

**Diagnóstico y propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la Alcaldía  
Municipal de San Cayetano, Norte de Santander**

Zulay Viviana Andrade Bautista

Asesora

Diana Milena Giraldo Correa

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2025

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía, fortaleza y fuente de sabiduría durante todo este proceso formativo. Su presencia ha sido esencial para mantenerme firme, perseverante y motivada en los momentos más exigentes del camino.

A mi familia, por su amor incondicional, por estar siempre a mi lado con palabras de aliento, comprensión y apoyo. Su compañía ha sido el motor que me impulsó a seguir adelante, incluso en medio de las dificultades.

A mis verdaderos amigos, quienes, con su afecto, ánimo y disposición para escucharme, me brindaron su compañía sincera en cada etapa de este proceso.

A mis jefes, por su comprensión, respaldo y ejemplo de compromiso. Agradezco profundamente la confianza depositada en mí, así como su inspiración para crecer tanto profesional como personalmente.

Y a los docentes y tutores que, con su paciencia, conocimientos y orientación, contribuyeron significativamente a mi formación. Este logro también refleja su vocación, entrega y dedicación.

### **Agradecimientos**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios, por permitirme culminar esta etapa con sabiduría, salud y determinación. Su guía ha sido esencial en cada paso de este proceso académico, dándome fortaleza incluso en los momentos más difíciles.

Agradezco de manera especial a mi familia, por su apoyo incondicional, su paciencia y sus palabras de aliento constantes. Su compañía ha sido fundamental para mantener mi compromiso, motivación y fe en este camino.

Extiendo también mi gratitud a los docentes y tutores del Diplomado en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, por su dedicación, orientación y acompañamiento permanente. Sus enseñanzas han enriquecido profundamente mi pensamiento crítico y formación profesional.

A mis jefes, gracias por su respaldo, comprensión y por ser un ejemplo constante de responsabilidad y liderazgo. Su apoyo silencioso ha sido una inspiración que me motivó a continuar y dar lo mejor de mí.

Finalmente, agradezco a los amigos y personas cercanas que, de una u otra forma, ofrecieron colaboración, ánimo y apoyo durante el desarrollo de este proyecto. Cada palabra, gesto o aporte, por pequeño que haya sido, fue significativo para alcanzar esta meta.

## Resumen

El presente estudio tuvo como propósito diagnosticar el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de San Cayetano, Norte de Santander, con enfoque mixto y participación de funcionarios de planta y contratistas del área administrativa. A través de la aplicación de una encuesta estructurada, se identificaron percepciones relacionadas con el ambiente laboral, el sentido de pertenencia, la comunicación, la equidad y el bienestar psicosocial. Los resultados reflejan una valoración general positiva del clima organizacional, con altos niveles de compromiso institucional, identificación con la misión y disposición al trabajo colaborativo. Sin embargo, se evidenciaron aspectos sensibles que requieren intervención, tales como la percepción de inequidad entre personal vinculado y contratado, la necesidad de fortalecer la comunicación interna y la implementación de estrategias de bienestar emocional y desarrollo profesional. El análisis permitió sustentar recomendaciones orientadas a fortalecer la cultura organizacional, optimizar los procesos de gestión del talento humano y garantizar un ambiente laboral saludable. Este diagnóstico se apoya en teorías contemporáneas del comportamiento organizacional y en el marco legal colombiano vigente, aportando insumos relevantes para la toma de decisiones institucionales. Se concluye que el fortalecimiento del clima organizacional es clave para mejorar la calidad del servicio público y promover la sostenibilidad institucional.

***Palabras clave:*** clima organizacional, talento humano, comunicación, bienestar laboral, gestión pública.

### **Abstract**

The purpose of this study was to diagnose the organizational climate at the Municipal Mayor's Office of San Cayetano, Norte de Santander, using a mixed-methods approach and involving both permanent staff and administrative contractors. Through the application of a structured survey, perceptions were identified regarding the work environment, sense of belonging, communication, equity, and psychosocial well-being. The results reflect a generally positive assessment of the organizational climate, with high levels of institutional commitment, alignment with the mission, and willingness to collaborate. However, some sensitive issues requiring attention were identified, such as perceived inequity between permanent and contracted staff, the need to strengthen internal communication, and the implementation of strategies for emotional well-being and professional development. The analysis supported recommendations aimed at strengthening organizational culture, optimizing human talent management processes, and ensuring a healthy work environment. This diagnosis is grounded in contemporary theories of organizational behavior and the current Colombian legal framework, providing relevant input for institutional decision-making. It is concluded that strengthening the organizational climate is key to improving the quality of public service and promoting institutional sustainability.

**Keywords:** organizational climate, human talent, communication, workplace well-being, public management

## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>11</b>
<b>Planteamiento del Problema .....</b>	<b>12</b>
<b>Justificación de la Investigación .....</b>	<b>14</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>17</b>
Objetivo general .....	17
Objetivos específicos .....	17
<b>Antecedentes.....</b>	<b>18</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>20</b>
Teoría de la Cultura Organizacional.....	20
Teoría de los Enfoques del Clima Organizacional .....	20
Modelo de Clima Organizacional CLIMEJ .....	20
Modelo de Comunicación Interna Simétrica .....	21
Teoría de la Gestión Humana por Macroprocesos .....	21
Teoría del Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral.....	21
Modelo de Liderazgo Transformacional y Gestión del Cambio .....	22
Enfoque de Comunicación Organizacional Efectiva.....	22
Enfoque de Satisfacción y Productividad del Capital Humano.....	22
Modelo de Evaluación Multidimensional del Clima Organizacional.....	22
Teoría del Desempeño Organizacional y Clima Laboral .....	23
Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional.....	23
Enfoque de Gestión Inteligente del Trabajo .....	23
Teoría del Liderazgo Ético y Estilo Transformacional.....	23

Evolución y funciones de la cultura organizacional .....	24
Teoría Crítica y "Puntos Ciegos" en las Teorías Organizacionales .....	24
Enfoque de la Organización como Sistema Vivo .....	24
Teoría de la Decisión como Proceso de Interacciones (Sfez) .....	25
Teoría de la Organización como Sistema de Decisiones (Luhmann) .....	25
Paradigma de la Complejidad en la Administración Pública .....	25
<b>Marco legal .....</b>	<b>27</b>
Legislación Constitucional .....	27
Constitución Política de Colombia (1991) .....	27
Legislación Legal.....	28
Decretos Reglamentarios .....	29
Resoluciones y Circulares.....	29
Instrumentos de Política Institucional .....	30
Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) .....	30
Política de Gestión Estratégica del Talento Humano .....	30
Política de Desarrollo Administrativo .....	30
Política de Control Interno.....	30
Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación .....	31
Política de Fortalecimiento Institucional .....	31
Política de Bienestar Social e Incentivos .....	31
<b>Metodología de investigación .....</b>	<b>32</b>
Enfoque metodológico.....	32
Tipo y diseño de estudio .....	32

Población y muestra.....	32
Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	34
Procedimiento .....	34
Técnicas de análisis de la información .....	35
Consideraciones éticas.....	35
<b>Resultados .....</b>	<b>37</b>
Bloque 1. Caracterización perfil del encuestado .....	37
Bloque 2. Comunicación organizacional.....	39
Bloque 3. Cooperación interdependencias y trabajo en equipo.....	43
Bloque 4. Liderazgo y apoyo institucional .....	46
Bloque 5. Condiciones laborales y motivación .....	50
Bloque 6. Gestión documental y uso de procedimientos.....	55
Bloque 7. Sentido de pertenencia y cultura organizacional.....	58
Bloque 8. Observaciones generales .....	62
<b>Conclusiones.....</b>	<b>65</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>67</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>70</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>75</b>

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b>	Formula de muestreo 1 .....	33
<b>Figura 2</b>	P1. Tipo de Vinculación 1 .....	37
<b>Figura 3</b>	P2. Dependencia o área en la que labora 1 .....	38
<b>Figura 4</b>	P3. Antigüedad en la institución 1.....	39
<b>Figura 5</b>	P4. Efectividad de la comunicación 1 .....	40
<b>Figura 6</b>	P.5. Claridad y oportunidad de la información 1 .....	41
<b>Figura 7</b>	P6. Aspectos a mejorar en la comunicación 1 .....	42
<b>Figura 8</b>	P7. Frecuencia de trabajo articulado 1 .....	43
<b>Figura 9</b>	P8. Disposición al trabajo colaborativo 1.....	44
<b>Figura 10</b>	P9. Factores que dificultan la cooperación 1 .....	45
<b>Figura 11</b>	P10. Estilo de liderazgo de jefatura 1 .....	47
<b>Figura 12</b>	P11. Percepción de respaldo interno 1 .....	48
<b>Figura 13</b>	P12. Características valoradas de un líder 1 .....	49
<b>Figura 14</b>	P13. Motivación frente a las tareas 1 .....	51
<b>Figura 15</b>	P14. Condiciones físicas y logísticas en trabajo 1.....	52
<b>Figura 16</b>	P15. Aspectos que mejorarían la motivación 1 .....	53
<b>Figura 17</b>	P16. Uso y conocimiento de formato 1 .....	55
<b>Figura 18</b>	P17. Orientación recibida 1 .....	56
<b>Figura 19</b>	P18. Dificultades con procedimientos 1 .....	57
<b>Figura 20</b>	P19. Identificación con los objetivos 1 .....	59
<b>Figura 21</b>	P20. Percepción del aporte a la misión 1.....	60
<b>Figura 22</b>	P21. Cambios deseables para mejorar el ambiente laboral 1 .....	61

<b>Figura 23</b> P22. Comentario libre sobre ambiente laboral 1 .....	63
<b>Figura 24</b> Oficio de solicitud 1 .....	76
<b>Figura 25</b> Oficio de respuesta 1 .....	77

## **Introducción**

En el contexto actual de constante transformación social, tecnológica y económica, resulta fundamental analizar los distintos factores que inciden en el desarrollo de nuestras comunidades y organizaciones, especialmente aquellas del sector público. La comprensión de estos elementos permite no solo interpretar los fenómenos contemporáneos, sino también proponer soluciones efectivas que respondan a las necesidades emergentes de los entornos laborales. En esta línea, el presente documento tiene como propósito presentar un análisis detallado sobre el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de San Cayetano, Norte de Santander, considerando sus implicaciones internas y sus posibles proyecciones para la gestión pública local.

