

**Diagnóstico del clima organizacional en la administración municipal del Alto Baudó,
Departamento del Chocó y su impacto en el logro de los objetivos institucionales**

**FREDYS PALACIOS RAMÍREZ
FREDY JAVIER VARGAS MORALES**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES ECONÓMICAS
Y DE NEGOCIOS**

Maestría en Administración de Organizaciones

Bogotá - Colombia

2015

**Diagnóstico del clima organizacional en la administración municipal del Alto Baudó
Departamento del Chocó y su impacto en el logro de los objetivos institucionales**

**FREDYS PALACIOS RAMÍREZ
FREDY JAVIER VARGAS MORALES**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR
AL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES**

**DIRECTOR:
MG. SEBASTIÁN MURILLO BARAHONA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES ECONÓMICAS
Y DE NEGOCIOS**

Maestría en Administración de Organizaciones

Bogotá - Colombia

2015

Dedicatoria

Esta Tesis se la Dedico a Dios Todopoderoso, quien ha estado conmigo siempre tanto en lo personal como en lo profesional. A mi Esposa Kelly quien me amado y apoyado constantemente, así como mis hijos Ángelo y Matías, mis mayores inspiraciones. Por Ultimo a mis Padres: Juan y Aida por mostrarme el camino correcto de la vida.

Agradecimientos

A Dios, quien nos acompañó, guió y nos dio la fuerza y nos bendice a diario con salud, amor y sabiduría

A nuestras familias, por ser nuestro acompañamiento y apoyo incondicional para poder alcanzar nuestras metas.

Nuestros más sinceros agradecimientos a la **UNAD**, al cuerpo administrativo, al cuerpo docente del programa, pero en especial a la coordinación del programa a cargo del **Doctor Sebastián Murillo Barahona**, quienes nos brindaron un apoyo excepcional sumado al conocimiento.

A los funcionarios, funcionarias, profesionales y trabajadoras incansables de la Administración del Municipio del Alto Baudó que apoyaron en este estudio, que son ejemplo de dedicación.

Nota de Aceptación

Presidente Jurado

Jurado

Jurado

Resumen

Esta investigación describe la realización de un diagnóstico de Clima Organizacional en el área Administración municipal del Alto Baudó departamento del Chocó y su impacto en el logro de los objetivos institucionales. Para la realización del estudio se diseñó un cuestionario que contempla las dimensiones del clima organizacional propuesta por diversos estudios y principalmente el de Chiang et al (2008): autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

Se empleó una escala de Likert, con cinco anclajes de respuesta. El tamaño de la muestra se constituyó con 20 funcionarios de la planta de personal de la Administración municipal del Alto Baudó quienes respondieron de manera voluntaria. Para el análisis de datos fue utilizado el Software SPSS versión 20, y EQS versión 6.2, donde se calcularon las frecuencias, análisis de fiabilidad y los estadísticos descriptivos de las variables. Los resultados indican que mediante la escala de medición las respuestas de acuerdo y muy de acuerdo arrojaron puntuaciones como: autonomía 72%, cohesión 57%, apoyo 51%, confianza 57%, innovación 42%, presión 30% reconocimiento 33% y equidad 27%. De acuerdo con este resultado se puede afirmar que el clima organizacional Administración municipal del Alto Baudó departamento del Chocó, es mejorable

PALABRAS CLAVE: Clima Organizacional, escalas de medición, dimensiones, fiabilidad, validez, funciones administrativas

Abstract

This research describes the realization of a diagnosis of organizational climate in the administrative municipal administration Alto Baudo, Chocó Department and its impact on the achievement of corporate goals. Autonomy, cohesion, trust, pressure, support, recognition, fairness and innovation: For the study a questionnaire that includes the dimensions of organizational climate proposed by Chang et al (2008) was designed. A Likert scale with five response options was used. The sample size was finally established with 20 employees in the organization under study. For data analysis we used the SPSS version 20 software, version 6.2 and EQS. The results indicate that by measuring scale responses agree and strongly agree ratings dropped as 72 % autonomy, cohesion, 57%, 51 % support, 57% confidence, innovation, 42%, 33 % appreciation pressure 33 % and equity 27 % . According to this result it can be said that organizational climate in the administrative municipal administration Alto Baudo, Chocó Department, Improved.

KEYWORDS: Organizational Climate, measurement scales, dimensions, reliability, validity, administrative functions.

Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen	7
Lista de Tablas	11
Lista de Gráficos	12
1. Introducción.....	13
2. Planteamiento del Problema	18
2.1 Descripción del Problema.....	18
2.2 Formulación del Problema.....	20
3. Justificación	21
4. Objetivos	24
4.1 Objetivos General.....	24
4.2 Objetivos Específicos.....	24
5. Marco Referencial	25
5.1 Marco Teórico.....	25
5.2 Marco Conceptual.....	31
5.3 Marco Legal.....	38
5.4 Marco Espacial.....	41
5.5 Marco Temporal	41

6. Metodología.....	44
6.1 Tipo de Estudio	46
6.2 Población Estudiada	46
6.3 Instrumento de Investigación.....	48
6.4 Elección de la escala de medición.....	48
6.5 Aplicación del Instrumento	48
6.6 Fiabilidad y validez del instrumento en otros estudios.....	50
6.7. Tratamiento de la Información.....	51
7. Resultados de la Investigación.....	52
7.1 Resultados	52
8. Verificación de objetivos.....	64
9. Conclusiones.....	66
10. Recomendaciones.....	70
11. Bibliografía.....	73

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1 Definiciones sobre el clima organizacional.....	35
Tabla 2. Planta de persona Alcaldía Alto Baudo	44
Tabla 3 Escala de medición del clima organizacional.....	47
Tabla 4 Dimensiones del Clima Organizacional	48
Tabla 5 Traducción y Adaptación del Instrumento de Medida.....	49

Lista de Gráficos

	Pág.
Gráfico 1 Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión autonomía.	52
Gráfico 2. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión cohesión....	53
Gráfico 3. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión confianza	54
Gráfico 4. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión presión.....	54
Gráfico 5. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión apoyo.....	56
Gráfico 6. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión reconocimiento.	57
Gráfico 7. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión equidad.....	58

1. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional constituye un concepto por excelencia para el cambio, con miras a lograr una mayor eficiencia en las instituciones, condición indispensable (Segredo, 2011) .

De acuerdo con Mujica de Gonzalez y Pérez de Maldonado (2007) el clima es fundamental en todas las organizaciones que buscan un mejor ambiente laboral y así alcanzar aumento en la productividad sin perder de vista el talento humano. Su conocimiento orienta los procesos que determinan el comportamiento organizacional, permitiendo, introducir cambios en el comportamiento de los miembros y en la estructura organizacional. No monitorear este clima puede acarrear que los empleados abandonen la institución, debido a que en ocasiones se presentan dificultades que generan un ambiente tenso.

Tal cual como lo plantea Torrecilla (2005), un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación.

De acuerdo a lo que expresa Vega, Arévalo, Sandoval, y Aguilar (2006), han ilustrado previamente cómo el interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones a través de la implementación de sistemas de gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, lo han asumido

como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo. Todo esto da pie para intentar comprender este fenómeno en el contexto de la administración municipal.

La gestión del clima organizacional en las diferentes dependencias de la administración municipal del Alto Baudó hoy por hoy, constituye un compromiso y una responsabilidad para los jefes de despacho y su alcalde ya que deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la organización. (Mujica de Gonzalez & Pérez de Maldonado, 2007).

El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo (Vega, Arévalo, Sandoval, & Aguilar, 2006)..

A esto se suma que el desempeño del empleado se determina no solo por el análisis de su situación laboral, sino también por su impresión acerca del clima donde trabaja. Por lo cual, se puede decir que el comportamiento humano es un resultado del factor psicológico, social y emocional de los miembros en el medio laboral (Dessler, 1998).

Las administraciones municipales no son la excepción, como organización tienen la necesidad de alcanzar objetivos que les permitan ofrecer servicios sociales de calidad, no solo a sus comunidades sino también a sus empleados, ya que estos son parte funcional de dichas

administración. Para que estos se sientan satisfechos con lo que hacen, deben estar motivados y gracias a ello se logrará que se desempeñen de manera óptima y permitan con ello alcanzar el logro de objetivos de una manera eficiente. En este sentido, se hace referencia a un tema que, en los últimos años, ha venido tomando gran importancia en las instituciones públicas y es el estudio de clima organizacional, el cual permite conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización y que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados; siendo esto de gran importancia, ya que un buen o mal clima organizacional influirá en la motivación y satisfacción en el trabajo, contribuyendo al logro o fracaso en el alcance de los objetivos institucionales, además de una buena eficacia y productividad en ellas (Rodríguez, 2007).

Por otro lado, Burton, Lauridsen y Obdel (2004), proponen estudiar la relación que se establece entre clima y estrategias, y como estos factores influyen mutuamente en la afectación del desempeño de la organización. Sus resultados demuestran que el mal ajuste entre clima y estrategia afecta negativamente el desempeño de las organizaciones de pequeñas y medianas empresas. Mientras tanto, West y Patterson (1999) concluyeron que un énfasis sobre el bienestar y desarrollo de los empleados son importantes indicadores de desempeño, así como la atención a las metas y a los objetivos organizacionales, para lo cual, utilizaron una encuesta que abordó cuatro dominios principales: relaciones humanas, metas adecuadas, control interno y sistema abierto, el cual presenta según los autores inferencias sobre la cultura o el clima organizacional.

