al logro de metas tanto de la institución como individual, como una adecuada salud mental, un mayor grado de madurez social, buen trato y respeto hacia los demás, son elementos esenciales para fortalecer las relaciones humanas.

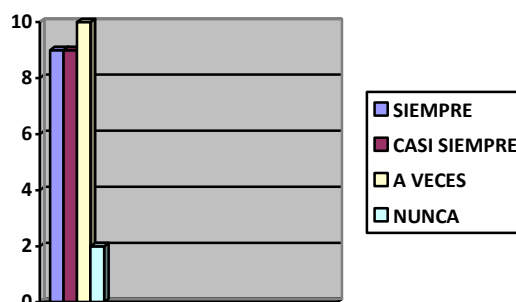
*Figura 3. Información necesaria para el desarrollo de sus labores.*



De las 30 personas que respondieron la pregunta 30% respondieron siempre, el 43% respondió casi siempre, el 23 % algunas veces y el 4% nunca cuentan con información

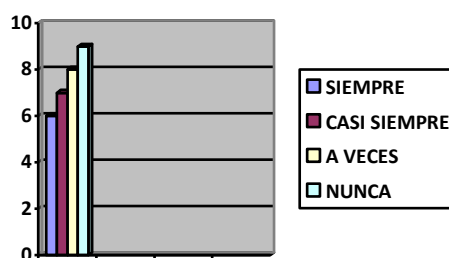
necesaria para el desarrollo de sus labores. Los encuestados consideran que la no información para el desarrollo de sus labores influye notoriamente en el rendimiento del mismo por ende la adecuada atención de los usuarios, retrasando muchas veces los procesos.

*Figura 4. Coordinación entre las distintas áreas de trabajo*



De las 30 personas que respondieron la pregunta 30% respondieron siempre, el 30% respondió casi siempre, el 33 % algunas veces y el 7% nunca existe coordinación en las áreas de trabajo. Dentro de los porcentajes se establece que los distintos empleados coordinan acciones para el cumplimiento de las tareas acordadas en el manual de funciones y procedimientos.

*Figura 5. La alcaldía difunde entre sus trabajadores la planeación estratégica: conoce la visión, misión, manual de funciones, organigramas.*

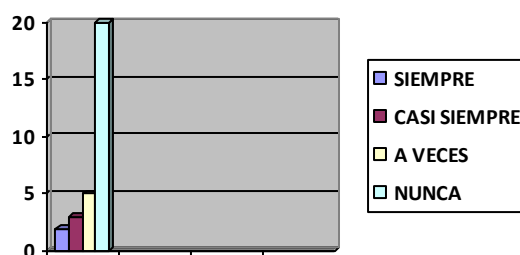


De las 30 personas que respondieron la pregunta 20% respondieron siempre, el 24% respondió casi siempre, el 26 % algunas veces y el 30% nunca en relación con la difusión

entre sus trabajadores la planeación estratégica: conoce la visión, misión, manual de funciones y organigramas. Con las respuestas obtenidas se nota que al no existir una difusión frecuente de los objetivos, misión y visión de la institución es difícil que los empleados realicen acciones para concretarlos y se sientan identificados con la entidad que representan. Cuando los empleados conocen y entienden cuál es la visión y la misión pueden generar acciones para el logro de las mismas dando cumplimiento a las funciones y proyectando una buena imagen de la institución.

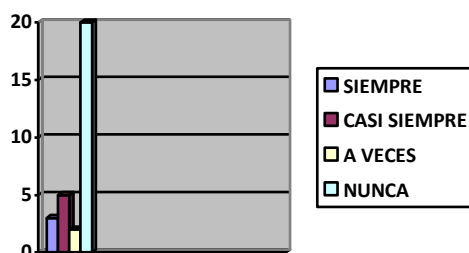
## 9.2 Dimensión de motivación.