El enfoque adoptado en este trabajo se basa en una revisión teórica actualizada, complementada con el análisis de datos recolectados mediante un estudio de campo aplicado a funcionarios de planta y contratistas del área administrativa. Se ha procurado mantener una visión crítica y reflexiva que permita no solo describir la situación organizacional, sino también evaluar y cuestionar las dinámicas institucionales que impactan el bienestar laboral, la comunicación, la equidad y el sentido de pertenencia de los trabajadores. Además, se destaca la importancia de integrar enfoques de la gerencia del talento humano y del comportamiento organizacional, para enriquecer la perspectiva analítica.

A lo largo del documento, se desarrollarán los principales conceptos y teorías relacionados con el clima organizacional, así como su evolución, medición y relevancia en el ámbito institucional. Finalmente, se presentarán conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer la cultura organizacional y contribuir al mejoramiento continuo de la gestión pública, aportando insumos útiles para futuras investigaciones y acciones estratégicas.

## **Planteamiento del Problema**

La Alcaldía Municipal de San Cayetano, Norte de Santander, en cumplimiento de su función pública, se rige por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y los principios del control interno. Estos sistemas buscan asegurar la eficiencia institucional, la transparencia en los procesos y el cumplimiento de los fines del Estado. Sin embargo, al interior de la entidad se evidencian diversas situaciones que afectan el desempeño institucional y el ambiente laboral, comprometiendo directamente la calidad de los servicios prestados y el bienestar del talento humano.

Uno de los principales desafíos está relacionado con el deterioro del clima organizacional, entendido como el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores sobre su entorno de trabajo. Este clima se ve afectado por factores como la desarticulación entre dependencias, la ejecución individualista de tareas y la escasa cooperación interfuncional. Estas dinámicas han derivado en la duplicidad de esfuerzos, reiteradas devoluciones de documentos por inconsistencias técnicas y administrativas, y una creciente insatisfacción entre el personal. De acuerdo con Herrero Blasco, Perelló Marín y Herrero Blasco (2018), un ambiente laboral fragmentado debilita la comunicación organizacional, obstaculiza los procesos de coordinación y reduce la efectividad de los equipos de trabajo, impactando negativamente el desempeño global.

Adicionalmente, los procesos de contratación presentan demoras recurrentes, lo cual repercute en la planificación de actividades y en la continuidad operativa. Esta problemática se agrava con la alta rotación de contratistas por prestación de servicios, situación común en entidades públicas de categoría 6. Según Chiavenato (2020), la inestabilidad laboral afecta la consolidación de una cultura organizacional sólida y deteriora la motivación y el sentido de pertenencia del personal vinculado, lo que a su vez reduce la eficacia institucional.

Otro aspecto crítico es el manejo inadecuado de la documentación oficial. A pesar de contar con procedimientos definidos dentro del Sistema de Gestión de Calidad, persisten prácticas como el uso de formatos desactualizados y el desconocimiento de las versiones vigentes de los documentos, lo que genera errores operativos y afecta la trazabilidad institucional. Luna Arocas (2018) plantea que la correcta gestión del conocimiento organizacional implica no solo tener procedimientos establecidos, sino también garantizar que el personal los conozca, los apropie y los aplique coherentemente en su quehacer diario.

Si bien la entidad cuenta con instrumentos normativos y técnicos orientados al mejoramiento continuo, no se ha realizado un diagnóstico sistemático del clima organizacional que permita identificar los factores críticos que afectan tanto el ambiente laboral como el cumplimiento de las metas institucionales. De ahí la necesidad de abordar esta situación desde la perspectiva de la Gerencia del Talento Humano, con el fin de proponer estrategias que fortalezcan la comunicación, la cooperación, el sentido de pertenencia y la eficiencia administrativa. Como lo señalan García Solarte, Murillo Vargas y González (2010), una gestión humana eficaz parte del entendimiento integral de los procesos, el contexto institucional y el entorno laboral en el que operan las personas.

En consecuencia, resulta prioritario desarrollar una investigación aplicada que permita diagnosticar el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de San Cayetano, identificar los factores que lo afectan y diseñar propuestas de mejora viables, alineadas con las exigencias del MIPG, el SGC y la gestión estratégica del talento humano en el sector público.

## **Justificación de la Investigación**

El clima organizacional constituye un elemento determinante en el funcionamiento de las entidades públicas, dado que influye en el bienestar de los empleados, el cumplimiento de metas institucionales y la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía (Chiang et al., 2024). En la Alcaldía Municipal de San Cayetano, Norte de Santander, se han identificado condiciones que reflejan un entorno laboral fragmentado, caracterizado por desarticulación interdepartamental, duplicidad de esfuerzos, alta rotación de contratistas, y dificultades en la gestión documental. Estas situaciones generan desmotivación, baja cooperación y errores administrativos, afectando directamente la eficiencia institucional y el ambiente laboral.

La relevancia de atender esta problemática radica en que, de no intervenir oportunamente, podría consolidarse un entorno organizacional adverso, generando efectos negativos como el desgaste profesional (burnout), el ausentismo laboral y el deterioro de la calidad del servicio público (Fuster Gómez et al., 2024). Investigaciones previas han demostrado que el clima organizacional está directamente correlacionado con el compromiso de los trabajadores, su percepción de apoyo institucional y su disposición a contribuir con la misión institucional (Amorim et al., 2025).

Este estudio es altamente pertinente en el contexto actual del sector público colombiano, especialmente para municipios de categoría 6 como San Cayetano, donde la precariedad en recursos humanos y administrativos agudiza las tensiones laborales. La investigación se alinea con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y las exigencias del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), los cuales promueven la gestión estratégica del talento humano y el fortalecimiento del clima laboral (Leal Afanador, 2023). Asimismo, responde a las

recomendaciones de los entes de control que exigen mejorar la eficiencia institucional mediante estrategias de gestión del recurso humano con enfoque preventivo y participativo.

Desde el plano académico, esta investigación aporta evidencia sobre los factores que afectan el clima organizacional en administraciones municipales de baja categoría, un contexto poco documentado en la literatura científica. Estudios recientes como el de Chiang et al. (2024) y Fuster Gómez et al. (2024) señalan que un ambiente organizacional saludable incide positivamente en el compromiso laboral, el control emocional y la calidad de vida en el trabajo, siendo clave para prevenir tensiones psicosociales. Además, el estudio permitirá aplicar y contrastar instrumentos de diagnóstico como los modelos de Koys y Decottis (1991) o el CLIMEJ, los cuales han demostrado validez en instituciones públicas y educativas. Así, se contribuye al fortalecimiento del conocimiento práctico en la gerencia del talento humano y se genera un modelo replicable en otros entornos similares.

Se espera que esta investigación beneficie directamente a la Alcaldía de San Cayetano al proporcionar un diagnóstico confiable sobre las percepciones del personal respecto al clima organizacional. Esto permitirá diseñar estrategias de intervención ajustadas a la realidad institucional, con enfoque en la mejora continua, la cooperación interfuncional y la eficiencia administrativa. De igual manera, los resultados favorecerán a los servidores públicos al promover un entorno más armonioso, transparente y participativo. En términos generales, se fortalecerá el sentido de pertenencia, se reducirá la rotación de personal y se optimizarán los procesos misionales de la entidad.

El desarrollo de esta investigación es completamente viable, ya que se cuenta con el acceso institucional autorizado para la aplicación de instrumentos de recolección de información, además de la disposición del personal vinculado y contratista. El alcance del estudio es

compatible con los recursos metodológicos y logísticos disponibles como estudiante del Diplomado en Gerencia del Talento Humano de la UNAD. La factibilidad también está respaldada por el acompañamiento académico de docentes y tutores, así como por la normativa institucional que promueve espacios de mejora y participación del personal.

Este estudio representa una contribución significativa al desarrollo institucional de San Cayetano, ya que al identificar y gestionar adecuadamente los factores que inciden en el clima organizacional, se promueve una administración pública más eficiente, humana y orientada al bienestar del servidor. Tal como señalan Iglesias y Torres (2018), un clima organizacional saludable potencia el compromiso, la innovación, la confianza y la efectividad en el servicio público. Además, los resultados podrán ser integrados a planes de mejoramiento continuo dentro del MIPG y a estrategias de fortalecimiento del talento humano, generando impacto tanto a nivel interno como en la comunidad que recibe los servicios.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diagnosticar el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de San Cayetano, Norte de Santander, con el fin de identificar los factores que afectan el ambiente laboral y proponer estrategias de mejora que contribuyan al fortalecimiento del talento humano y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **Objetivos específicos**

Identificar las percepciones del personal vinculado y contratista sobre el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de San Cayetano, mediante la aplicación de un instrumento diagnóstico.

Analizar los factores internos que inciden en la desarticulación de procesos, la rotación del personal y la desmotivación laboral, en el marco de la gestión del talento humano.

Proponer estrategias de mejora que contribuyan al fortalecimiento del ambiente laboral, la cooperación interdependencias y la eficiencia institucional, alineadas con el MIPG, el SGC y las políticas internas de la entidad.

### **Antecedentes**

El municipio de San Cayetano, ubicado en el departamento de Norte de Santander, a solo 17 kilómetros de Cúcuta, está clasificado como municipio de categoría sexta, según lo establecido en el artículo 6.º de la Ley 136 de 1994. Esta clasificación implica una capacidad fiscal limitada y alta dependencia de transferencias del orden nacional y departamental. Su administración está a cargo de una Alcaldía descentralizada, responsable de dirigir, planificar e implementar las políticas públicas locales. La planta de personal está compuesta por 33 funcionarios públicos y más de 100 contratistas vinculados por prestación de servicios, situación común en entidades del orden territorial con restricciones presupuestales.