Bajo estas premisas teóricas, se encuentra la relevancia de estudiar el clima organizacional y como se vio antes, en el contexto de las administraciones municipales es tanto o más importante, dada la naturaleza de esta. Dentro del contexto municipal, analizar una administración local de sexta categoría puede ser aún más interesante, pues como punto focal de generación de bienestar social y como planificadora e impulsora del desarrollo municipal, su adecuado funcionamiento puede generar mayor eficiencia en el uso de sus recursos y mayor impacto social. Por estas razones se plantea como pregunta de investigación:

¿Cuál es la percepción del Clima organizacional en la administración municipal del Alto Baudo.? Solucionar esta pregunta puede ayudar a mejorar en la gestión de la administración municipal del Alto Baudo e indirectamente, mejorar el nivel de desarrollo del municipio. Por esta razón, la idea inicial es realizar un diagnóstico del clima organizacional con un grupo de empleados de la administración municipal del Alto Baudo. Este estudio puede ser útil en la determinación de la relación de los aspectos objetivos de la administración con la motivación y el comportamiento de los empleados.

Por otro lado, a nivel competitivo, se justifica el desarrollo del diagnóstico del clima organizacional en la administración municipal del Alto Baudo, toda vez que el interés por el estudio del clima organizacional permite conocer cómo se encuentra actualmente la percepción que tiene el personal que labora en administración municipal del Alto Baudo, de las condiciones internas de trabajo, lo que representa saber que aprecia y cómo vivencia dicha comunidad su

ambiente laboral. Esto redundará en una excelente imagen corporativa institucional, lo que a su vez permite el logro de los objetivos trazados en la administración.

Desde otro enfoque, el clima organizacional y sus variables tienen como único propósito diagnosticar la calidad de las relaciones interpersonales en la administración municipal del Alto Baudó, así mismo el mejoramiento en el comportamiento laboral para obtener mayor rendimiento en los resultados laborales reflejados en productividad, comunicación, confianza, pertenencia, colaboración, entre otros (Méndez, 2005).

A nivel social, en la medida que la tranquilidad de los clientes internos y/o empleados de la administración municipal del Alto Baudó sea buena, repercutirá de manera significativa para la misma institución al igual que el entorno social, situación que se ve reflejada mediante un eficiente servicio, beneficiando directamente a la comunidad y permitiéndole mejorar la calidad de los procesos administrativos internos con efectos directos sobre las condiciones de vida de los habitantes del municipio del Alto Baudó.

La norma ISO 9001 (2008), expresa la importancia de medir el clima organizacional estableciendo que “la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto o servicio prestado pues ello, redundará en la obtención de un producto final (proyectos de impacto social) necesarios y prioritarios para el beneficio de la comunidad y el departamento del Chocó en general.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Descripción del Problema

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. (Sandoval, María del Carmen, 2004)

Para el caso de la administración municipal del Alto Baudó, existe una estructura organizativa definida con cargos, funciones, jerarquías y responsabilidades para dar cumplimiento al logro de los objetivos propuestos en el plan de gobierno. Siendo una organización pública del orden municipal, cuenta con personal de carrera administrativa, personal contratados por término definido y personal de libre nombramiento y remoción. Se considera que se cuenta con el personal suficiente para el buen funcionamiento de la organización.

Según GONÇALVES, Alexis P., “Dimensiones del Clima Organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Internet, 1997 *“El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización”*.

Partiendo de esta definición podemos considerar que el clima organizacional de la administración municipal del Alto Baudó, incide de forma directa en su desempeño y que por ende el bajo desempeño y el grado de insatisfacción de la comunidad se pueden mejorar sustancialmente si se interviene de manera positiva el mismo.

Al contar con la estructura, el personal capacitado y los recursos necesarios, resulta paradójico que el nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales no sean los esperados, está claramente identificado que se presentan situaciones de individualismo, falta de compromiso de algunos funcionarios y descoordinación de acciones. El origen de estas situaciones puede estar en el mismo clima organizacional que conlleva a un desempeño individual igualmente deficiente.

La definición de desempeño individual o laboral lo plantea PEREZ, Anna, en su tesis titulada “Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera” como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización¹”, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo

¹ García, María. La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones. Año 2012

Si la administración municipal del Alto Baudó cuenta con la estructura y el personal necesario y el alcalde tiene un amplio conocimiento de la administración pública, preocupa que no se logre dar respuesta oportuna a múltiples requerimientos institucionales y sociales.

2.2. Formulación del problema

¿Cómo afecta el clima organizacional el logro de los objetivos en la administración municipal del Alto Baudó?

3. JUSTIFICACIÓN

El talento humano se constituye en el recurso más importante de cualquier empresa, una buena y efectiva gestión de este se constituye en gran medida en el logro de los objetivos institucionales, por esta razón hay que hacer los esfuerzos que sean necesarios para lograr conformar un equipo compacto y comprometido.

Una de las acciones que se le debe aplaudir al alcalde actual del Alto Baudó es que hizo un gran esfuerzo para conformar un equipo de trabajo integrado por profesionales jóvenes de la región formados en distintas disciplinas y con vasta experiencia, pero al analizar los resultados obtenidos se puede decir que no hubo sinergia en el equipo. Todos los esfuerzos y recursos destinados se ven amenazados cuando estos no apuntan al logro de los objetivos organizacionales. Hay que preguntarse si los incentivos son los adecuados para la implementación eficaz de estrategias institucionales

Dadas las condiciones físicas, económicas, legales y estructurales, se espera que la administración municipal del Alto Baudó, impacte positivamente la comunidad mediante la ejecución de obras de desarrollo, pero contando con estas condiciones los resultados no se evidencian y existe un alto grado de inconformismo de la comunidad. Por estas razones evaluar la forma como el clima organizacional está afectando el logro de los objetivos se vuelve imperativo.

Las comunidades indígenas y afrocolombianas, asentadas en el municipio del Alto Baudó, departamento de Chocó, Colombia, durante más de 110 años de ser erigido como municipio han vivido en la más completa marginalidad y exclusión por parte del estado colombiano y de sus sucesivos gobiernos llámense local, departamental o nacional. En cada periodo electoral se renuevan las esperanzas y apuestan por escoger lo mejor de sus hijos para que los gobierne y les garanticen mejores condiciones de vida a través de una administración eficiente, ágil y comprometida.

El desencanto vuelve una vez es elegido el mandatario local y conforma su equipo de gobierno y las comunidades indiferentes ven pasar la vida sin que en sus territorios haya inversión social; pues viven igual o peor que hace 200 años: sin luz, alcantarillado, agua potable, recolección de basuras o rellenos sanitarios, sin más vías de comunicación que el río y caminos. No hay centros de abasto o mercadeo, señal de televisión y de emisoras nacionales, hospitales, centros de salud, colegios para la juventud, al igual que escuelas para los adultos iletrados y los niños. Los mandatarios tienen una justificación y responsabilizan al pueblo. Según el exalcalde Emilio Romaña *“los electores buscan permanentemente resolver problemas personales antes y después de las elecciones y ven en los alcalde la beneficencia, si no se les satisface esas peticiones se pierden las elecciones y si se ganan el alcalde es malo y desconocen la obras sociales que benefician a todos”*

Los esfuerzos y logros de la administración del Dr. Fredys Palacios son importante y se ha menguado en algo problemas de energía, mejorado y construido escuelas, parques, bibliotecas públicas y se avanza en la apertura de una vía que se constituye en la esperanza de los Alto Baudoseños de conectarse por vía carretable con el resto del departamento, pero todos estos esfuerzos no han sido valorados y se presentan expresiones de insatisfacción por miembros de la misma administración municipal y las razones se consideran que son de celos políticos y de liderazgo. Este tipo de comportamiento hace más imperioso estudiar el clima organizacional ya que resulta paradójico que logros como estos no se resalten

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General:

Realizar un diagnóstico del clima organizacional en la administración municipal del Alto Baudo departamento del Chocó, para medir el impacto en el logro de los objetivos institucionales.

4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las metodologías más comúnmente utilizadas en la medición del clima organizacional.
- Identificar y definir las dimensiones del Clima Organizacional en la administración municipal del Alto Baudo, que permitan realizar un diagnóstico de este.
- Evaluar el nivel de afectación del clima organizacional de la administración del Alto Baudo según los resultados de la medición del mismo.
- Realizar las recomendaciones con el fin de contribuir al mejoramiento del clima organizacional en la administración municipal del Alto Baudo

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. Marco teórico

En el estudio del tema encontramos una serie de dimensiones o características que intervienen en la conducta de las personas y que se pueden medir.

Will Werhane, director global de la división de Gestión de Clima Organizacional de Hay Group, en una entrevista dada al semana.com hace énfasis en la dimensión de responsabilidad, miremos las 5 dimensiones para Hay Group

1. Claridad: Todos en la organización saben lo que se espera de ellos.
2. Estándares: Se establecen objetivos retadores, pero alcanzables.
3. Responsabilidad: Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos.
4. Flexibilidad: No hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios.
5. Reconocimiento: Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.
6. Espíritu de equipo:

Hay Group define la participación o espíritu de equipo como los empleados que tienen el orgullo y quieren permanecer en la organización. Además, los empleados están dispuestos a contribuir esfuerzo discrecional en nombre de la organización.

Aunque los resultados pueden ser diferentes por la organización, hay cuatro principales áreas en las cuales Hay Group considera se encuentra la forma de aumentar los niveles de participación.

1. Los líderes deben proporcionar una dirección clara y convincente, junto con las prioridades organizacionales para asegurar que los empleados se centran en las tareas de mayor valor

2. También la organización debe suministrar un claro crecimiento y oportunidades de desarrollo para los empleados, que incluye todo el trabajo nuevo y desafiante como parte del proceso formal.

3. Asegurarse que los empleados de todos los niveles tengan las herramientas, recursos, estructuras y procesos de trabajo que necesitan para hacer bien su trabajo.

4. Y una vez que los empleados estén en su lugar, las organizaciones deben dar un paso atrás y proporcionar el espacio para los empleados puedan seguir adelante con su trabajo en la forma que mejor saben hacerlo.