*Figura 6. Ascenso a los empleados por los logros y éxitos obtenidos.*



De la muestra de 30 encuestados el 5% considera que la alcaldía siempre recompensa a sus funcionarios por los logros y éxitos obtenidos, mientras el 14% opina casi siempre, el 15% a veces y alto porcentaje de nunca equivalente al 66% no sienten ser ascendidos o promovidos por sus aciertos laborales, los empleados. Los datos obtenidos en general, refieren pocas posibilidades de aspirar a un puesto mejor lo que conlleva a que el personal se muestre desmotivado y por lo tanto se refleje en la productividad laboral.

*Figura 7. Selección del personal por méritos.*



De los 30 encuestados a la pregunta 7 contestaron que siempre la selección del personal se hace por méritos en 14%, un 15% opinan que casi siempre, a veces ocupa un 5% y un 66% no consideran que la selección de la planta de trabajo se deba a méritos. En esta institución no se realizan convocatorias para cargos, el alcalde es quien designa sus empleados de acuerdo a sus criterios personales y de interés.

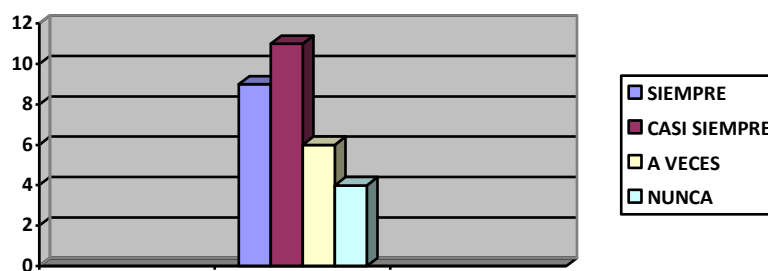
*Figura 8. Programas de integración del personal.*



De los 30 encuestados el 18% contestaron siempre, el 26% casi siempre, el 23% a veces y 33% que no se desarrollan a menudo programas de integración.

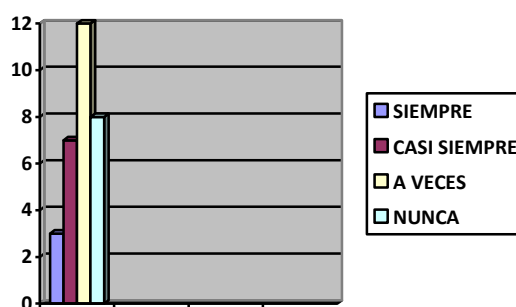
Los programas que se realizan para integrar a cada dependencia y poder evaluar logros y desaciertos dicen los encuestados son esporádicos, no existe una planeación para que se lleve a cabo.

*Figura 9. Materiales necesarios para el desarrollo de actividades.*



A la pregunta 9 los encuestados afirmaron en un 30% que siempre se cuenta con los materiales que requieren para el desarrollo de sus labores, el 36% casi siempre, el 20% a veces y el 14% nunca. Entre los que afirman siempre y casi siempre están de acuerdo con la disposición por parte de la administración de los materiales que necesitan dentro de sus oficinas, materiales físicos como papel, tinta, equipos de cómputo entre otros.

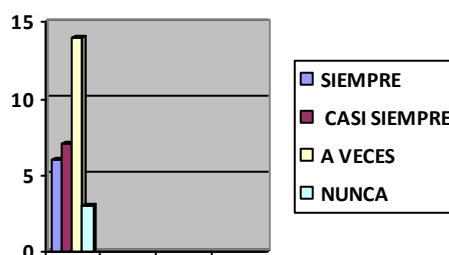
*Figura 10. Implementaciones de estrategias para la cualificación del talento humano.*



De los 30 encuestados el 10% contestaron siempre, el 23% casi siempre, el 40% a veces y el 27% consideran que nunca se implementan estrategias de cualificación para quienes laboran en la alcaldía. Los encuestados afirman que no se cuenta con un plan de cualificación acorde a las necesidades del personal y no se tiene en cuenta el nivel académico de cada uno de los trabajadores como tampoco el tipo de vinculación laboral.