En concordancia con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), la Alcaldía ha adoptado instrumentos internos que orientan su quehacer administrativo. Entre ellos se destacan la Política de Talento Humano, que promueve el desarrollo del personal, la formación continua y el fortalecimiento del clima laboral, y la Política de Control Interno, que establece normas para el manejo documental y la eficiencia operativa (Alcaldía Municipal de San Cayetano, s. f.-a; s. f.-b). Sin embargo, como sucede frecuentemente en contextos municipales de baja categoría, la apropiación e implementación práctica de estas políticas puede enfrentar desafíos vinculados a la rotación de personal, la sobrecarga laboral y la escasez de herramientas de seguimiento.

Uno de los problemas más relevantes identificados en la Alcaldía de San Cayetano es la desarticulación interdepartamental, que se manifiesta en tareas ejecutadas de manera aislada, sin coordinación efectiva entre equipos, lo cual genera retrabajos, duplicidad de esfuerzos y demoras en los procesos administrativos. A esto se suma la alta rotación de contratistas, que dificulta la consolidación de una cultura organizacional estable y limita la continuidad del conocimiento

institucional. De acuerdo con Chiavenato (2020), los vínculos laborales precarios y la falta de estabilidad influyen negativamente en la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores, debilitando el compromiso organizacional.

Adicionalmente, se presentan problemas en la gestión documental, reflejados en el uso de formatos desactualizados, la confusión en versiones vigentes y devoluciones frecuentes por errores técnicos. Estas situaciones, pese a contar con un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), responden a una apropiación incompleta de los procedimientos por parte del personal, especialmente entre los contratistas de corta duración. Luna Arocas (2018) afirma que la gestión del conocimiento no solo se basa en la existencia de procedimientos, sino también en su comprensión y aplicación efectiva en el entorno laboral.

También se han reportado síntomas de desmotivación laboral, producto de la carga operativa, la falta de reconocimiento y estilos de liderazgo poco participativos. Ortega Galarza, Altamirano Pérez y Tovar Pinzón (2024) señalan que un clima organizacional deteriorado impacta directamente en el desempeño del personal y en su disposición para contribuir activamente con los objetivos institucionales. Cuando el ambiente de trabajo es percibido como negativo, tienden a incrementarse la apatía, el ausentismo y los errores involuntarios.

En investigaciones más amplias, como la de Cortez Rodríguez (2023), se concluye que, en entidades públicas con recursos limitados, el clima organizacional se convierte en un factor crítico para la sostenibilidad institucional, ya que actúa como mediador entre las condiciones operativas y los resultados de la gestión. Por ello, estudiar el clima laboral en contextos como el de San Cayetano representa una oportunidad para mejorar la eficiencia interna, fortalecer el talento humano y avanzar en el cumplimiento de los planes de desarrollo municipal.

## **Marco teórico**

### **Teoría de la Cultura Organizacional**

Una de las teorías más influyentes para comprender los entornos laborales es la Teoría de la Cultura Organizacional propuesta por Schein (2017), quien plantea que las organizaciones están conformadas por niveles de cultura: artefactos visibles, valores compartidos y supuestos básicos subyacentes. Esta cultura influye profundamente en las percepciones, comportamientos y relaciones laborales. En el contexto de la Alcaldía Municipal de San Cayetano, comprender la cultura organizacional permite analizar por qué se presentan comportamientos individuales desarticulados, resistencia al cambio o dificultades en la adopción de procedimientos estandarizados, aspectos que afectan el clima organizacional.

### **Teoría de los Enfoques del Clima Organizacional**

Autores como Halpin y Crofts (1963), Forehand y Gilmer (1965), y Litwin y Stringer (1968) han desarrollado distintos enfoques teóricos sobre el clima organizacional. Halpin y Crofts proponen una visión subjetiva basada en la percepción del trabajador. Forehand y Gilmer, por su parte, plantean una visión objetiva, considerando características estructurales de la organización. Litwin y Stringer integran ambos enfoques en un modelo sintético que incorpora tanto variables formales como informales del entorno organizacional (Galicía Osuna & Monroy Baldí, 2016). Estas perspectivas son clave para analizar el clima institucional de San Cayetano desde sus dimensiones estructurales y perceptivas.

### **Modelo de Clima Organizacional CLIMEJ**

Amorim et al. (2025) validaron la escala CLIMEJ para medir el clima organizacional en empresas juveniles, enfocándose en dimensiones como apoyo institucional, comunicación, relaciones interpersonales, reconocimiento y estructura. Aunque el estudio fue aplicado en un

entorno particular, sus dimensiones son adaptables a instituciones públicas como la Alcaldía de San Cayetano, permitiendo una evaluación precisa del ambiente laboral desde la percepción del personal, lo cual es clave para formular estrategias de mejora.

### **Modelo de Comunicación Interna Simétrica**

Lee (2022) desarrolló un modelo que destaca la importancia de la comunicación interna simétrica y multidireccional como factor de bienestar organizacional. El estudio sostiene que el uso equilibrado de los canales de comunicación entre directivos, mandos medios y empleados mejora la confianza institucional, reduce los niveles de tensión y aumenta la satisfacción laboral. En instituciones como la Alcaldía de San Cayetano, donde se han reportado dificultades de coordinación interdependencias, este modelo resulta clave para analizar y rediseñar las prácticas de comunicación.

### **Teoría de la Gestión Humana por Macroprocesos**

Según García Solarte, Murillo Vargas y González (2010), la gestión del talento humano debe entenderse como un sistema de macroprocesos interrelacionados, en los cuales la planificación, vinculación, desarrollo, mantenimiento y control del recurso humano están alineados con la estrategia institucional. Esta perspectiva permite diagnosticar fallos estructurales en la articulación de los procesos de selección, contratación y evaluación del desempeño, comunes en entidades públicas donde se evidencia rotación de contratistas y desactualización documental.

### **Teoría del Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral**

Fuster Gómez et al. (2024) sostienen que el clima organizacional está correlacionado con el compromiso laboral y la satisfacción, siendo estos factores determinantes para evitar el desgaste profesional y la rotación de personal. En el sector público, donde las condiciones

contractuales pueden ser inestables, resulta crucial potenciar la percepción de reconocimiento y apoyo institucional para fortalecer el sentido de pertenencia del personal.

### **Modelo de Liderazgo Transformacional y Gestión del Cambio**

Peña-Acuña (2021) plantea un modelo de liderazgo que promueve el cambio organizacional a través de la inspiración, el empoderamiento y el desarrollo de competencias colectivas. Aplicado a la Alcaldía Municipal de San Cayetano, este enfoque puede favorecer una cultura colaborativa, reduciendo la ejecución individualista de tareas y fortaleciendo la integración interdependencias para lograr eficiencia administrativa.

### **Enfoque de Comunicación Organizacional Efectiva**

Qin y Men (2022) explican que la comunicación organizacional clara y empática es un determinante del bienestar psicológico de los empleados. En tiempos de alta carga laboral o incertidumbre, como ocurre en algunas oficinas públicas, una comunicación efectiva no solo reduce el estrés, sino que también mejora el desempeño y la confianza en los líderes.

### **Enfoque de Satisfacción y Productividad del Capital Humano**

Cabanilla Guerra et al. (2022) plantean que la satisfacción laboral es una variable clave que incide directamente en la productividad del capital humano. En la Alcaldía Municipal de San Cayetano, el análisis de esta relación permite identificar qué aspectos del clima organizacional están impactando la eficiencia institucional.

### **Modelo de Evaluación Multidimensional del Clima Organizacional**

Cardona Echeverri (2014) propone una revisión de instrumentos de medición del clima organizacional, indicando que los modelos más robustos deben integrar dimensiones como liderazgo, comunicación, motivación, condiciones de trabajo y participación. Estas categorías orientan la construcción de un instrumento adaptado a la realidad de San Cayetano.

### **Teoría del Desempeño Organizacional y Clima Laboral**

Ortega Galarza et al. (2024) explican que en instituciones públicas, el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral. La percepción de justicia, apoyo institucional y claridad en los roles son factores que, al ser gestionados desde la gerencia del talento humano, contribuyen a mejorar el rendimiento de los servidores y contratistas.

### **Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional**

Chiavenato (2020) y Luna Arocas (2018) coinciden en que la gestión del talento humano es un pilar estratégico en cualquier organización moderna. No se limita a la administración de personal, sino que abarca el desarrollo de competencias, la motivación, la comunicación efectiva y la generación de entornos laborales saludables y productivos. En entidades públicas como la Alcaldía de San Cayetano, esta visión es indispensable para cumplir con los lineamientos del MIPG y promover la calidad del servicio.

### **Enfoque de Gestión Inteligente del Trabajo**

Leal Afanador (2023) introduce el concepto de trabajo inteligente productivo, el cual implica optimizar la interacción entre procesos, tecnología y talento humano, bajo principios de eficiencia, bienestar y mejora continua. Esta propuesta es coherente con el propósito del estudio, que busca contribuir a la mejora del ambiente laboral en la administración municipal.

### **Teoría del Liderazgo Ético y Estilo Transformacional**

Garzón-Lasso, López-Gallego y Marquina (2021) encontraron que la posición ética de los líderes en instituciones públicas influye directamente en el estilo de liderazgo adoptado. En particular, los líderes con altos niveles de idealismo tienden a aplicar estilos transformacionales, los cuales promueven la participación, la confianza y la mejora del clima organizacional. En el contexto de la Alcaldía de San Cayetano, esta teoría resulta relevante para comprender cómo el

estilo de liderazgo puede potenciar el compromiso del personal, reducir la fragmentación organizacional y fortalecer una cultura institucional orientada al servicio público.