Según Litwin y Stinger citados en Hinojosa, (2010) son nueve las dimensiones que permiten diagnosticar el clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensas, desafío, relaciones, cooperación, percepción, conflicto e identidad.

En primera instancia, la Estructura, se define como la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo; con respecto a la Responsabilidad, se refiere al sentimiento de los miembros de la organización sobre su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo; en lo referente a la Recompensa, hace referencia a la percepción que tienen los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho; en cuanto al desafío, hace referencia al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo; en lo que respecta a las Relaciones, comprenden la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo propicio y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados; sobre la Cooperación es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos, y de otros empleados del grupo; acerca de los Estándares abarcan la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento; se puede decir que los Conflictos tiene que ver con el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan; finalmente, el sentimiento de pertenencia a la organización es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Litwin y Stinger, citados en Hinojosa, 2010).

Pritchard y Karasick (1973), por su parte plantean once dimensiones explicativas del Clima organizacional: Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, flexibilidad e innovación, Centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Para estos autores, la autonomía, se explica como el grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas; concerniente al Conflicto y cooperación 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; con respecto a las Relaciones sociales, hacen énfasis al tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización; en lo referente a la Estructura cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea; en cuanto a que identifican la remuneración como una dimensión del clima organizacional. Esta consiste en la forma en que se recompensa a los trabajadores; en lo que concierne al rendimiento se refiere a la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho, conforme a las habilidades del ejecutante; por su parte la Motivación se refiere a los aspectos que impulsan al empleado dentro de la organización; el Estatus tiene en cuenta las diferencias jerárquicas y la importancia que la organización le da a estas clasificaciones; en lo concerniente a la Flexibilidad e innovación como dimensión que cubre la voluntad de una organización para experimentar elementos nuevos que cambian las formas de hacerlas; se puede expresar que la Centralización en la toma de decisiones es una forma de análisis frente a la manera como la empresa realiza pronunciamientos de fondo

teniendo en cuenta los niveles jerárquicos; por último el apoyo se basa en el tipo de ayuda que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados con el trabajo . (Pritchard y Karasick, 2004).

Consecuente con lo anterior las dimensiones según Pritchard y Karasick (2004) se pueden observar como directrices que orientan el trabajo que desempeñan los empleados en la empresa. También con templan las normas, valores y aptitudes de los miembros de la institución. Es decir, que para que una organización pueda crecer es necesario que disponga de unos parámetros de organización, comportamiento y productividad que permiten al mismo tiempo un buen clima laboral y por ende un mayor rendimiento en la producción.

De igual importancia, Koys y Decottis, citado en (Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta, 2008), plantea ocho dimensiones del clima organizacional: la autonomía, la cohesión, la confianza, la presión, el apoyo, el reconocimiento, la equidad e innovación. Las cuales definimos a continuación:

En cuanto a la autonomía, se define como la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad, elementos necesarios en la toma de decisiones con respecto a procedimientos laborales, metas y prioridades; con respecto a la cohesión incluye la percepción de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la organización lo que sin duda alguna permitirá un clima acogedor entre ellos, que posteriormente se verá reflejado en la realización de las tareas; concerniente a la confianza, se hace fundamental en la percepción de la libertad para comunicarse con los superiores, con el fin de tratar temas sensibles y personales

con la confianza absoluta que genera seguridad que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros; en lo referente a la presión esta comprende la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea; se puede decir, que el apoyo que se refiere a la percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y la tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, para lo que se tendrá en cuenta el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin temor a represalias por parte de sus superiores o compañeros de trabajo; sobre el reconocimiento que comprende la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, como consecuencia al aporte positivo en el desarrollo de la organización; en relación a la equidad que es la percepción que los empleados tienen, sobre la existencia de políticas y reglamentos en búsqueda de la proporcionalidad dentro de la institución y claros dentro de la institución; por último, la Innovación es otro aspecto, que hace alusión a la percepción que se tiene acerca del ánimo para asumir riesgos, ser creativos y adoptar nuevas áreas de trabajo, donde se obtenga alguna experiencia (Koys y Decottis, citado en Chang, et al, 2008).

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que las dimensiones del clima laboral según Chang et al (2008), resaltan los rasgos característicos de los miembros intervinientes en la organización por ejemplo: la autonomía, la solidaridad, la justicia, la confianza, la creatividad entre otros. Elementos tendientes a garantizan un ambiente de trabajo revestido de calidad y armonía para la buena relación laboral. Pues no se puede desconocer que el rendimiento depende de las buenas relaciones personales y las habilidades de cada uno de los funcionarios de la empresa.

5.2. Marco conceptual

De acuerdo con Katz y Kahn (1999), citado en (Vega, Arévalo, Sandoval, y Aguilar, 2006, p.331): “Hoy por hoy, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia del estudio de un fenómeno, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto”

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional se ha demostrado que la mayor utilidad, es aquella que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene sobre las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral. (Schneider y Hall, 1972) citado en Delgado (2006, p.102).

Autores como James (2005), Koys y Decottis (1991), Burton, Lauridsen y Obel (2004), Neal, West y Patterson (2005) y Silva Vásquez (1996), citados en Morales y Tirapé (2012), comparten la idea de que el clima organizacional envuelve las percepciones individuales respecto de los atributos del ambiente de trabajo y que es la percepción agregada de la forma en que los individuos perciben la organización, lo que genera el clima organizacional.

Conforme a lo anterior, se considera el clima laboral como un fenómeno altamente importante en el campo empresarial, donde juega un papel esencial el ser (trabajador) como eje central de la productividad de la empresa, pues es a través de sus percepciones estructurales, de

las actividades, interacciones, actitudes y otra serie de experiencias que cada uno tiene, para desempeñar adecuadamente sus obligaciones (Córcega & Subero, 2010) .

De ahí que los autores Schneider y Hall (1982) citados en Segredo (2011), consideran que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, es decir, tanto del recurso humano y físico de la empresa debido a que el sujeto o empleados se convierten en el núcleo de la organización donde el éxito depende de un buen clima laboral que incluye aptitudes, emociones, moralidad y convivencia, aspectos que contribuyen a una gran productividad.

Para entender mejor lo que es clima organizacional, es necesario resaltar algunos aspectos expuestos por Goncalves, 2000), entre los que se encuentran: En primera instancia, el clima junto con la estructura, las características organizacionales, y los individuos que la componen, forman un sistema de retroalimentación, independiente y altamente dinámico y en segunda instancia, el clima es una variable que intervine como mediador entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

De acuerdo con Goncalves (2000), el clima organizacional se define como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otras”. No obstante. Pace, Flippo y Chiavenato

citados en Vega, et al (2006), plantean que el fenómeno se refiere a las características del medio ambiente de trabajo las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores.

Existen muchas definiciones sobre el clima organizacional expuestas por algunos autores entre las cuales tenemos:

El clima organizacional desde un enfoque estructural; consiste en un conjunto de características permanentes que describen una organización, que influye en el comportamiento de las personas que la conforman y que la hacen diferente de otras. Para este caso se han utilizado cinco variables estructurales objetivas como las más útiles para descubrir dicho clima: tamaño, estructura Organizacional, complejidad de los sistemas, pauta de liderazgo y dirección de metas. Forehand y Gilmer (citado en García, 2009).

Los autores Thalpin y Crofis, citado en García (2009), definen el Clima organizacional desde un enfoque subjetivo; donde describen en términos de la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Dicen por ejemplo, que un aspecto importante del clima es el espíritu, término que indica la percepción que el empleado tiene, de sus necesidades sociales que se están satisfaciendo y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describen es la consideración, la cual refleja hasta qué punto el empleado juzga el comportamiento de su superior o sustentador emocionalmente distante.

Para Chiang, Salazar y Núñez, citado en Patlan, 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 descriptiva.

Se puede decir que, el clima organizacional es una realidad indispensable en las organizaciones, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y ambiente. Davis y Newstrom, citado en Guillen y Aduna, (2008, p.53). No obstante, se plantea allí que el recurso humano (los empleados) es un factor primordial en el crecimiento de la institución pues si no se tiene en cuenta los intereses y necesidades de los funcionarios, estos estarán indispuestos para atender las necesidades de la organización en la que laboran.

Por otra parte, Páramo (citado en Vega, et al , 2006), señala que Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características. En la tabla No. 1 se describen las definiciones sobre el clima organizacional.

Tabla 1 Definiciones sobre el clima organizacional

AUTOR	CONCEPTO CLIMA ORGANIZACIONAL	AÑO
Thalpin y Crofis, citado en García	El clima organizacional desde un enfoque subjetivo; donde describen en términos de la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Dicen por ejemplo, que un aspecto importante del clima es el espíritu, término que indica la percepción que el empleado tiene, de sus necesidades sociales que se están satisfaciendo y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida.	2009
Forehand y Gilmer, citado en García	El clima organizacional desde un enfoque estructural; consiste en un conjunto de características permanentes que describen una organización, que influye en el comportamiento de las personas que la conforman y que la hacen diferente de otras.	2009
Páramo, citado en Vega y otros.	El clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos.	2006
Davis y Newstrom, citado en Guillen y Aduna.	El clima organizacional es una realidad indispensable en las organizaciones, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y ambiente.	2007
Chiang, Salazar y Nuñez, citado en Patlan, Martínez y Hernández.	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 descriptiva.	2012

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

5.2.1 Concepto de los Factores de Riesgo de un Clima Organizacional

5.2.1.1 Tiempo de trabajo

El tiempo de trabajo según lo que expresas (Carm, 2012), es uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que tiene una repercusión más directa sobre la vida diaria. El número de horas trabajadas y su distribución pueden afectar no sólo a la calidad de vida en el trabajo, sino a la vida fuera de él. El tiempo de trabajo hace referencia a la organización y al contenido del trabajo, que son analizados en función del tiempo. Se trata de estudiar los horarios de trabajo, la duración de las jornadas, la optimización de pausas y descansos, etc. evaluando la relación fatiga – descanso y tomando en consideración el tipo de trabajo, su contenido y carga, así como los distintos tipos de organización.