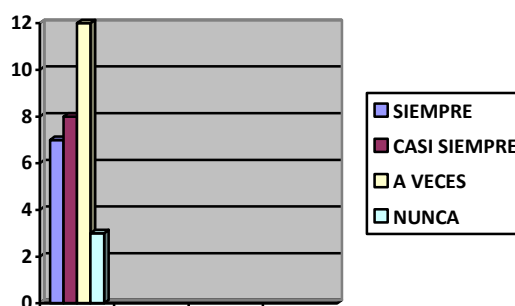


*Figura 11. Promoción de espacios para la recreación y esparcimiento de los empleados.*



De los 30 empleados de la administración el 20% respondió siempre a la pregunta de ¿la alcaldía promueve espacios para la recreación y esparcimiento de los empleados?, el 24% casi siempre, el 46% a veces siendo este un el porcentaje más alto y la respuesta nunca obtuvo un porcentaje de 10%. La administración municipal mediante el programa de Bienestar social liderado por la oficina de la Secretaria General y de Gobierno junto con la Gestora Social organiza espacios para la recreación de sus empleados cuyo objetivo es salir de la rutina y cotidianidad laboral.

*Figura 12. Capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la Administración municipal.*



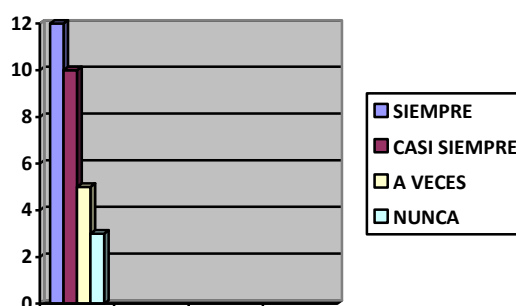
El porcentaje de los encuestados que respondió que siempre se realizan capacitaciones de acuerdo a las necesidades laborales fue de 24%, 26% respondieron casi siempre, 40% a veces y el 10% consideran que nunca. Según lo expresado por los empleados la responsabilidad de

la institución es fomentar la confianza de los trabajadores y ayudarlos a mantener su competitividad mediante la capacitación continua y mejorar la satisfacción laboral.

Las capacitaciones son una herramienta para poder mejorar el nivel laboral, una actualización constante en las nuevas tecnologías y procedimientos logra hacer más ágil la funcionalidad y por ende la satisfacción en el servicio, es una forma de competitividad.

### 9.3 Dimensión Satisfacción Laboral.

*Figura 13. Satisfacción con el trabajo.*



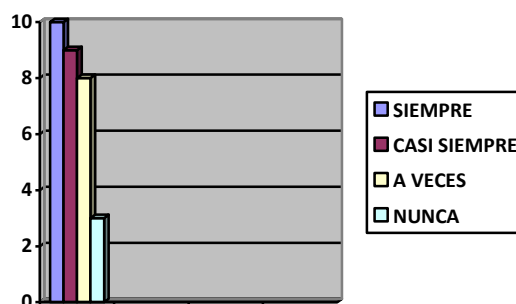
De los 30 encuestado el 40% contestaron que siempre a la pregunta referente a la satisfacción del trabajo realizado, seguido de un 33% de casi siempre, a veces en un porcentaje de 17% y consideran que nunca un 10%.

Este ítem en sí se refiere a cómo es que el trabajador se siente en relación a las actividades que realiza dentro de la organización; en este indicador se aprecia que más de la mitad de encuestados (60%) se sienten poco satisfechos, algunos consideran que el horario no es el adecuado para ellos, otros no se sienten realizados profesionalmente en la labor que realizan.

Dados los porcentajes se determina que el nivel de satisfacción laboral es bajo; al entablar dialogo con algunos empleados y acompañado de la observación se puede afirmar que dentro

de las causas es la rutina en la que caen algunos funcionarios que al ser de carrera administrativa poco les importa mejorar sus rendimiento o desempeño laboral al considerar que se encuentran con cierta estabilidad laboral, solo cumplen horarios.