### **Evolución y funciones de la cultura organizacional**

Suárez Campas, Álvarez Medina y Vásquez Torres (2020) presentan un enfoque integral para entender cómo la cultura organizacional se desarrolla históricamente desde manifestaciones simbólicas hasta convertirse en un sistema funcional de valores y comportamientos colectivos. En este marco, identifican cinco funciones esenciales: epistemológica, adaptativa, legitimadora, instrumental y motivadora. Este enfoque aporta un marco valioso para analizar el caso de la Alcaldía de San Cayetano, pues las problemáticas detectadas (falta de cooperación, uso de formatos desactualizados, alta rotación de contratistas) pueden estar relacionadas con debilidades en una o varias de estas funciones culturales, evidenciando un nivel de cultura organizacional aún inmaduro o fragmentado.

### **Teoría Crítica y "Puntos Ciegos" en las Teorías Organizacionales**

Webering (2019) retoma las críticas de Guerreiro Ramos sobre la visión mecanicista en la administración, identificando cuatro "puntos ciegos": racionalidad reducida, significado formal vs. sustantivo, interacciones simbólicas y concepción mecanicista del ser humano. Estas omisiones dificultan la comprensión profunda del clima organizacional en contextos públicos como la Alcaldía de San Cayetano. Superar esta visión reduccionista implica considerar los componentes simbólicos y relacionales que sustentan el ambiente laboral.

### **Enfoque de la Organización como Sistema Vivo**

Arias Pineda y Ramírez Martínez (2019) proponen que las organizaciones deben concebirse como sistemas vivos y caórdicos, con redes informales y procesos adaptativos. Para la Alcaldía de San Cayetano, esto significa reconocer que las problemáticas actuales no son

errores aislados, sino síntomas de un sistema que requiere más flexibilidad, integración y capacidad adaptativa para fortalecer su clima laboral.

### **Teoría de la Decisión como Proceso de Interacciones (Sfez)**

Vidal (2012) retoma a Sfez, quien plantea que las decisiones organizacionales son procesos de interacción multirracional, no simples actos técnicos. En la Alcaldía de San Cayetano, decisiones como la validación de documentos o contrataciones reflejan subsistemas que actúan sin coordinación. Este enfoque explica cómo la fragmentación en la toma de decisiones deteriora el clima organizacional.

### **Teoría de la Organización como Sistema de Decisiones (Luhmann)**

Según Luhmann, retomado por Vidal (2012), las organizaciones se componen de decisiones que generan nuevas estructuras comunicativas. Cuando hay fallos documentales o demoras procesales, es señal de que el sistema ha perdido su coherencia operativa. Este enfoque es útil para analizar y rediseñar procesos internos desde la lógica de las decisiones y su sostenibilidad institucional.

### **Paradigma de la Complejidad en la Administración Pública**

Serva, Dias y Alperstedt (2010) plantean que las organizaciones deben entenderse como sistemas complejos, interdependientes y adaptativos. Bajo esta mirada, los desafíos de la Alcaldía de San Cayetano como demoras, descoordinación o formatos desactualizados no son fallos individuales, sino señales de un sistema que requiere una gestión más integrada y resiliente, basada en aprendizaje continuo.

El abordaje del clima organizacional desde una perspectiva teórica integrada permite analizar las causas estructurales, humanas y culturales que afectan la eficiencia institucional y el bienestar del talento humano en la Alcaldía Municipal de San Cayetano. Las teorías

seleccionadas ofrecen fundamentos sólidos para el diseño de estrategias de mejora desde la gerencia del talento humano, en coherencia con los principios del MIPG y el Sistema de Gestión de Calidad.

## **Marco legal**

El presente proyecto de investigación sobre el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de San Cayetano se sustenta en un marco normativo que establece derechos, deberes, principios y lineamientos para la gestión del talento humano en el sector público colombiano. Este marco legal comprende normas de orden constitucional, legal, reglamentario y de política institucional, fundamentales para garantizar entornos laborales justos, participativos y orientados al bienestar del personal. A continuación, se expone de manera estructurada la normatividad aplicable, con mayor profundidad en sus implicaciones para el clima organizacional.

### **Legislación Constitucional**

#### ***Constitución Política de Colombia (1991)***

**Artículo 2:** Define como fines esenciales del Estado servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución. Este principio sirve de base para promover una cultura organizacional que responda a las necesidades del talento humano.

**Artículo 25:** Establece que el trabajo es un derecho fundamental y goza de especial protección por parte del Estado. Esta disposición implica que todas las entidades públicas, incluida la Alcaldía de San Cayetano, deben garantizar ambientes laborales dignos, respetuosos y justos como base del bienestar institucional.

**Artículo 53:** Consagra principios mínimos del trabajo, entre ellos la estabilidad laboral, la igualdad de oportunidades, la capacitación y el salario mínimo vital. Estos principios son pilares para la gestión del talento humano y la consolidación de un buen clima organizacional.

**Artículo 123:** Determina que los servidores públicos están al servicio del Estado y la comunidad, lo que exige un actuar bajo principios éticos, promoviendo la responsabilidad, transparencia y compromiso con la función pública.

**Artículo 209:** Define que la función administrativa debe ejecutarse con criterios de eficiencia, moralidad, celeridad, imparcialidad y publicidad. Estos principios se relacionan directamente con la cultura institucional y el ambiente laboral, al orientar las relaciones internas y la gestión del talento humano.

### ***Legislación Legal***

**Ley 909 de 2004:** Regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública. Establece sistemas de mérito, evaluación del desempeño, incentivos y bienestar laboral, elementos claves para promover un clima organizacional basado en la equidad y la motivación.

**Ley 489 de 1998:** Define la organización y funcionamiento de la administración pública. Al promover la descentralización, autonomía y participación, fomenta una cultura organizacional abierta al cambio, la corresponsabilidad y la mejora continua.

**Ley 1010 de 2006:** Previene, corrige y sanciona el acoso laboral. Su aplicación contribuye a establecer relaciones laborales armónicas, erradicar prácticas abusivas y promover entornos seguros y respetuosos.

**Ley 87 de 1993:** Crea el Sistema de Control Interno, clave para asegurar la eficacia administrativa y la generación de confianza institucional. Su implementación influye en el clima organizacional al fomentar la transparencia y el autocontrol.

### ***Decretos Reglamentarios***

**Decreto 1083 de 2015:** Compila normas del sector público relacionadas con empleo, incentivos, capacitación y evaluación. Ofrece lineamientos para una gestión estratégica del talento humano centrada en el mérito, la transparencia y el desarrollo personal.

**Decreto 1499 de 2017:** modifica el Decreto 1083 de 2015 para institucionalizar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Este Decreto actualiza y consolida el Sistema de Gestión, articulando la planeación, la calidad y el control interno en un marco único. Asimismo, clarifica las estructuras de liderazgo institucional, como los Comités Municipales, y refuerza la dimensión de Talento Humano dentro de las políticas de gestión y desempeño institucional.

### ***Resoluciones y Circulares***

**Resolución 652 de 2012:** Reglamenta la conformación y funcionamiento de los Comités de Convivencia Laboral. Estas instancias promueven la salud mental y psicosocial en los entornos laborales, incidiendo positivamente en el clima organizacional.

**Resolución 2400 de 1979:** Establece normas de higiene y seguridad en los lugares de trabajo. Aunque es una norma técnica, sus disposiciones impactan el bienestar laboral, la percepción de cuidado institucional y la satisfacción del personal.

**Resolución 0312 de 2019:** Define estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), promoviendo condiciones laborales seguras que contribuyen a un entorno organizacional saludable.

**Circular Externa 100-009 de 2017 (Departamento Administrativo de la Función Pública):** Diseñada para promover la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), establece estrategias de socialización y capacitación dirigidas a las entidades

públicas para fortalecer su gestión integral. Además, estipula la realización de evaluaciones institucionales entre el 17 de octubre y el 17 de noviembre de cada año, lo cual incide directamente sobre los procesos de gestión del talento humano y, por ende, en el clima organizacional.

### **Instrumentos de Política Institucional**

#### ***Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)***

En su Dimensión " Talento Humano", impulsa una cultura organizacional centrada en la confianza, la colaboración y la eficiencia. El MIPG es el marco de referencia para la mejora del desempeño y el fortalecimiento del clima organizacional en el sector público.

#### ***Política de Gestión Estratégica del Talento Humano***

Implementada por la Alcaldía de San Cayetano, orienta las prácticas laborales hacia el bienestar, el desarrollo de capacidades, la equidad y la cultura de resultados, fortaleciendo así el sentido de pertenencia institucional.

#### ***Política de Desarrollo Administrativo***

Busca optimizar los procesos administrativos a través de la innovación, la eficiencia y la mejora continua, generando un entorno laboral dinámico y propicio para el crecimiento profesional.

#### ***Política de Control Interno***

Promueve una cultura organizacional orientada al cumplimiento de objetivos, la rendición de cuentas y la gestión de riesgos, aspectos que influyen directamente en la percepción de equidad y seguridad laboral.

***Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación***

Fomenta el aprendizaje organizacional, la sistematización de experiencias y la innovación institucional, creando condiciones para un clima laboral proactivo, participativo y centrado en la mejora continua.

***Política de Fortalecimiento Institucional***

Orientada al desarrollo de capacidades organizativas, mejora del desempeño institucional y calidad del servicio público. Contribuye a consolidar una cultura de alto desempeño y colaboración.

***Política de Bienestar Social e Incentivos***

Dirigida a mejorar las condiciones laborales, la salud mental y física de los servidores públicos y su motivación. Impacta directamente el clima organizacional, al fortalecer la calidad de vida en el trabajo.

El conjunto normativo descrito constituye una base jurídica integral que orienta la gestión del talento humano y la cultura organizacional en la administración pública. Su implementación efectiva en la Alcaldía Municipal de San Cayetano no solo garantiza el cumplimiento legal, sino que representa una oportunidad estratégica para transformar el clima laboral, fortalecer la confianza interna, reducir la rotación del personal y consolidar una cultura institucional orientada a la eficiencia, la ética y el servicio público de calidad.