Dado el caso de (Carm, 2012), las características humanas, la actividad laboral debería desarrollarse durante el día, a fin de lograr una coincidencia entre la actividad laboral y la actividad fisiológica. Sin embargo, en algunas actividades es necesario establecer turnos de trabajo con horarios de trabajo que están fuera de los que sería aconsejable, ya sea por necesidades del propio servicio o por necesidades productivas o del proceso.

5.2.1.2 La Carga Mental

El trabajo según lo dicen (Carm, 2012), conlleva siempre exigencias físicas y mentales, pero, en el ámbito teórico, para favorecer el análisis, diferenciamos trabajo físico de trabajo mental según el tipo de actividad que predomine. Si el trabajo es predominantemente muscular se habla de "carga física", si, por el contrario, implica un mayor esfuerzo intelectual hablaremos de "carga mental". Así como lo expresas (Carm, 2012) La carga mental está determinada por:

- La cantidad y la calidad de la información. La mayor o menor complejidad de la información recibida condicionará, una vez superado el período de aprendizaje, la posibilidad de automatizar las respuestas.
- El tiempo. Si el proceso estímulo-respuesta es continuo, la capacidad de respuesta del individuo puede verse saturada; si por el contrario existen períodos de descanso o de menor respuesta, el individuo puede recuperar su capacidad y evitar una carga mental excesiva.

El Estrés

De igual modo dicen (Carm, 2012), que el estrés ha sido identificado como uno de los riesgos emergentes más importantes en el panorama laboral actual, y en consecuencia, como uno de los principales desafíos para la seguridad y la salud a que se enfrentan las organizaciones. El estrés laboral no es un asunto trivial y puede alterar significativamente la conducta de las personas, perjudicar la calidad de vida y dañar la salud. En la Unión Europea, el estrés

relacionado con el trabajo es el segundo problema de salud más común. El término estrés es utilizado como un "cajón de sastre" para referirnos a una amplia variedad de estados entre los que se encuentra el individuo afectado por muy diversas presiones.

5.3. Marco Legal

Entre las disposiciones relacionadas con este tipo de investigación encontramos

Literal c) de artículo 2° del **Decreto 614 de 1984**, se señala como objeto de la salud ocupacional: proteger a las personas contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual y colectiva en los lugares de trabajo.

Numeral 12 del artículo 10 de la resolución 1016 de 1989, una de las actividades de los subprogramas de medicina preventiva y del trabajo es diseñar y ejecutar programas para la prevención y el control de enfermedades generadas por los riesgos psicosociales

Artículo 25. : De los Derechos Fundamentales en la Constitución política de Colombia, contempla: El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en toda sus modalidades, de la especial protección del estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.

Artículo 56 del C.S.T (Código Sustantivo del Trabajo): Plantea de modo general incumbe al patrono obligaciones de protección y de seguridad, para con los trabajadores.

Artículo 57 de este código, De las obligaciones especiales del empleador. Numeral 2 menciona: “Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección

contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud”.

Artículo 58. También del C.S.T. De las Obligaciones especiales del trabajador. En los numerales 5, 6, 7 y 8, se establecen acciones para la protección, prevención, e información de los trabajadores cuando se encuentren en situaciones de riesgos que sean perjudiciales para ellos, sus compañeros y la empresa.

El Decreto Ley 1567 de 1998 : Reglamentó el sistema de estímulos y fijó como componentes del mismo los programas de bienestar, donde la finalidad establecida en el artículo 21 busca propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño; fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social; desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad

Decreto 1832 de 1994 y el Decreto 2566 de 2009: se relaciona la tabla de enfermedades profesionales y se señalan en el numeral 42 del artículo 1° las patologías causadas por estrés en el trabajo.

LEY 1010 DE 2006. En su artículo establece 1 el objeto: Definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo

y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

Resolución 2646 de 2008 Del Ministerio de Protección Social: acciones para identificar, evaluar y generar medidas preventivas que favorezcan a los trabajadores y empresarios en la minimización de riesgos psicosociales, la cual tiene por objeto, “establecer o identificar las responsabilidades en cuanto a la exposición que pueden tener los trabajadores a factores de riesgo psicosocial como producto del estrés ocupacional, dando parámetros para la evaluación, prevención, estudio y manejo del citado riesgo”.

LEY 1010 DE 2006 (Enero 23) por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

5.4. Marco espacial

Alto Baudo es un municipio ubicado en el departamento de Chocó. Situado en el valle del río Baudo, su cabecera, Pie de Pató, está a 50 m. sobre el nivel del mar y a 80 km al sur de la capital del departamento, Quibdó. La extensión del municipio es de 1.532 Km².

La zona estaba habitada desde hace 2.300 años por cazadores y pescadores sedentarios, que también trabajaban en la agricultura. A la llegada de los europeos, la poblaban los Kunas, Chocoes y Noanamás. El primer conquistador español en llegar al Chocó fue Rodrigo de Bastidas, en 1500, antes que Cristóbal Colón, quien lo hizo en 1502. Se explotó la minería del oro y platino, con esclavos importados de África por comerciantes portugueses y holandeses, mientras que a los indios se les encomendaba la agricultura sedentaria. La ciudad actual fue fundada por colonos buscadores de minerales hacia la segunda mitad del siglo XIX, pertenecía al municipio de Bajo Baudó, con cabecera en Pizarro, del que se segregó el 1 de enero de 1959, en virtud de una ordenanza del 25 de noviembre de 1958. La cabecera municipal, Pie de Pató, fue conocida antiguamente como Puerto Yacup.

Localización y aspecto físico

Su cabecera Pie de Pató, está localizada en la margen izquierda del río Baudo, a los 05°31'33" de latitud norte y 76°59'42" de longitud oeste. Su altura sobre el nivel del mar es de 50m. Temperatura media de 28°C, precipitación media anual es de 6439 mm. y dista de Quibdó 80 Km. El área municipal es de 1.532 Km². El municipio se enmarca dentro de la cuenca del río Baudo y como contexto geográfico se ubica en el centro y sur del departamento del Chocó,

limitando al norte con los municipios de Quibdó, Bojayá y Bahía Solano; al oriente con los municipios de Quibdó, Río Quito y Cantón de San Pablo; al occidente con el municipio de Nuquí al sur con los municipios de Bajo Baudó y Medio Baudó.

División política y administrativa

El municipio cuenta con los siguientes:

Corregimientos: Apartadó, Santa Catalina de Catrú, Batatal, Amparraidó, Chigorodó, Chachajo, Amparradó, Divisa, Docacina, Dubaza (Puerto Echeverry), Dominico (Río Ampora), El Cedro, El Salto (Río Ampora), Geandó, Guineo, Miácora, Iruto, Nauca, San Francisco de Cugucho, Las Delicias, la Felicia, Puerto Córdoba (río Urudó), La Loma (Río Dubasa), Mojaudó, Pavarandó, Río Cugucho, Yucal, Santa María de Condoto, Puerto libia (Tripicay), Uyaba (Río ancosó), Punto caimito (Río catrú), Bagrera, Bellavista (Dubaza), Puerto Alegre (Nauca).

Resguardos Indígenas: Agua Clara, Bella Luz, Río Amporá, Puerto Alegre, La Divisa, Río Catrú y Dubasa, Río Jurubidá - Chori y Alto Baudó, Dominico, Dondoño, Apartadó, Puerto Libia Tripicay.

6. METODOLOGÍA

6.1. Tipo de estudio

Para lograr los objetivos se realizó un estudio analítico de enfoque descriptivo, tal como lo define (Dankhe, 1986) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. En pocas palabras miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

6.2. Población estudiada.

La población objeto de este diagnóstico sobre el clima organizacional, estuvo constituida por la planta de personal de la administración municipal del Alto Baudó, personal contratado y jefes de despacho, en sus diferentes modalidades de nombramiento y contratación, la cual para el momento del estudio estaba conformada por 76 empleados. Se excluye planta de pensionados Ver tabla No. 2.

Tabla 2. Planta de persona Alcaldía Alto Baudó

CLASIFICACIÓN	NÚMERO
Alcalde	1
Jefes de despacho	5
Profesional Universitarios	4
Asesor Jurídico	1
Jefe Control interno	1
Tesorero General	1
Comisario de Familia	1

Inspector de Policía	1
Coordinador Local de Cultura	1
Almacenista	1
Enlace Municipal Victimas	1
Enlace Municipal Indígena	1
Secretaria	1
Mensajero	1
Auxiliar Administrativos	1
Técnico Operativo	2
Servicios	1
Contratados	51
Total	76

Fuente: Secretaria general alcaldía Alto Baudo.

Para calcular el tamaño de la muestra se recurrió a un método no probabilístico, como fue una muestra intencional integrada por 20 personas, del total de la planta de personal, se aplicó la encuesta de Clima Organizacional a estos 20 empleados y/o trabajadores según su rol en la organización.