*Figura 14. El trabajo llena todas sus necesidades.*



Del total de encuestado 30, el 34% expresa que su trabajo llenas todas sus necesidades, el 30% casi siempre, seguido de a veces en un 26% y nunca un 10%. Los encuestados afirman en su mayoría que el trabajo que desempeña llena sus necesidades en cuanto a tener unos ingresos para su manutención más no implica que se sientan satisfechos con los ingresos.

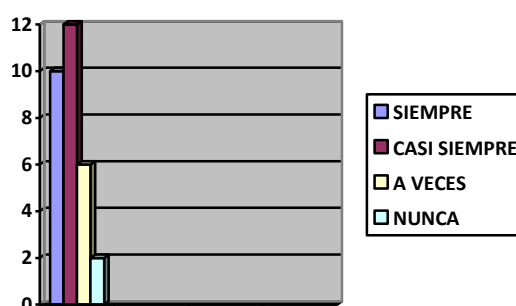
*Figura 15. El trabajo en su área está bien organizado.*



De los 30 empleados de la administración, el 50% consideran que su área de trabajo está siempre organizada, el 33% casi siempre, el 10% a veces y el 7% nunca está en orden. Este

porcentaje da cuenta que los empleados tienen sus dependencias organizadas de acuerdo a sus competencias lo que les permite agilidad en sus labores.

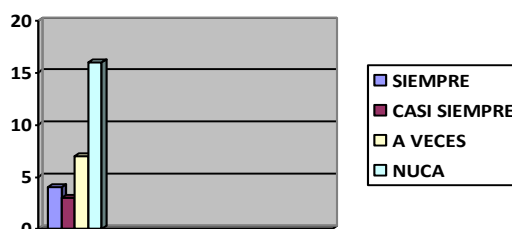
*Figura 16. Información necesaria para desempeñar correctamente el trabajo.*



A la pregunta 16 de los 30 encuestados contestaron siempre un 33%, 40% casi siempre, 20% a veces y un 7% nunca cuenta con la información que necesitan para desempeñar su trabajo adecuadamente. La administración municipal procura que los empleados tengan acceso a la información de acuerdo a las funciones que desempeñan para que puedan prestar un buen servicio a la ciudadanía.

#### 9.4 Dimensión Incentivos.

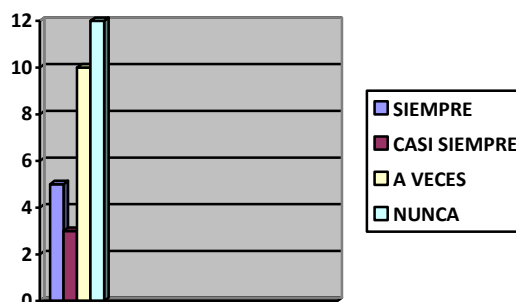
*Figura 17. Recompensas o Incentivos.*



De los 30 encuestados el 13% siente que su trabajo es recompensado, el 10% casi siempre, el 23% a veces y en un porcentaje mayor de 54% nunca. Que funcionario no se sienta

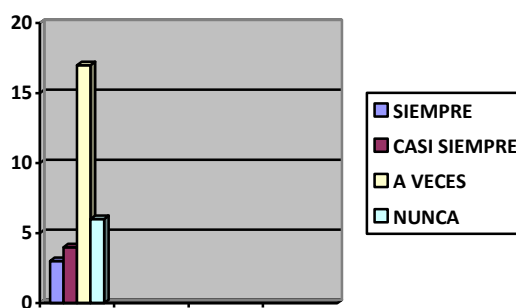
recompensado por su esfuerzo y entrega hace que afecte su desempeño en el trabajo y a la vez, incide negativamente en la satisfacción laboral.

*Figura 18. Los incentivos o reconocimiento acorde a la labor desempeñada.*



De los 30 encuestados el 16% respondieron siempre, el 8% casi siempre, el 16% contestó a veces y el 60% consideran que los incentivos no están acordes a las labores que desempeñan. En lo concerniente a reconocimientos se evidencia la inexistencia de reconocimientos o estímulo a quienes se destacan por su desempeño.