## **Metodología de investigación**

La presente investigación adoptó un enfoque mixto, integrando estrategias cuantitativas y cualitativas para comprender de manera integral la percepción del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de San Cayetano. Esta combinación metodológica permitió identificar tanto patrones generalizables como interpretaciones profundas sobre los factores que inciden en la motivación, la cooperación, las interdependencias y el bienestar laboral de los funcionarios administrativos.

### **Enfoque metodológico**

El enfoque de la presente investigación es mixto, al integrar elementos cuantitativos y cualitativos. Se utiliza el enfoque cuantitativo para obtener datos medibles a partir de encuestas aplicadas al personal administrativo de planta y contratistas. Asimismo, se incorpora un componente cualitativo mediante el análisis interpretativo de las respuestas abiertas, lo que permite una comprensión más profunda de las percepciones y experiencias relacionadas con el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de San Cayetano (Norte de Santander).

### **Tipo y diseño de estudio**

Este estudio es de tipo descriptivo, dado que busca identificar y caracterizar las percepciones sobre el clima organizacional sin manipular variables. El diseño metodológico es no experimental y transeccional, ya que la información fue recolectada en un único momento y sin intervenir directamente en las condiciones laborales de los participantes.

### **Población y muestra**

La población objeto de estudio estuvo conformada por 61 personas, de las cuales 21 son funcionarios de planta con funciones administrativas y 40 son contratistas que apoyan las actividades del área administrativa.

Para determinar el tamaño muestral, se aplicó la fórmula de muestreo para poblaciones finitas, bajo un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %:

### Figura 1

*Formula de muestreo 1*

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

*Nota:* La figura 1 es tomada de internet QuestionPro y muestra la formula usada para aplicar al muestreo tomado de la empresa.

Donde:

N = 61 (tamaño de la población administrativa)

Z = 1,96 (nivel de confianza del 95%)

p = 0,5 (probabilidad de éxito)

q = 0,5 (probabilidad de fracaso)

e = 0,05 (margen de error permitido)

**Sustituyendo en la fórmula:**

$$n = \frac{61 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2 \cdot (61 - 1) + 3,84 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n \approx 52,5$$

El cálculo arrojó un tamaño muestral estimado de 52 personas. Sin embargo, la encuesta fue respondida por 30 personas, de las cuales 10 pertenecen al personal de planta y 20 al personal contratista, lo que representa aproximadamente el 49 % de la población total. Este nivel de participación permite obtener una aproximación válida y representativa de la percepción general del clima organizacional.

## **Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

La técnica utilizada fue la encuesta estructurada, diseñada con preguntas cerradas tipo Likert y una pregunta abierta. El instrumento contempló las siguientes dimensiones: comunicación organizacional, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales, condiciones laborales y sentido de pertenencia.

Para la aplicación, se utilizó la herramienta digital Microsoft Forms, la cual facilitó la difusión del formulario entre los participantes y permitió la recolección eficiente y segura de los datos.

## **Procedimiento**

**Diseño del instrumento:** Se elaboró el cuestionario estructurado, alineado con los objetivos de la investigación y validado previamente en estudios similares.

**Validación interna:** Se revisó la claridad y coherencia del cuestionario antes de su aplicación.

**Socialización y consentimiento:** Se explicó a los posibles participantes el propósito de la investigación, garantizando la voluntariedad y anonimato.

**Aplicación de la encuesta:** Se distribuyó el formulario a través de medios institucionales digitales, en el mes de julio de 2025.


**Recolección de información:** Se recibieron 30 respuestas en total, las cuales fueron almacenadas y organizadas en Microsoft Excel para su análisis.

**Análisis de datos:** Se realizó un tratamiento cuantitativo (frecuencias y porcentajes) y cualitativo (codificación de respuestas abiertas) para la interpretación de resultados.

## Técnicas de análisis de la información

Los datos recolectados fueron organizados y analizados utilizando herramientas como Microsoft Excel y Microsoft Word. Para los ítems cerrados se empleó estadística descriptiva, presentando los resultados en tablas y gráficos mediante frecuencias y porcentajes. Las respuestas abiertas fueron tratadas mediante análisis cualitativo, con identificación de categorías emergentes que permiten comprender con mayor profundidad las percepciones de los participantes.

### Mensaje compartido a los participantes

 ¡Tu voz es importante!


Desde el Diplomado en Gerencia del Talento Humano de la UNAD, estamos realizando una investigación sobre el **clima organizacional en la Alcaldía Municipal de San Cayetano**. Para ello, hemos preparado una breve encuesta que te tomará solo unos minutos.

 Tu participación es completamente **anónima y voluntaria**.

La información será usada únicamente con fines académicos y para proponer mejoras reales en el ambiente laboral de la entidad.

Agradecemos tu colaboración y sinceridad. El siguiente es el enlace para responder la encuesta:

 <https://forms.cloud.microsoft/r/jqUEjyviT3?origin=lprLink>

¡Gracias por ser parte activa de esta investigación académica! 

### Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló en cumplimiento de los principios éticos establecidos en la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia, que regula los aspectos éticos de las investigaciones en seres humanos. Se garantizó la confidencialidad, el anonimato y la

participación voluntaria de todos los encuestados. A través del formulario digital, los participantes otorgaron su consentimiento informado previo a responder la encuesta, reconociendo que los datos recolectados serían utilizados exclusivamente con fines académicos y de mejora institucional.

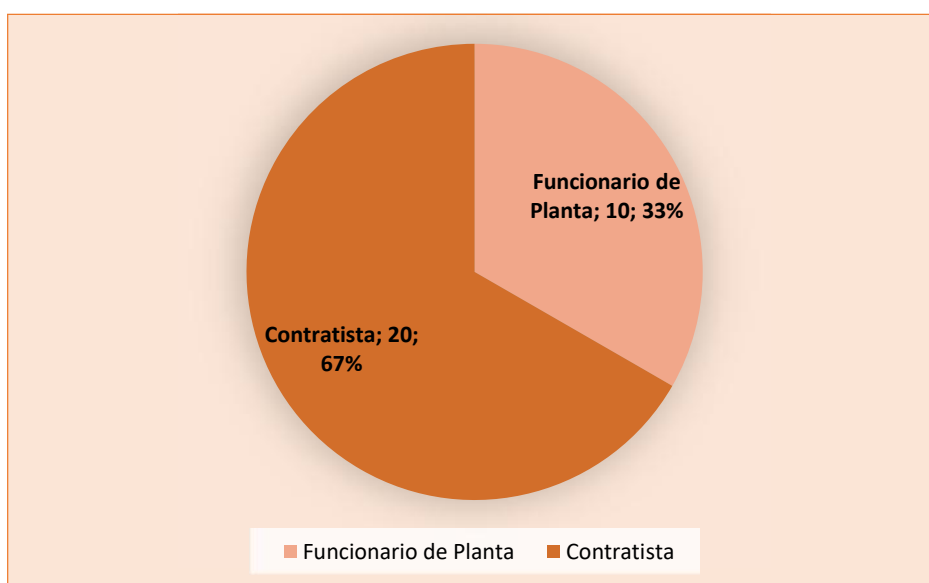
## Resultados

### Bloque 1. Caracterización perfil del encuestado

- ) **P1.** Tipo de vinculación
- ) **P2.** Dependencia o área
- ) **P3.** Antigüedad en la institución

#### Figura 2

##### *P1. Tipo de Vinculación 1*



*Nota:* La figura 2 muestra los resultados de la pregunta N° 1 dentro de la encuesta, la cual se encuentra dentro del link de la encuesta aplicada.

La Figura 2 muestra la participación en la encuesta según el tipo de vinculación con la entidad. De los 61 funcionarios del área administrativa (21 de planta y 40 contratistas), respondieron un total de 30 personas, distribuidas en 10 funcionarios de planta y 20 contratistas. Esto representa una participación del 47,6% por parte del personal de planta y del 50% por parte de los contratistas.

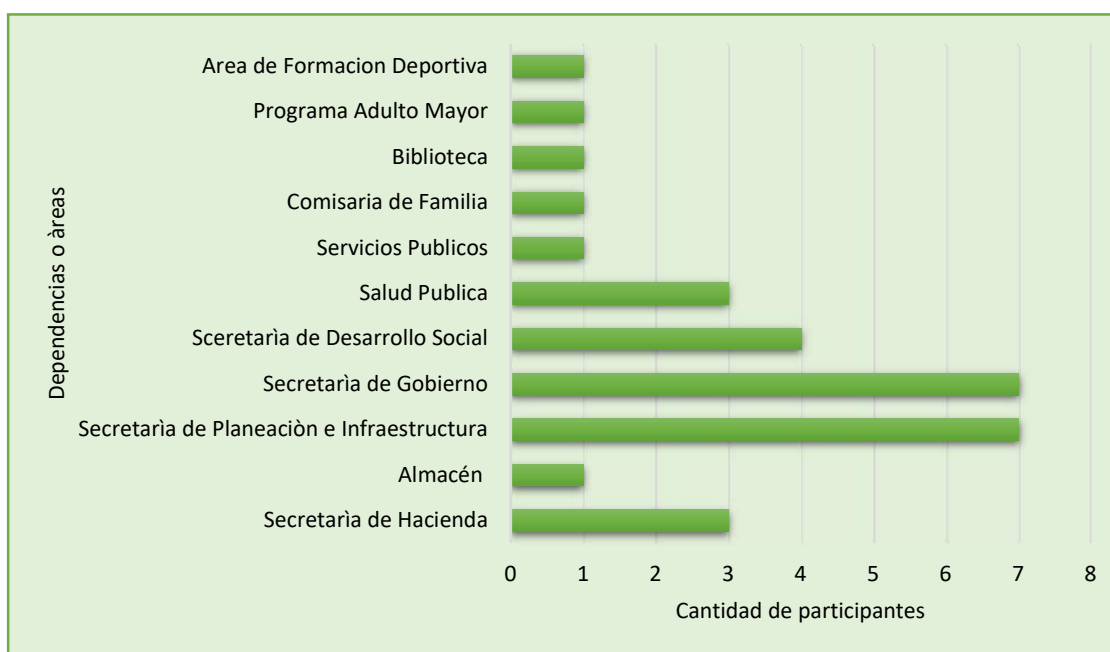
En términos relativos dentro de la muestra encuestada, el 67% de las respuestas provienen de contratistas, mientras que el 33% corresponde a funcionarios de planta. Esta proporción

refleja, en parte, la composición general del personal administrativo, en la cual los contratistas superan en número a los funcionarios de planta.