6.3 Instrumento de Investigación

Para obtener información sobre el clima organizacional y para la construcción del instrumento se realizaron los siguientes pasos:

- Entrevista con el secretario general; para conocer la situación del municipio
- Revisión de la literatura; para conocer las dimensiones del clima organizacional que desde el punto de vista de varios autores.
- Determinación de variables y dimensiones en la investigación del trabajo.
-

6.4 Elección de la Escala de Medición

En el estudio se procedió a la aplicación de una escala de medición consistente en una serie de ítems o juicios ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o sentencia), que se presenta al sujeto representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o en desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular, que consta de cinco puntos a saber:

Muy de acuerdo,

De acuerdo

No estoy seguro

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

La escala de medida es un instrumento estructurado de recolección de datos primarios utilizado para medir variables en un nivel de medición ordinal a través de un conjunto organizado de ítems, los cuales son relativos a la variable que se quiere medir, y que son presentados a los sujetos de investigación con respuestas en forma de un continuo de aprobación-desaprobación para medir su reacción ante cada afirmación; las respuestas son ponderadas en términos de la intensidad en el grado de acuerdo o desacuerdo con el reactivo presentado y esa estimación le otorga al sujeto una puntuación por ítem y una puntuación total que permite precisar en mayor o menor grado la presencia del atributo. Ver tabla No. 3

Tabla 3 Escala de medición del clima organizacional

Clasificación	Calificación	Calificación Porcentual
Muy de Acuerdo	5	80 – 100%
De acuerdo	4	60 – 79%
No estoy Seguro	3	40 – 59%
En desacuerdo	2	Menos de 40%
Totalmente en Desacuerdo	1	

Fuente: Escala de Likert, con base en Chiang y otro (2008)

Teniendo en cuenta las diferentes dimensiones utilizadas para el estudio del clima organizacional y el tipo de organización estudiada, se seleccionaron ocho dimensiones, estudiadas por Chiang et al (2008) en instituciones públicas: Autonomía, Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación. Ver tabla No. 5.

Tabla 4 Dimensiones del Clima Organizacional

No.	Dimensiones	No. De Ítems
1	Autonomía	5
2	Cohesión	5
3	Confianza	5
4	Presión	5
5	Apoyo	5
6	Reconocimiento	5
7	Equidad	5
8	Innovación	5

Fuente: Dimensiones del Clima organización, según Chiang et al (2008)

6.5 Aplicación del Instrumento

El cuestionario se aplicó a una muestra de 20 funcionarios de la planta de personal de la Administración municipal del Alto Baudó quienes respondieron de manera voluntaria, Previamente se les informó de forma escrita el propósito del estudio. Cada ítem tiene 5 opciones de respuesta: Muy de acuerdo = 5, de acuerdo = 4, no estoy seguro = 3, en desacuerdo = 2, totalmente en desacuerdo = 1. La tabla No. 6, nos muestra el formato del instrumento utilizado.

Tabla No 5 Traducción y Adaptación del Instrumento de Medida Chiang et al (2008)

NN°	DIMENSIONES	ÍTEMS
1	AUTONOMIA	1. Tiene autonomía laboral
		2. Evalúa su trabajo realizado
		3. Tiene iniciativa laboral
		4. Tiene libertad en la toma de decisiones.
		5. Organiza su trabajo como mejor le parece
2	COHESION	6. Tiene buenas relaciones laborales dentro de la institución.
		7. Promueve un ambiente amigable dentro de la institución.
		8. Las personas que trabajan en su empresa se ayudan entre si.
		9. Existe amistad y cariño entre los miembros de la institución
		10. Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en la institución
3	CONFIANZA	11. Tiene libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales.
		12. La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados.
		13. Existe buena relación entre los superiores y subordinados.
		14. La dirección tiene plena confianza en sus empleados
		15. Tiene confianza con sus compañeros de trabajo
4	PRESION	16. Tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo
		17. Muchos trabajadores de su institución de su mismo nivel sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo
		18. Se siente estresado y ansioso con las responsabilidades que tiene a su cargo
		19. Se siente como si nunca tuviese un día libre
		20. Su institución es un lugar relajado para trabajar
5	APOYO	21. Su jefe lo motiva a que se supere cada día más
		22. Su jefe es para usted un ejemplo a seguir
		23. En esta institución los jefes cuidan a su personal
		24. Su jefe lo respalda y deja que aprenda de sus errores
		25. Su jefe lo trata con respeto

6	RECONOCIMIENTO	26. Se estimula la capacitación de los funcionarios
		27. Su jefe reconoce cuando hace un buen trabajo
		28. Hay funcionarios que no reciben atención, ni reconocimiento
		29. Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los funcionarios
		30. La Dirección se fija más en las habilidades de los funcionarios que en sus debilidades.
7	EQUIDAD	31. Puede contar con un trato justo por parte de su jefe
		32. Los objetivos que fija su jefe para su trabajo son razonables.
		33. Los directivos tratan igual a todos los que trabajan en esta institución.
		34. Su jefe no tiene favoritismo
		35. Si su jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.
8	INNOVACION	36. Su jefe valora nuevas formas de hacer las cosas
		37. Su jefe se anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas
		38. En el departamento todos están abiertos al cambio
		39. Su jefe me anima a mejorar la forma de hacer las tareas
		40. En esta Institución continuamente se adoptan nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo

Fuente: Elaboración propia de los investigadores con base en Chiang y otros (2008)

6.6 Fiabilidad y validez del instrumento en otros estudios

En un estudio realizado por Chiang y otros (2008) el cual pretendía validar el instrumento para medir el clima organizacional en trabajadores de instituciones del sector estatal. La muestra del estudio está compuesta por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y de seis organizaciones. Para lograr el objetivo se procedió a la aplicación de una escala de medición para clima organizacional de Koys & Decottis (1991). Los resultados muestran que el instrumento para medir clima organizacional tiene una fiabilidad adecuada (mayor de 0,9), lo

que implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems.

6.7. Tratamiento de la Información

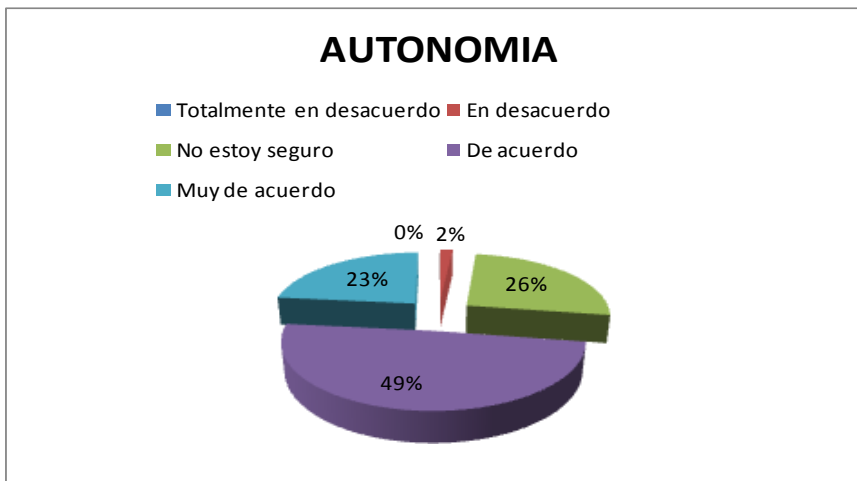
Una vez recolectados los datos, la información se organizó y clasificó de una manera que posibilitara un mejor análisis y comprensión de los datos obtenidos. Se procesó en una hoja de Excel, para el análisis de datos fue utilizado el software: SPSS versión 20, y EQS versión 6.2, donde se calcularon las frecuencias, análisis de fiabilidad y los estadísticos descriptivos de las variables. Se hicieron análisis factoriales exploratorias y confirmatorias, y análisis de ecuaciones estructurales para desarrollar el estudio de fiabilidad y validez del instrumento de medida y del modelo final.

7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. Resultados

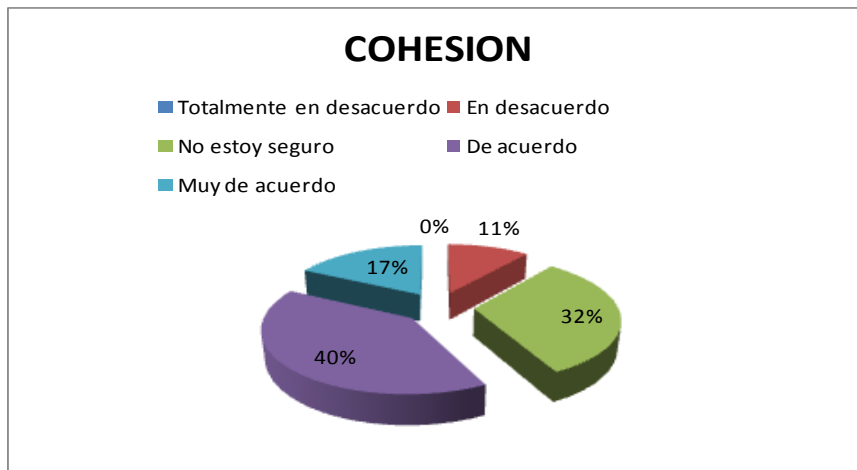
En el gráfico No. 2, se muestra la percepción de los empleados de la administración municipal del Alto Baudó., en relación a los ítems contemplados en la dimensión de autonomía; se puede observar que los empleados tienen una percepción de muy de acuerdo 23% de acuerdo con un 49%, no estoy seguro con un 26%, en desacuerdo con un 2% y totalmente en desacuerdo con un 0% en las preguntas aplicadas, es decir, se percibe que tienen libertad de decisión y tienen decisión en la organización de sus actividades.

Gráfico 1 Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión autonomía



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Gráfico 2. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión cohesión



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

En la gráfica No. 3, se muestra la percepción de los empleados de la administración municipal del Alto Baudó., en relación a los ítems contemplados en la dimensión de cohesión; se puede observar que los empleados tienen una percepción muy de acuerdo con un 17% de acuerdo con un 40%, no estoy seguro con un 32%, en desacuerdo con un 11% y totalmente en desacuerdo con un 0%, en las preguntas aplicada.