*Figura 19. Los salarios están asignados de conformidad con las funciones y responsabilidades del cargo.*



De los 30 empleados que se les aplicó las encuestas el 10% contestaron que los salarios siempre corresponden a las funciones y responsabilidades del cargo, mientras que el 14% opinan que casi siempre, el porcentaje mayor manifiestan que a veces en un 56% y el 20% se refieren a que nunca hay correspondencia entre salario y funciones, por lo tanto no llena las

expectativas de los empleados, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la alcaldía.

En el caso de los trabajadores de la Alcaldía algunos manifestaron al momento de aplicar el instrumento no estar conformes con su sueldo, por lo que ellos realizan otras actividades fuera de la entidad que les genera ingresos y de esta forma complementar su sueldo y poder mantener una situación económica estable, esto se contrasta con la teoría de Maslow y Herzberg, “cuando el salario percibido no satisface sus necesidades de seguridad y otros aspectos, no es un motivador”.

Sin embargo, esta parte es difícil de solucionar por parte del administrador de la entidad, ya que, por ser una organización pública, el Estado es quien asigna el presupuesto y existe un porcentaje para funcionamiento y fortalecimiento institucional.

*Figura 20. Los salarios influyen para realizar a gusto las labores asignadas.*



Los empleados encuestados contestaron que en un 50% que existe una influencia entre el salario y el desempeño laboral, el 40% casi siempre, el 6% a veces y para el 4% no existe esa relación.

El sentir general es que lo que devenga no es proporcional al trabajo, sin embargo, en un municipio de sexta categoría las oportunidades laborales son pocos, por lo tanto, es difícil conseguir un trabajo estable y mejor remunerado, además existe mucha oferta de personal a la entidad, por lo que se hace necesario aceptar las condiciones de ingreso.

Para relacionar la remuneración con la satisfacción laboral no es la cantidad que se paga, sino es la percepción de equidad, así mismo los empleados desean políticas y métodos justos de promoción, ascensos que le brinden la oportunidad de lograr el crecimiento personal, de asumir las responsabilidades y de elevar la condición social, o si piensa que las decisiones sobre la promoción se toman de modo correcto, el sueldo es percibido como justo y basado en las exigencias del trabajo, el nivel de destrezas del individuo y los sueldos son paralelos a los de la comunidad, tiende a la satisfacción en su trabajo.

Con el desarrollo de la investigación se puede establecer que el resultado de la interacción de cada empleado con la labor específica que desempeña es un aporte para identificar determinado clima dentro de la entidad, considerando que un trabajador satisfecho se siente cómodo con su labor, el lugar donde la realiza y con sus compañeros de trabajo.

Una vez se concluye con el análisis de las encuestas y la observación hecha a los empleados en sus sitios de trabajo se puede expresar que presente investigación reportan que los trabajadores perciben el clima organizacional de la siguiente manera, que cuentan con los elementos necesarios para hacer las tareas que les corresponden y que comprenden la distribución de actividades, responsabilidades y funciones.

En cuanto a la satisfacción laboral, se puede apreciar que los trabajadores manifiestan no se sienten a gusto con el trabajo que realizan, consideran que los sueldos que perciben no son los adecuados.

A su vez, reportan los trabajadores que está, aunque están definidas la distribución de las tareas, responsabilidades y funciones a llevar a cabo cada trabajador existe una carga laboral extra y los beneficios que reciben (gratificaciones y los sistemas de incentivos) no están de acuerdo a los niveles de cada uno de los trabajadores, así como las oportunidades de obtener un ascenso; sin embargo, la comunicación con los compañeros es adecuadas.

Dado lo relacionado anteriormente se evidencia que dentro de la entidad existen debilidades que requiere un plan de mejoras.

### **Puntos críticos.**

*Dimensión de motivación:* referido a los asensos por el trabajo desempeñado, la percepción de los empleados que no se realiza la selección del personal por mérito, la falta de estrategias para la cualificación del talento humano y pocos espacios de recreación y esparcimiento para los empleados.