El análisis de esta figura permite identificar que ambos grupos tuvieron niveles de participación similares en relación con su número total, lo cual proporciona una base adecuada para analizar el clima organizacional desde ambas perspectivas contractuales.

### Figura 3

#### P2. Dependencia o área en la que labora 1



*Nota:* La figura 3 muestra los resultados de la pregunta N° 2 dentro de la encuesta, la cual se encuentra dentro del link de la encuesta aplicada.

La Figura 3 presenta la distribución de los participantes según la dependencia o área administrativa en la que laboran dentro de la Alcaldía Municipal. Se evidencia que las áreas con mayor participación en la encuesta fueron la Secretaría de Gobierno y la Secretaría de Planeación e Infraestructura, cada una con 7 respuestas. Estas fueron seguidas por la Secretaría de Hacienda con 5 participantes, la Oficina de Control Interno con 3, y la Secretaría General con 2 participantes. Las demás dependencias, como la Oficina Jurídica, la Oficina de Prensa, la Oficina

de Cultura y la Oficina de Tecnologías de la Información, registraron una participación menor, con 1 respuesta cada una.

#### Figura 4

##### P3. Antigüedad en la institución 1



*Nota:* La figura 4 muestra los resultados de la pregunta N° 3 dentro de la encuesta, la cual se encuentra dentro del link de la encuesta aplicada.

La Figura 4 muestra la distribución de los participantes según su antigüedad laboral en la Alcaldía Municipal. Se observa que el grupo más representativo corresponde al personal con una permanencia entre 1 y 3 años en la institución, con un 47% de participación. Le siguen los funcionarios con menos de 1 año, que representan el 27%, y aquellos con una antigüedad entre 4 y 6 años, con un 17%. Finalmente, un porcentaje menor del 9% corresponde a participantes con más de 6 años de vinculación.

Estos datos permiten identificar el tiempo de permanencia en la entidad de quienes respondieron la encuesta, lo cual puede influir en su percepción sobre el ambiente laboral.

## Bloque 2. Comunicación organizacional

### ) P4. Efectividad de la comunicación interdependencias

- ) **P5.** Claridad y oportunidad de la información
- ) **P6.** Aspectos a mejorar en la comunicación interna (*abierta*)

### Figura 5

#### P4. Efectividad de la comunicación 1



*Nota:* La figura 5 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 4, desarrollada dentro de la encuesta.

La Figura 5 presenta los resultados obtenidos en la pregunta número 4 de la encuesta, relacionada con la efectividad de la comunicación entre las distintas dependencias de la Alcaldía Municipal. El 34% de los participantes indicó que la comunicación entre su dependencia y otras áreas es efectiva algunas veces, mientras que otro 33% afirmó que es efectiva casi siempre. Por su parte, el 30% señaló que la comunicación siempre es efectiva, y un 3% manifestó que casi nunca lo es.

Estos datos reflejan percepciones variadas, con una tendencia mayoritaria hacia respuestas intermedias y positivas respecto a la efectividad de la comunicación en interdependencias.

### Figura 6

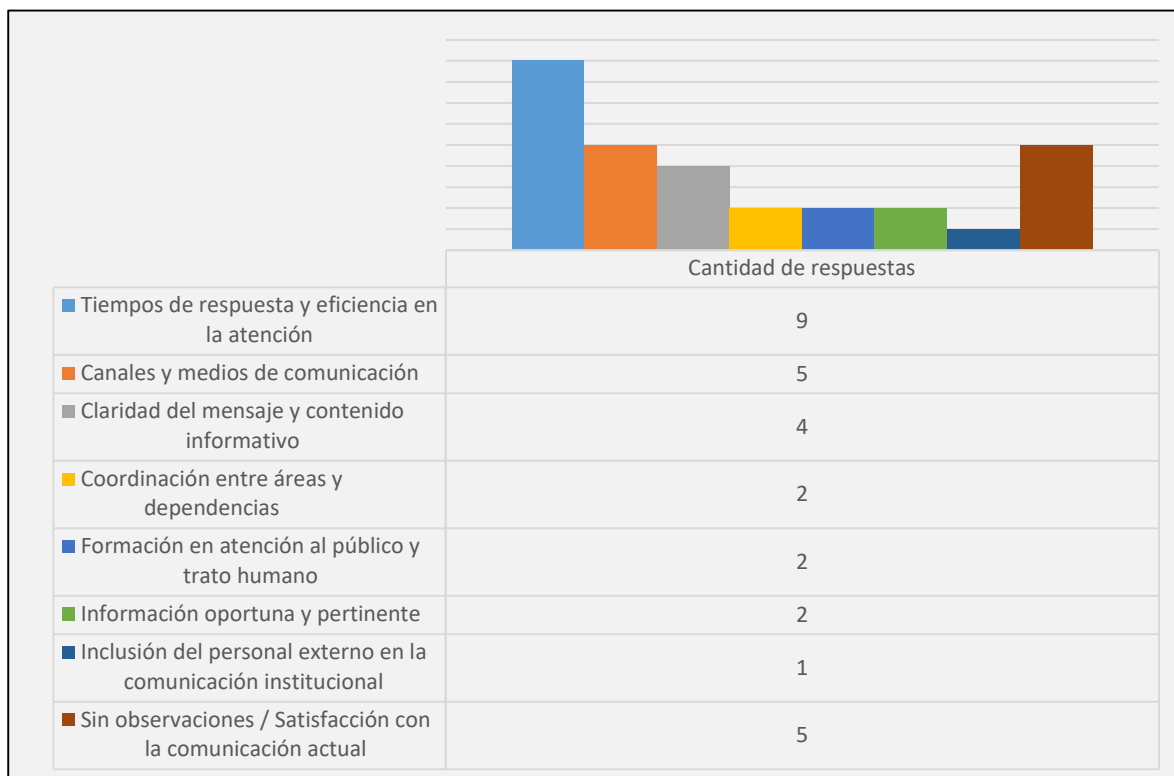
#### P.5. Claridad y oportunidad de la información 1



*Nota:* La figura 6 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 5, desarrollada dentro de la encuesta.

La Figura 6 muestra los resultados correspondientes a la percepción de los participantes sobre la claridad y oportunidad de la información que reciben respecto a los procesos institucionales. El 80% de los encuestados respondió afirmativamente, indicando que sí reciben información clara y oportuna. Por otro lado, el 20% manifestó que solo a veces accede a este tipo de información de forma adecuada.

Este resultado permite identificar el grado de satisfacción de los funcionarios respecto al acceso a la información institucional, elemento clave para la gestión interna y la coordinación organizacional.

**Figura 7***P6. Aspectos a mejorar en la comunicación 1*

*Nota:* La figura 7 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 6 (abierta), desarrollada dentro de la encuesta.

La Figura 7 presenta los resultados de la pregunta abierta relacionada con los aspectos que los participantes consideran que deben mejorarse en la comunicación institucional de la Alcaldía Municipal. El aspecto más señalado fue la mejora en los tiempos de respuesta y eficiencia en la atención, mencionado por el 30% de los encuestados. Le siguen los canales y medios de comunicación con un 17%, y la claridad del mensaje y contenido informativo con un 13%.

Otros aspectos mencionados fueron la coordinación entre áreas y dependencias, la formación en atención al público y trato humano, y la información oportuna y pertinente, cada

uno con un 7% de las respuestas. La inclusión del personal externo en la comunicación institucional fue señalada por el 3% de los participantes.

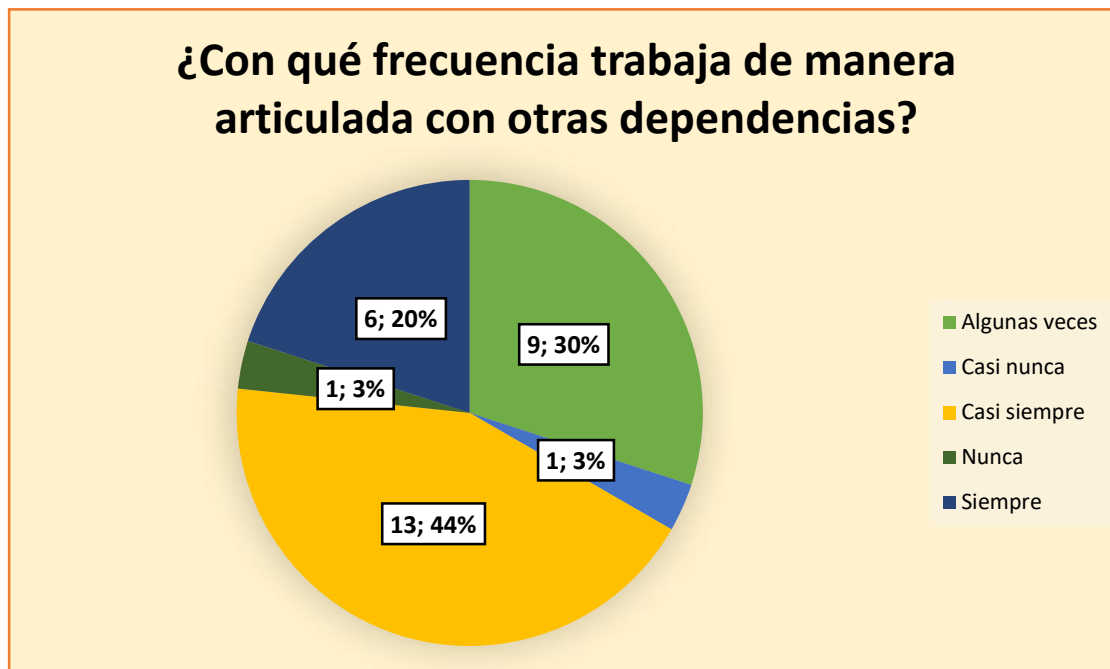
Finalmente, el 16% de los encuestados manifestó no tener observaciones o se declaró satisfecho con la comunicación institucional actual.