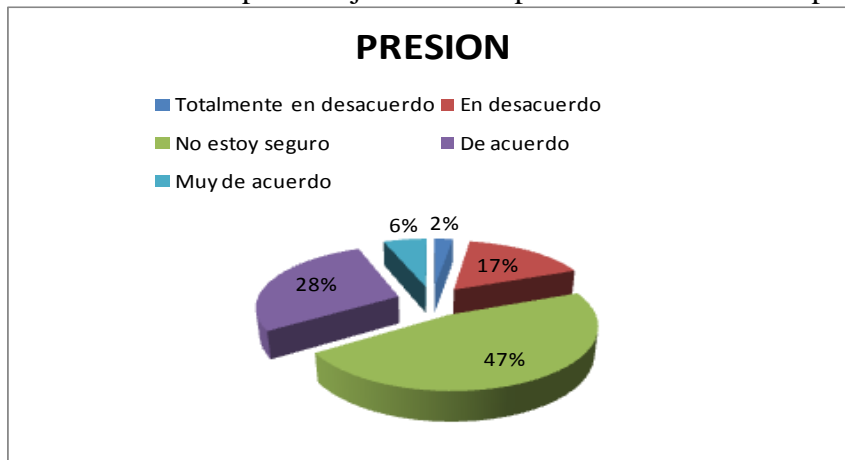
Gráfico 3. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión confianza



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

En la dimensión de confianza, la gráfica No. 4, nos muestra que muy de acuerdo están 8%, de acuerdo un 39%, no estoy seguro un 32%, en desacuerdo un 19% y totalmente en desacuerdo un 2% de los participantes.

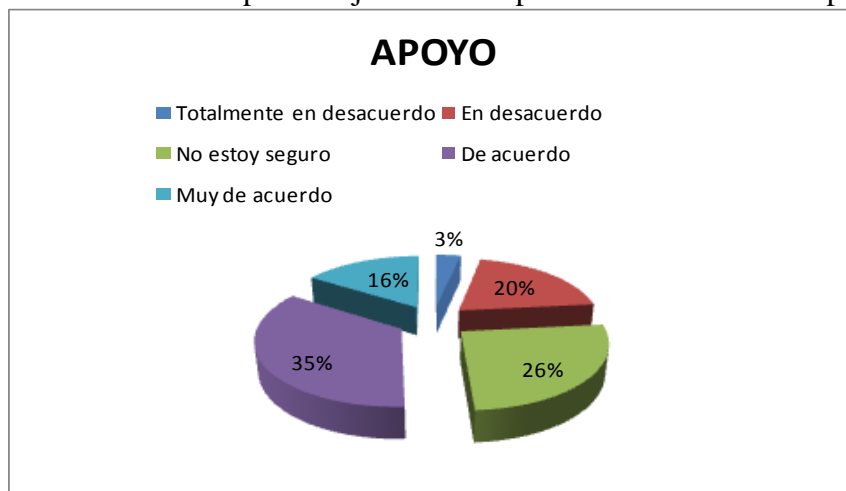
Gráfico 4. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión presión



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Por su parte, la dimensión de presión, nos muestra en la gráfica No. 5, que la opción de respuesta muy de acuerdo tiene un porcentaje de 5%, de acuerdo 28%, no estoy seguro 47%, en desacuerdo 17% y totalmente en desacuerdo 2%. Es decir, que se sienten estresados y ansiosos con las responsabilidades que tienen a su cargo a que se sienten como si nunca tuvieran un día libre.

Gráfico 5. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión apoyo



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

La dimensión de apoyo, nos muestra en el gráfico No. 6, muy de acuerdo 16%, de acuerdo 35%, no estoy seguro 26%, en desacuerdo 20% y totalmente en desacuerdo 3%.

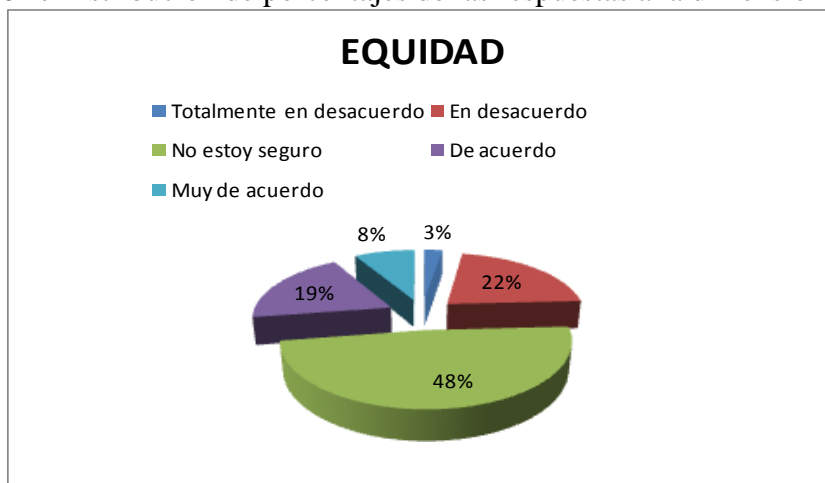
Gráfico 6. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión reconocimiento



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

En el gráfico No. 7, se aprecia una posición de muy de acuerdo 2%, de acuerdo 31%, no estoy seguro 35%, en desacuerdo 26% y totalmente en desacuerdo 6%. Lo anterior debido a que hay funcionarios que no reciben atención, ni reconocimiento en la institución, con respecto a términos de felicitaciones, distinciones y reconocimientos personales, cuyos factores son relevantes en la motivación de los funcionarios y por ende en el ambiente de trabajo.

Gráfico 7. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión equidad

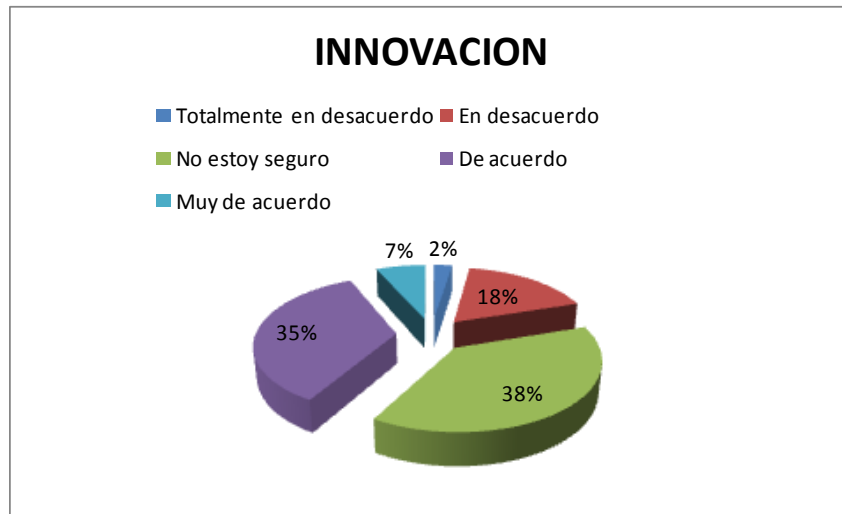


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

En esta dimensión, la percepción sobre la equidad, fue muy de acuerdo 8%, de acuerdo 19%, no estoy seguro 48%, en desacuerdo 22% y totalmente en desacuerdo 3%.

La posición no estoy seguro, se presenta en cuestiones relativas a favoritismos, justificaciones de despido, compensaciones sin justificación: aquí se aprecia que los funcionarios prefieren no emitir un juicio o no están seguros sobre la actuación de la autoridad o cargo, deduciendo que a los empleados de la administración municipal del Alto Baudó. Les importa el equilibrio entre sus esfuerzos y las recompensas que reciben, así como también la relación que guarde ese equilibrio con las recompensas que reciben los demás funcionarios.

Gráfico 8. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión equidad



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

La apreciación de los funcionarios administrativos de la administración municipal del Alto Baudó., en relación con la dimensión innovación fue la siguiente: muy de acuerdo 7%, de acuerdo 35%, no estoy seguro 38%, en desacuerdo 18% y totalmente en desacuerdo 2%.

7.2. Análisis de los resultados

A través de las dimensiones se presenta un análisis de las 8 variables, con el que se busca identificar las condiciones laborales en cuanto a ambiente en el trabajo y así, poder concluir si el clima es propicio y que además promueva el eficaz desempeño de las labores en la administración municipal del Alto Baudó, que se vea revertido en la productividad de la misma. Es así como se analizan cada una de estas variables:

Autonomía, En la administración municipal del Alto Baudó, los resultados señalan que se le da aplicación, ya que a los funcionarios se les brinda la oportunidad de desarrollar sus competencias, lo que es consecuente con los estudios previos realizados por Castillo y otros (2011), siendo este factor decisivo para justificar el desarrollo de un buen clima organizacional en la administración municipal del Alto Baudó. Se obtuvo alfa de Cronbach de 0,617, y responde al resultado bajo con relación al estudio realizado por Chiang y otros (2008) el cual es de 0,803. Respecto a la escala de medición se observaron los siguientes resultados: en total un 72% (están de acuerdo y muy de acuerdo), contra 28% (en total desacuerdo, en desacuerdo y no estoy seguro); lo que denota compromiso y pertinencia de los funcionarios en el desarrollo de las tareas encomendadas.

Cohesión, al interior de la administración municipal del Alto Baudó., resultó favorable teniendo en cuenta que los trabajadores encuestados, manifestaron tener buenas relaciones interpersonales, lo cual beneficia la realización de las tareas guardando estrecha relación con los estudios previos realizados por Brito y Jiménez (2009), siendo

este factor fundamental para el buen resultado de la labor institucional, soportada en la interacción entre sus compañeros y sus líderes. Se observó una similitud en el alfa de Cronbach de 0.841, en el estudio realizado por Chiang y otros (2008) y el de este estudio el cual es de 0,823. De acuerdo a la escala de medición, el 57%, de los empleados, (están de acuerdo y muy de acuerdo), contra 43% (en total desacuerdo, en desacuerdo y no estoy seguro); lo que deja ver la articulación existente entre los funcionarios de la administración al momento de ejecutar sus funciones.