*Dimensión de incentivos:* Salarios no acordes al trabajo realizado, la no existencia de incentivos o recompensas a los empleados.

De la observación directa en las jornadas de trabajo de los empleados de la administración se constata que algunos espacios no son adecuados para el desarrollo de las labores, falta ventilación e iluminación solo tiene una puerta de acceso, no existen espacios para el descanso y alimentación, escasas de unidades sanitarias para los empleados y el público.



## **10. Plan de mejoramiento.**

A continuación, se presenta el plan de mejoramiento del clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la administración municipal, teniendo en cuenta las debilidades encontradas como resultado de la aplicación de encuesta.

### **Objetivo General del Plan de Mejoramiento:**

Formular una propuesta de mejoramiento del clima organizacional para la administración municipal de Sibundoy, desde la motivación y satisfacción de los trabajadores que permita cambiar la imagen del cliente interno y externo o usuarios de los servicios brindados por la administración.

### **Objetivos específicos:**

- Plantear estrategias y acciones que contribuyan a mejorar el clima organizacional y por extensión mejorar todos los servicios que ofrece la Administración Municipal de Sibundoy.
- Fomentar una Cultura de la eficiencia y la efectividad dentro del talento humano del Municipio de Sibundoy, con miras a mejorar la calidad del servicio, aprovechamiento de las herramientas tecnológicas, la motivación y estandarización de los procesos.

*Tabla 3. Plan de mejoramiento.*

<b>DIMENSION</b>	<b>FACTOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>BENEFICIOS</b>
<b>MOTIVACION</b>	Estratégicas de cualificación	Establecer un modelo para estructurar la capacitación y el desarrollo organizacion al en la alcaldía municipal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar debilidades en el personal.</li> <li>2. Elaborar el plan anual de capacitación.</li> <li>3. Desarrollar el Plan de capacitación.</li> </ol>	Trimestral (cualificación).	Partida presupuestaria asignada al plan de capacitación municipal dentro del fortalecimiento institucional.	<p>Con la cualificación se mejora el ámbito personal y profesional que va permitir al empleado abordar problemas y buscar soluciones con mayor facilidad así mismo desarrollar conocimientos de las nuevas tecnologías innovadoras.</p> <p>También alienta al</p>

						<p>personal a sentirse más positivo acerca de sus perspectivas y su trabajo, desembocando este sentimiento en sus niveles de productividad. Por lo anterior disminuirá los PQRS por parte de los Usuarios en un 50%, de los reportados para lo corrido del año existen 50 PQRS.</p>
--	--	--	--	--	--	---

	Ascensos por desempeño y merito	Crear oportunidades de ascenso por desempeño y méritos para que el personal pueda alcanzar un alto nivel de compromiso	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer las políticas y estrategias que permitan un adecuado proceso para el plan de carrera.</li> <li>2. Diseñar el plan de carrera en concordancia con el plan estratégico institucional en función de los perfiles y del potencial</li> </ol>	Semestral.	N/A debido a que se diseñara una política de ascenso a cargo del Jurídico, ente administrador y personal del talento humano dentro de sus funciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Genera motivación y lealtad en los servidores públicos</li> <li>2. Mejora el desempeño de los servidores Públicos.</li> <li>3. Contribuye a mejores niveles de productividad organizacional.</li> <li>4. Mejora el grado de satisfacción laboral en los</li> </ol>
--	---------------------------------	--	---	------------	--	--

			humano.			servidores públicos.
	Recreación y esparcimiento	Diseñar un plan de salud ocupacional	Realizar encuentros recreativos y lúdicos con las diferentes dependencias de la administración.	Las actividades se desarrollaran el último miércoles de cada mes en una jornada de dos horas de 2 a 4 p.m.	No tendrá costo porque se plantean jornadas de recreación y esparcimiento que estarán a cargo una de las dependencias.	<b>1.</b> Reducción de ausentismo de los servidores Públicos por enfermedad que pudieron ser controladas o prevenidas como la ansiedad y el estrés
<b>INCENTIVOS</b>	Incentivos y recompensas	Generar un sistema de estímulos para	<b>1.</b> Crear incentivos tanto económicos como de	Anual.	El presupuesto dependerá de sistema de estímulos que se	<b>1.</b> Genera motivación en los servidores públicos al sentir