### Bloque 3. Cooperación interdependencias y trabajo en equipo

- ) **P7.** Frecuencia de trabajo articulado
- ) **P8.** Disposición al trabajo colaborativo
- ) **P9.** Factores que dificultan la cooperación (*abierta*)

#### Figura 8

##### *P7. Frecuencia de trabajo articulado 1*



*Nota:* La figura 8 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 7, desarrollada dentro de la encuesta.

La Figura 8 muestra los resultados obtenidos frente a la frecuencia con la que los funcionarios trabajan de manera articulada con otras dependencias de la Alcaldía Municipal. El 44% de los encuestados indicó que casi siempre colabora con otras áreas, mientras que el 30%

afirmó hacerlo algunas veces. Por otro lado, el 20% señaló que siempre trabaja de forma articulada con otras dependencias.

En menor proporción, un 3% manifestó que casi nunca realiza trabajo conjunto con otras áreas, y otro 3% indicó que nunca lo hace. Estos datos permiten identificar el nivel de interacción funcional que existe entre las dependencias en el marco de la gestión institucional.

### Figura 9

#### P8. Disposición al trabajo colaborativo 1



*Nota:* La figura 9 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 8, desarrollada dentro de la encuesta.

La Figura 9 muestra la percepción de los participantes frente a la disposición para el trabajo colaborativo dentro de la Alcaldía Municipal. El 47% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que existe dicha disposición, mientras que el 20% indicó estar totalmente de acuerdo. Un 30% adoptó una postura neutral, y un 3% expresó estar en desacuerdo.

Estos resultados reflejan que una mayoría significativa percibe de manera positiva la disposición institucional hacia el trabajo en equipo, aunque también se identifican niveles de

neutralidad que podrían sugerir espacios de mejora o variabilidad en las experiencias de colaboración.

**Figura 10**

*P9. Factores que dificultan la cooperación 1*



*Nota:* La figura 10 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 9, desarrollada dentro de la encuesta. El total de respuestas categorizadas supera el número de participantes (30) debido a que algunos encuestados mencionaron más de un factor en su respuesta abierta. En total, 3 personas aportaron múltiples factores, por lo que sus respuestas fueron clasificadas en más de una categoría para un análisis más completo y representativo.

La Figura 10 presenta los resultados de la pregunta abierta sobre los factores que, según la experiencia de los participantes, dificultan la cooperación entre las distintas áreas de la Alcaldía Municipal. El factor más mencionado fue la falta de comunicación entre áreas o

personas, con un 27% de las respuestas. Le sigue la opción, no identifica dificultades / cooperación adecuada, seleccionada por el 21% de los encuestados.

Otros factores reportados fueron la rivalidad, competencia o falta de compañerismo, los comportamientos inadecuados, y otros factores no específicos o poco claros, cada uno con un 12%. También se identificaron los procesos ineficaces o estructuras desarticuladas con un 9%, y la falta de coordinación o integración entre áreas, con un 7%.

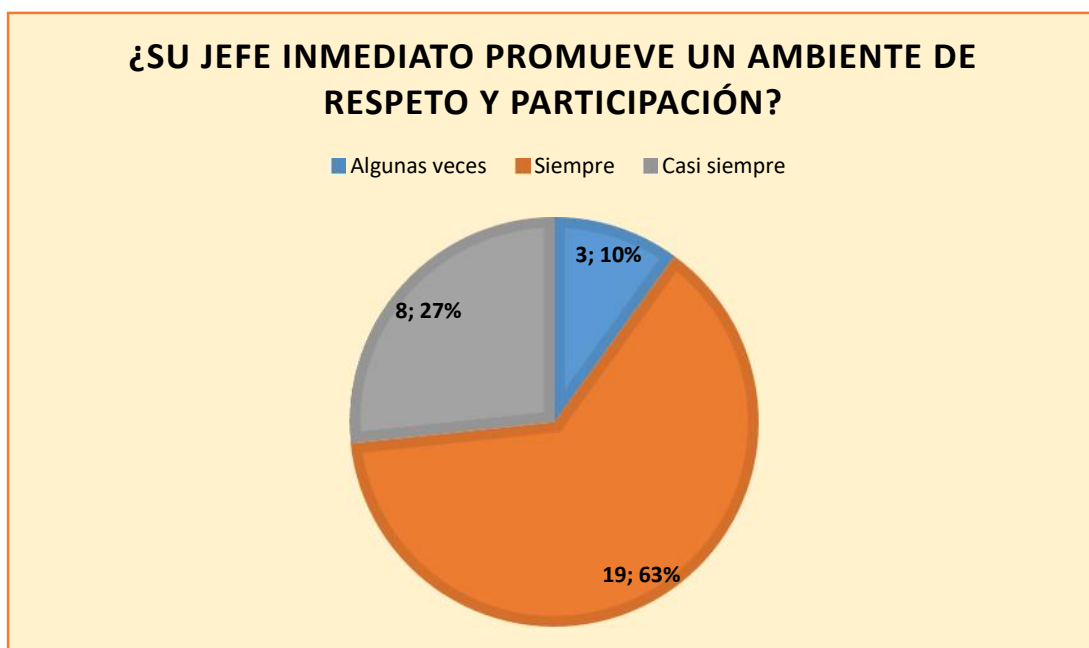
Estos resultados reflejan una diversidad de experiencias entre los funcionarios, permitiendo conocer tanto las barreras percibidas como las condiciones positivas existentes en algunos casos respecto a la cooperación institucional.

#### **Bloque 4. Liderazgo y apoyo institucional**

- ) **P10.** Estilo de liderazgo inmediato (respeto y participación)
- ) **P11.** Percepción de respaldo institucional
- ) **P12.** Características valoradas en un líder (*abierta*)

**Figura 11**

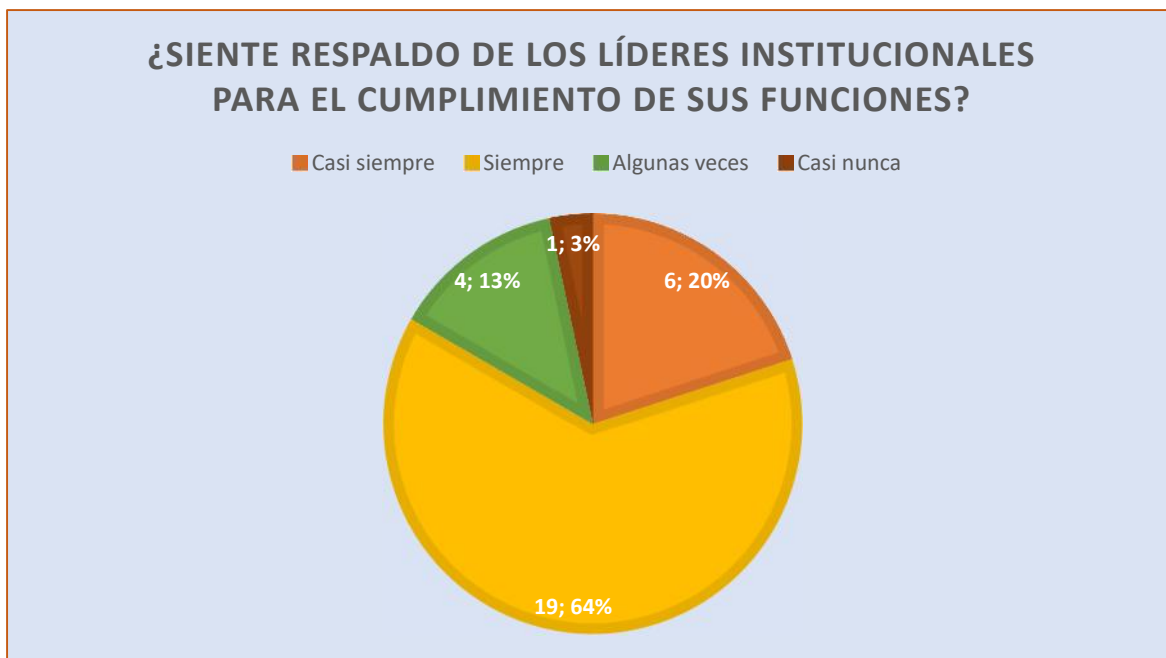
*P10. Estilo de liderazgo de jefatura 1*



*Nota:* La figura 11 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 10, desarrollada dentro de la encuesta

La Figura 11 presenta los resultados de la percepción del personal administrativo frente a la promoción de un ambiente de respeto y participación por parte de su jefe inmediato. La mayoría de los encuestados respondió de manera positiva: el 63% afirmó que siempre se fomenta este tipo de ambiente, mientras que un 27% indicó que esto ocurre casi siempre. Solo el 10% manifestó que esta conducta ocurre algunas veces.

Estos resultados reflejan una valoración mayoritariamente favorable del liderazgo ejercido por los jefes inmediatos dentro de la Alcaldía Municipal de San Cayetano, evidenciando prácticas de gestión basadas en el respeto mutuo, la inclusión y la participación activa.