Apoyo, se observa un resultado muy parecido con relación al anterior, puesto que al haber cohesión se logra un respaldo entre los empleados, y tolerancia en el comportamiento al interior de la administración, permitiendo sugerencias encausadas al mejoramiento de las tareas sin temor a rechazo o represalias. De conformidad con el estudio realizado por Mercado y Toro (2008), lo que permite la percepción del grado en que los compañeros se respaldan y el jefe estimula y da participación a sus colaboradores. Se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,887, un poco mayor que 0,821 del estudio realizado por Chiang y otros (2008). De acuerdo a los resultados de la escala de medición el 51% (está de acuerdo y muy de acuerdo), mientras que el 49% (en total desacuerdo, en desacuerdo y no estoy seguro); demostrando un respaldo entre los funcionarios al momento de cumplir con sus actividades.

Por otra parte la variable **Confianza**, arrojó un nivel de desmejoramiento, porque no hay libertad de comunicación entre los empleados y sus superiores, por falta de confianza en temas sensibles que pueden generar beneficios en la toma de decisiones. Se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,841, igual que en el estudio realizado por Chiang y otros (2008). Referente a la escala de medición se encontró un 47%, (muestra estar de acuerdo y muy de acuerdo) y el 53% (en total desacuerdo, en desacuerdo y no estoy seguro), lo que demuestra que no existe ni seguridad ni transparencia en la relación laboral al momento de encomendar tareas.

En la variable **Presión**, de conformidad con los estudios y teorías esta implica la percepción experimentada por los empleados con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de las tareas, se observa estrés generado en ellos por el cúmulo de trabajo y el poco tiempo otorgado para su realización, afectando la productividad y generando traumatismo en el desarrollo de las actividades. Se obtiene un alfa de Cronbach de 0,724, bastante favorable con relación al 0,338 que obtuvo esta variable en el estudio realizado por Chiang y otros (2008) lo que deja ver que los ítems no están suficientemente relacionados. En la escala de medición se aprecia que el 34%,(está de acuerdo y muy de acuerdo) y el 66% (en total desacuerdo, en desacuerdo y no estoy seguro), lo que deja traslucir la forma impositiva bajo la que los funcionarios de la administración municipal del Alto Baudó. Ejecutan sus actividades, siendo esta una causa que les impide realizar las tareas encomendadas utilizando a plenitud sus capacidades y experiencias profesionales y técnicas.

En la variable **Reconocimiento**, teniendo en cuenta las teorías y estudios previos, para los funcionarios de la administración municipal del Alto Baudó. Resulta desmotivante que los superiores no reconozcan el buen desempeño de sus subalternos, pues esto desestimula de alguna manera el rendimiento funcional de los mismos. Según el estudio realizado por Grisales y Monroy (2011), la falta de este elemento afecta en forma notoria el clima organizacional de la organización. El alfa de Cronbach de esta variable fue de 0,72, similar al 0,70 del estudio realizado por Chiang y otros (2008). Con respecto a la escala de medición donde el 33%, (está de acuerdo y muy de acuerdo), en cambio el 67% manifiesta estar (en total desacuerdo, en desacuerdo y no estoy seguro); lo que demuestra en forma relevante que a los funcionarios de la administración municipal del Alto Baudó. No se les reconoce los avances o aportes relacionados con sus actividades y esto repercute significativamente en el ambiente laboral.

La dimensión **Equidad**, se evidencia que no existen políticas ni reglamentos claros tendientes a la proporcionalidad al interior de la administración, pues los empleados no reciben igual trato de acuerdo a las funciones encomendadas y en cuanto al reconocimiento de estas, se evidencia un trato inequitativo entre situaciones similares. El alfa de Cronbach fue de 0,738, superior al 0,639 en la investigación realizada por Chiang y otros (2008). Esta dimensión arroja el porcentaje más bajo en la escala de medición con un 27% manifiestan estar (de acuerdo y muy de acuerdo), en cambio el 73% expresan estar (en total desacuerdo, en desacuerdo y no estoy seguro); denotándose que no existe

proporcionalidad en el trato que se les da a los funcionarios de la administración con relación a su particular rol o función.

Finalmente, la variable **Innovación** muestra la carencia de tecnología, oportunidades y confianza; lo cual no permite que los empleados puedan ser creativos y asuman nuevas áreas de trabajo orientados a obtener diferentes experiencias en el desarrollo de las tareas. Se obtiene un alfa de Cronbach de 0,848, similar al 0,861 del estudio realizado por Chiang y otros (2008).

Las cifras son preocupantes con respecto a la escala de medición, pues un 42%, muestran (estar de acuerdo y muy de acuerdo) y el 58% (están en total desacuerdo, en desacuerdo y opinan no estoy seguro), implican que no se implementan mecanismos nuevos que contribuyan al éxito en la realización de las tareas.

8. VERIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Con la presente investigación se tuvo como objetivo diagnosticar el Clima Organizacional en la administración municipal del Alto Baudó. Para la medición del Clima Organizacional se utilizó la escala propuesta por Likert. Durante todo el desarrollo de la investigación se buscó dar cumplimiento al objetivo general como en efecto ocurrió, ya que este se cumplió a cabalidad porque con la participación directa del personal administrativo se logró elaborar el diagnóstico del clima organizacional de la administración municipal del Alto Baudó.; lo que permitió identificar en forma puntual y concreta los aspectos que influyen en mejorar las condiciones del clima organizacional de la administración municipal del Alto Baudó.

Los objetivos específicos de igual forma se cumplieron, debido a que con claridad meridiana se aprehendió del concepto de clima organizacional. De otro lado se pudo identificar metodologías comunes para medir el clima organizacional y como este puede interferir en el desempeño de las funciones administrativas en la administración municipal del Alto Baudó.

Respecto al logro de los objetivos se puede destacar que el propósito se cumplió en un ciento por ciento ya que a través de la búsqueda de información y análisis de estudios anteriores

Se pudo identificar las metodologías más comúnmente utilizadas en la medición del clima organizacional.

De Identificaron diversas dimensiones del clima organizacional y para efectos del trabajo definimos 8 que se aplicaban a las condiciones y características de la administración municipal del Alto Baudó y que permitan realizar un diagnóstico del clima organizacional.

Con la aplicación del instrumento diseñado en el cual se plantearon 40 ítems (5 por cada dimensión) se logró evaluar y establecer el nivel de afectación del clima organizacional de la administración del Alto Baudó según los resultados de la medición del mismo.

Se plantearon recomendaciones, teniendo en cuenta los resultados de la medición y los grados de afectación de cada una de las dimensiones con el fin de contribuir al mejoramiento del clima organizacional en la administración municipal del Alto Baudó

9. CONCLUSIONES

La investigación realizada en la administración municipal del Alto Baudó., para determinar un diagnóstico del clima organizacional, en la cual se tuvieron en cuenta las dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, fue una experiencia de gran valor que ha permitido aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la Maestría en Administración de Organizaciones.

El instrumento utilizado fue debidamente confrontado a través de los estudios de confiabilidad, alcanzando un Alfa de Cronbach de 0,923 para la totalidad de 36 ítems, en síntesis, el Alfa de Cronbach permite concluir que el cuestionario utilizado, es confiable para el estudio acerca de las dimensiones del Clima organizacional, que afectan las funciones administrativas de los funcionarios de la administración municipal del Alto Baudó.

Con relación a las dimensiones confianza, presión, reconocimiento, equidad e innovación de conformidad con la investigación realizada en la administración municipal del Alto Baudó., se presentan como aspectos mejorables, toda vez que con claridad se puede observar la inconformidad que los empleados reflejada en las respuestas de las encuestas ; lo que impide un buen clima organizacional al interior de la institución, tendiente a garantizar el buen desarrollo de las funciones encomendadas que posteriormente servirían como elementos en el logro de la misión y del éxito institucional.

Una vez analizados los resultados en esta investigación y comparados con la información de los conceptos de diferentes autores como Schneider y Hal (1982), James (2005), Koys y Decottis (1991), Burton y otro (2004), Neal y otros (2005), Goncalvez (2000) acerca el concepto del clima organizacional, enfocado a que se garantice en la organización un buen ambiente que permita relaciones interpersonales en forma cordial, que no desestabilicen al funcionario, para que ello se refleje en el desarrollo de las funciones encomendadas, para el beneficio general de la administración, se concluye que los empleados de la administración municipal del Alto Baudó, no perciben un buen clima organizacional, puesto que de ocho dimensiones solo tres tuvieron respuestas favorables.

Para que en una organización se tenga un buen desempeño sea cual fuere su visión y misión, se requiere ofrecerle al talento humano un clima organizacional agradable de manera que se pueda impulsar el desarrollo del potencial de cada uno de sus integrantes, quienes dentro de la estructura de la organización son el recurso más valioso.

En el desarrollo de la investigación se encontró que a pesar de que en la teoría y en los documentos se busca ese buen clima organizacional, en la práctica no se percibe pues son los mismos funcionarios que han manifestado su desacuerdo con las prácticas que se han venido aplicando al interior de la administración municipal del Alto Baudó, lo que se

verifica con los resultados de las encuestas, puesto que de las ocho dimensiones investigadas solo tres fueron positivas.