		<p>potenciar los equipos de trabajo hacia el logro efectivo de objetivos y metas institucionales, y como instrumento motivador del servidor público en todos sus escenarios.</p>	<p>reconocimiento que premien el buen desempeño, y las ideas innovadoras, ya sea de forma individual o grupal.</p> <p><b>2.</b> Analizar y evaluar el impacto de estímulos en la productividad y calidad de la gestión de los</p>		<p> Cree con los administrativos, teniendo en cuenta que se realizaran estímulos pecuarios y de reconocimiento.</p>	<p>que su esfuerzo es reconocido.</p> <p><b>2.</b> Contribuye a la generación de un ambiente organizacional positivo.</p> <p><b>3.</b> Impulsa a los servidores públicos a mejorar su desempeño.</p> <p><b>4.</b> Mejora la satisfacción laboral de los servidores</p>
--	--	--	---	--	---	--

			empleados.			públicos.
	Salarios-remuneración.	Describir una alternativa que permita a la alcaldía municipal de Sibundoy desarrollar una mejor percepción de la justicia salarial en sus empleados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fijación de escalas de salario base.</li> <li>2. Establecer políticas claras para los incrementos salariales, teniendo en cuenta la evaluación del desempeño</li> </ol>	Anual	El presupuesto dependerá de los porcentajes o montos de retribución, que se establezca por el cumplimiento de los objetivos planteados en el Sistema de Remuneración estos porcentajes o montos serán definidos en función a la	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor compromiso de los servidores Públicos en la consecución de los objetivos de la institución.</li> <li>2. Mejora el desempeño laboral de los empleados</li> </ol>

					capacidad económica de la administración	
<b>INSTALACIONES</b>	Ambiente Laboral Físico	Realizar una planeación anual para las mejoras locativas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear una ruta de inspección de locaciones para levantar diagnóstico de las necesidades</li> <li>2. Realizar adecuaciones locativas con miras a brindar mayor comodidad en la atención</li> </ol>	Semestral	El presupuesto dependerá del diagnóstico que se levante y los requerimientos para realizar las adecuaciones como iluminación, ventilación.	Se proporciona a los empleados y condiciones de trabajo más seguras, cómodas y que contribuyen a evitar riesgos laborales.



Las acciones propuestas en el plan son funcionales y realizables por la administración municipal en los plazos previstos. Existen acciones dirigidas a mejorar la satisfacción laboral existente.

El plan de mejora debidamente aplicado, apoyara a la generación de un mejor clima organizacional del que ahora existe en la administración, potencializando factores como: la confianza, la seguridad, la colaboración, la motivación y el compromiso de los servidores Públicos con el trabajo, logrando con ello incrementar su satisfacción laboral consecuentemente coadyuvará a su rendimiento y productividad individual y organizacional, aportando de esta forma significativamente al desarrollo estratégico en el cumplimiento de sus objetivos que se verá reflejado en una mejor imagen institucional.

Este plan más que tratarse de recursos económicos se trata es de voluntades para el cambio de actitudes, es una herramienta para organizar el trabajo mediante la planificación y la definición de políticas internas que van a permitir mejorar las relaciones humanas y laborales.

## **11. Conclusiones y recomendaciones.**

El Clima Organizacional que se maneja en la administración municipal de Sibundoy, resulta ser adecuado dado que la mayoría de servidores Públicos se sienten satisfechos con el mismo, sin embargo hay que tomar en cuenta que también existe un porcentaje significativo de servidores Públicos insatisfechos con el Clima organizacional que se maneja, reflejando con ello que existe ciertas dificultades con algunos de sus factores que requieren de mejora continua para que las entidad pueda alcanzar mejores niveles de productividad, gestión e imagen.

La Motivación es otro factor crítico del clima organizacional de esta administración puesto que, existe escasos espacios de esparcimientos, ausencia de reconocimiento formal por parte de la institución por logros y méritos de los empleados, falta de oportunidades de ascender de puesto, falta de capacitaciones técnicas en conocimientos específicos de acuerdo a cada área.

La propuesta del Plan de mejora del Clima Organizacional de la administración municipal de Sibundoy permitirá mejorar en gran medida el desempeño, satisfacción y productividad tanto de sus servidores Públicos como de la entidad, dado que, se establece una serie de estrategias y acciones enfocadas a mejorar la calidad de vida laboral de los mismos.

Se recomienda implementar el Plan de mejora del Clima Organizacional propuesto, para que, a través de las acciones planteadas se pueda mejorar los factores que resultaron ser una debilidad para la alcaldía municipal de Sibundoy dentro de su Clima Organizacional, y de esa forma mejorar el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos consecuentemente con ello mejorar también su desempeño y productividad individual, y por ende organizacional.

Contemplar en el Plan Operativo Anual (POA) de la entidad, el rubro y partida presupuestaria, de cada una de las estrategias propuestas para mejorar el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal.

Realizar un análisis y evaluación del Clima Organizacional y el desarrollo de los niveles de satisfacción laboral por lo menos una vez al año, para que se pueda dar una mejora continua y sostenible al mismo.

### Referencias bibliográfica.

Adler, R.B., Marquardt Elmhorst, J., & Mascaro Sacristan, P (2005). Comunicación organizacional: Principios y Prácticas para negocios y profesiones.

Álvarez, C.E.M. (2006). Clima Organizacional en Colombia: EL IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario.

Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.

Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama socioeconómico*, 28(40).

Chiang, V., Salazar, B., Huerta, R., y Nuñez, P. (2008) Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal. *Desarrollo, Adaptación, y Validación de Instrumentos*.

Florez Garcia Rada, J. (1992). *Comportamiento Humano en las organizaciones*. (2 ed.). Lima. San Marcos.

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)



### Anexo a.

Formato de encuesta para medir el clima organizacional y la satisfacción laboral

#### Encuesta dirigida a funcionarios de la Alcaldía municipal de Sibundoy-putumayo.

**Objetivo:** Análisis del clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal.

#### Información general:

Nombre de la dependencia:

---

Tipo de vinculación:

---

Tiempo de servicio:

---

Género: F\_\_\_\_\_ M\_\_\_\_\_

Para contestar:

**Siempre:** S

**Casi siempre:** C.S.

**Nunca:** N

Percepción	S	C.S	N.
Puntaje	3	2	1

<b>Comunicación</b>			
Existe comunicación entre jefe y subordinados			
Trabajo agradable con los compañeros de dependencia.			
Información necesaria para el desarrollo de sus labores.			
Coordinación entre las distintas áreas de trabajo			
La alcaldía difunde entre sus trabajadores la planeación estratégica: conoce la visión, misión, manual de funciones, organigramas.			
<b>Motivación</b>			
Ascenso a los empleados por los logros y éxitos obtenidos.			
Selección del personal por méritos.			
Programas de integración del personal.			
Materiales necesarios para el desarrollo de actividades.			
Implementaciones de estrategias para la cualificación del talento humano.			
Promoción de espacios para la recreación y esparcimiento de los empleados.			
Capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la Administración municipal.			
<b>Satisfacción laboral</b>			
Satisfacción con el trabajo.			
El trabajo llena todas sus necesidades.			
El trabajo en su área está bien organizado.			
Información necesaria para desempeñar correctamente el trabajo.			

<b>Incentivos</b>			
Recompensas o Incentivos.			
Los incentivos o reconocimiento acorde a la labor desempeñada.			
Los salarios están asignados de conformidad con las funciones y responsabilidades del cargo.			
Los salarios influyen para realizar a gusto las labores asignadas.			
<b>Gracias</b>			