Se detecta un gran rezago entre la teoría y la práctica en el tema del clima organizacional en la administración municipal del Alto Baudó., porque de manera generalizada los funcionarios están insatisfechos con el tratamiento que reciben y con las estrategias, herramientas y mecanismos que se utilizan en el desempeño de las labores cotidianas. Tal inconformidad o insatisfacción se verifica observando el resultado de algunas dimensiones, como por ejemplo: la dimensión equidad obtuvo el 26% de acuerdo y muy de acuerdo contra el 73% en total desacuerdo, en desacuerdo y no estoy seguro; la dimensión reconocimiento obtuvo un 33% en el aspecto positivo contra un 67% en lo negativo; la dimensión presión obtuvo un 34% en el aspecto positivo contra un 66% en el aspecto negativo. Este resultado corrobora la gran diferencia entre la teoría y la práctica en el clima organizacional de la administración municipal del Alto Baudó.

Con el diagnóstico del clima organizacional de la administración municipal del Alto Baudó., que se ha obtenido a través de la presente investigación, es relevante que se analice y apliquen estrategias para mejorar este clima para lo cual, se debe continuar realizando investigaciones que permitan a los mismos funcionarios, proponer esas estrategias o un plan de mejoramiento teniendo en cuenta que los afectados son el mejor recurso para lograr el objetivo de implementar al interior de la administración municipal del Alto Baudó, un buen clima organizacional.

Los inconvenientes que se presentaron durante el desarrollo de la investigación y que de alguna manera afectan el curso normal de dicho trabajo. Se relaciona con la aplicación del instrumento de investigación, ya que la mayoría de los empleados son muy apáticos para responder un cuestionario. De las 20 encuestas aplicadas, se debieron repetir 6 ya que fueron mal diligenciadas o no respondieron la mayoría de los ítems.

10. RECOMENDACIONES

Del desarrollo de la investigación se hacen unas recomendaciones para la administración municipal del Alto Baudó., con el objeto de mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de sus empleados; los aspectos a reforzar son en función de las dimensiones confianza, presión, reconocimiento, equidad, e innovación así:

En cuanto a la confianza, se debe propiciar espacios de dialogo donde los funcionarios puedan expresar con libertad sus percepciones y proponer acciones que conlleven a mejorar el desempeño de sus labores y que con esta participación que se les ofrece se establezca un clima de confianza.

Respecto a la dimensión de presión: se recomienda hacer una planeación de las actividades a desarrollar en cada dependencia y ampliar los canales de comunicación de manera que cada funcionario tenga conocimiento de las labores y no los tomen por sorpresa.

Con relación a la dimensión reconocimiento: Elaborar documentos de control y hacer seguimiento para medir eficientemente los resultados de cada funcionario, no solo en materia cuantitativa y cualitativa, sino también en los logros académicos; lo anterior para evitar favoritismo y toma de decisiones subjetivos. De igual forma establecer mecanismos de desarrollo profesional por méritos cada vez que se presente la oportunidad de proveer

vacantes, Los incentivos vinculados al desempeño y el reconocimiento durante todo el año, las oportunidades para crecer y desarrollarse a través de nuevos y diferentes retos.

De otra parte implementar la estrategia de exaltación mediante distinción para hacerles reconocimiento a los funcionarios destacados, pues con estos estímulos se logra motivar el buen desempeño de las labores lo que redundaría en una calidad y un mejor servicio institucional.

Equidad: se recomienda presentar al consejo municipal un proyecto que permite elaborar una política general de igualdad en los procesos y procedimientos para vinculación en cargos de carrera, permanencia por resultados y no por cuestiones políticas, y ascenso en los diferentes cargos de manera que le brinde a cada funcionario seguridad y transparencia.

Innovación: se le recomienda a los responsables de la toma de decisiones que se elabore un a investigación y se diagnostique las reales necesidades en materia de innovación, nuevas tecnologías de información y de comunicación, pero dándole participación a todos y cada uno de los funcionarios mediante las capacitaciones de las nuevas tecnologías a implementar, de manera tal que las mejoras se ajusten a las necesidades y a la realidad de cada actividad.

Consideramos que estas recomendaciones, pueden servir de punto de partida para un mejoramiento del clima organizacional en la administración municipal del Alto Baudó, en próximos periodos de ejecución si se toman en consideración.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alcántar Enríquez, V. M., Maldonado-Radillo, S. E. (2012). Medición Del Clima Laboral Requerido Para Asegurar La Efectividad Del Sistema De Gestión De Calidad Internacional Administración & Finanzas, 5(3), 55-68.

Alcala Uribe, E. M. . (2011). El clima organizacional en una institución pública de educación superior (Trabajo de pregrado). Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, San juan bautista.

Brito, Y., & Jiménez, J. C. (11 de enero de 2009). Evaluación del clima organizacional universitario. Caso: Facultad de Ingeniería-Universidad de Carabobo. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, 1(2), 72-80.

Carm.es (2015). CARM.es - Factores psicosociales. Recuperado 29 Febrero 2016, from

[http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=3526&RASTRO=c918\\$m6394
&IDTIPO=11](http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=3526&RASTRO=c918$m6394&IDTIPO=11)

Córcega, A., & Subero, L. (2010). Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del liceo bolivariano. Cumaná: Cantarrana.

Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Nuñez Partido, A. . (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. scielo, 2(23), 66-85.

Dankhe, G L (1986), Investigación y comunicación, McGraw Hill. (20), 80-85.

Dessler, G. (1998). *Administración*. México: Mc.Graw Hill. 20), 10-12.

Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Recuperado de [http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Ff8sL8UkGyEC&oi=fnd&pg=PP13&dq=Drucker,+P.+F.+\(2002\).+La+gerencia+en+la+sociedad+futura.+Editorial+Norma.&ots=Ro2Ejs_-7Y&sig=Yd8erAITC_KrDBgIXG-TbGeb6](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Ff8sL8UkGyEC&oi=fnd&pg=PP13&dq=Drucker,+P.+F.+(2002).+La+gerencia+en+la+sociedad+futura.+Editorial+Norma.&ots=Ro2Ejs_-7Y&sig=Yd8erAITC_KrDBgIXG-TbGeb6).

Méndez, C. (2005). *Clima organizacional en empresas colombianas. 1980-2004*. Portal de Revistas UR, 100-121.

Mercado Salgado, P. y Toro Álvarez, F. (2008). *Análisis Comparativo del Clima Organizacional en dos Universidades Públicas de Latinoamérica: México y Colombia*. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 27(1), 5-15.

Mujica de Gonzalez, M., & Pérez de Maldonado, I. (2007). *Gestión del Clima Organizacional: Una acción deseable en la Universidad*. *Redalyc*, 290-304. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412011000200013&script=sci_arttext. (2015)

Segredo M. (2011). *Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana*. *Omnia*, 17(2), 91-102. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73719138007>.

Torrecilla, O. D. (2009). *Clima organizacional y su relación con la laboral*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/sadalaar/climaorganizacional>

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional. Bogotá, Colombia: Diversitas. (1994-2005) 2(2), 329-349.

Anexos

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL							
<p>La presente encuesta se realiza con la finalidad de evaluar el clima organizacional de la Administración municipal del Alto Baudó a través de las impresiones de los funcionarios. Con la información que se obtenga de esta encuesta, se elaborará un diagnóstico del clima organizacional de la administración.</p> <p>Por favor diligencie la encuesta cuidadosamente marcando con una X la casilla de calificaciones de 1 a 5 según su opinión</p> <p>Muy de acuerdo 5, de acuerdo 4, no estoy seguro 3, en desacuerdo 2 totalmente en desacuerdo 1. Por cada ítem solo de debe marcar una respuesta</p> <p>La información que suministre, será usada única y exclusivamente con fines del estudio</p>							
N°	DIMENSIONES	ÍTEMES	CALIFICACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	AUTONOMIA	1. Tiene autonomía laboral					
		2. Evalúa su trabajo realizado					
		3. Tiene iniciativa laboral					
		4. Tiene libertad en la toma de decisiones.					
		5. Organiza su trabajo como mejor le parece					
2	COHESION	6. Tiene buenas relaciones laborales dentro de la institución.					
		7. Promueve un ambiente amigable dentro de la institución.					
		8. Las personas que trabajan en su empresa se ayudan entre si.					
		9. Existe amistad y cariño entre los miembros de la institución					
		10. Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en la institución					
3	CONFIANZA	11. Tiene libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales.					
		12. La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados.					
		13. Existe buena relación entre los superiores y subordinados.					
		14. La dirección tiene plena confianza en sus empleados					
		15. Tiene confianza con sus compañeros de trabajo					
4	PRESION	16. Tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo					
		17. Muchos trabajadores de su institución de su mismo nivel sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo					
		18. Se siente estresado y ansioso con las responsabilidades que tiene a su cargo					

		19. Se siente como si nunca tuviese un día libre	
		20. Su institución es un lugar relajado para trabajar	
5	APOYO	21. Su jefe lo motiva a que se supere cada día más	
		22. Su jefe es para usted un ejemplo a seguir	
		23. En esta institución los jefes cuidan a su personal	
		24. Su jefe lo respalda y deja que aprenda de sus errores	
		25. Su jefe lo trata con respeto	
6	RECONOCIMIENTO	26. Se estimula la capacitación de los funcionarios	
		27. Su jefe reconoce cuando hace un buen trabajo	
		28. Hay funcionarios que no reciben atención, ni reconocimiento	
		29. Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los funcionarios	
		30. La Dirección se fija más en las habilidades de los funcionarios que en sus debilidades.	
7	EQUIDAD	31. Puede contar con un trato justo por parte de su jefe	
		32. Los objetivos que fija su jefe para su trabajo son razonables.	
		33. Los directivos tratan igual a todos los que trabajan en esta institución.	
		34. Su jefe no tiene favoritismo	
		35. Si su jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.	
8	INNOVACION	36. Su jefe valora nuevas formas de hacer las cosas	
		37. Su jefe se anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas	
		38. En el departamento todos están abiertos al cambio	
		39. Su jefe me anima a mejorar la forma de hacer las tareas	
		40. En esta Institución continuamente se adoptan nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo	

Mapa del Alto Baudó en el Chocó