**Figura 12***P11. Percepción de respaldo interno 1*

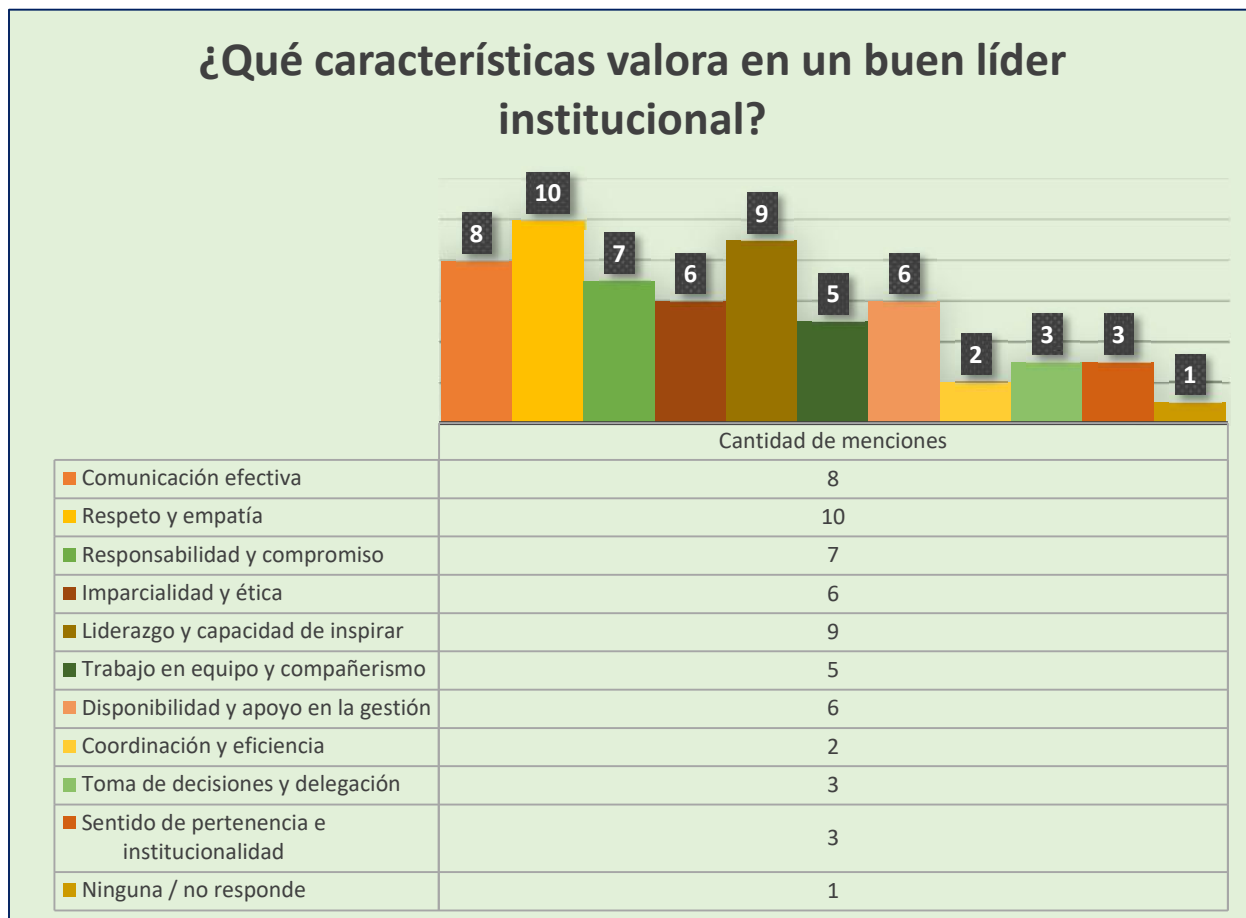
*Nota:* La figura 12 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 11, desarrollada dentro de la encuesta.

La Figura 12 muestra la percepción del personal administrativo respecto al respaldo recibido por parte de los líderes institucionales para el cumplimiento de sus funciones. La mayoría de los encuestados, un 64%, indicó que siempre siente dicho respaldo, mientras que el 20% afirmó que esto ocurre casi siempre. Un 13% manifestó que lo percibe algunas veces, y apenas un 3% señaló que casi nunca cuenta con este tipo de apoyo.

Estos resultados reflejan una evaluación mayoritariamente positiva sobre el acompañamiento institucional brindado por los líderes de la Alcaldía de San Cayetano. No obstante, la presencia de respuestas menos favorables sugiere que aún existen oportunidades para reforzar el apoyo institucional.

Figura 13

P12. Características valoradas de un líder 1



*Nota:* La figura 13 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 12, desarrollada dentro de la encuesta. La pregunta permitió respuestas múltiples. Aunque participaron 30 personas, algunas identificaron más de un factor relevante, generando un total de 60 menciones distribuidas en distintas categorías. Esto refleja la riqueza de percepciones frente al perfil del jefe ideal en el contexto de la Alcaldía Municipal de San Cayetano.

La Figura 13 muestra las características que los encuestados valoran en un buen líder institucional. El atributo más mencionado fue el respeto y la empatía, señalado por el 16,7 % de los participantes, seguido de la capacidad de liderazgo e inspiración, con un 15 %. La

comunicación efectiva también fue altamente valorada, representando el 13,3 % de las menciones.

Otras características destacadas incluyen la responsabilidad y compromiso (11,7 %), la imparcialidad y ética (10 %) y la disponibilidad y apoyo en la gestión (10 %). En menor medida, se valoraron aspectos como el trabajo en equipo y compañerismo (8,3 %), la toma de decisiones y delegación (5 %), el sentido de pertenencia e institucionalidad (5 %) y la coordinación y eficiencia (3,3 %). Solo un 1,7 % indicó no tener respuesta o no identificar características relevantes.

Estos resultados evidencian que los funcionarios de la Alcaldía Municipal de San Cayetano consideran fundamentales las cualidades humanas, la comunicación clara y el liderazgo inspirador en el ejercicio de roles directivos. Se resalta la importancia de una gestión basada en la cercanía, la coherencia ética y el acompañamiento efectivo, lo cual puede fortalecer significativamente el clima organizacional y la percepción de legitimidad institucional.

#### **Bloque 5. Condiciones laborales y motivación**

- ) P13. Motivación frente a las tareas
- ) P14. Condiciones físicas y logísticas del trabajo
- ) P15. Aspectos que mejorarían la motivación (*abierta*)

**Figura 14**

*P13. Motivación frente a las tareas 1*



*Nota:* La figura 14 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 13, desarrollada dentro de la encuesta.

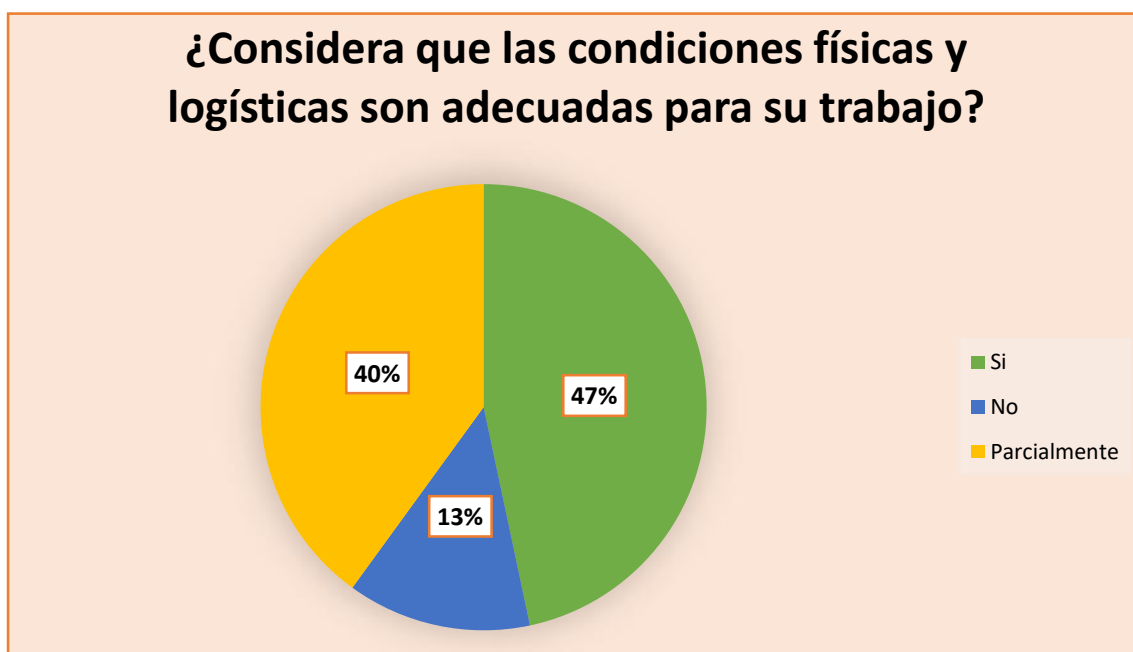
La Figura 14 presenta los resultados de la percepción sobre la motivación con respecto a las tareas asignadas en la Alcaldía Municipal de San Cayetano. El 47 % de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con sentirse motivado, mientras que un 40 % indicó estar de acuerdo. Solo el 10 % adoptó una postura neutral frente a la afirmación, y apenas un 3% expresó estar totalmente en desacuerdo.

Estos datos permiten evidenciar que una amplia mayoría de los funcionarios administrativos, tanto de planta como contratistas, manifiestan niveles positivos de motivación frente a sus labores cotidianas. Esta tendencia puede interpretarse como un indicador de alineación entre las funciones asignadas y las capacidades, intereses o expectativas de los colaboradores.

No obstante, la presencia de respuestas neutrales y una mínima expresión de desmotivación sugieren la necesidad de fortalecer los mecanismos institucionales de reconocimiento, participación activa y alineación de metas individuales con los objetivos organizacionales.

### Figura 15

*P14. Condiciones físicas y logísticas en trabajo 1*



*Nota:* La figura 15 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 14, desarrollada dentro de la encuesta.

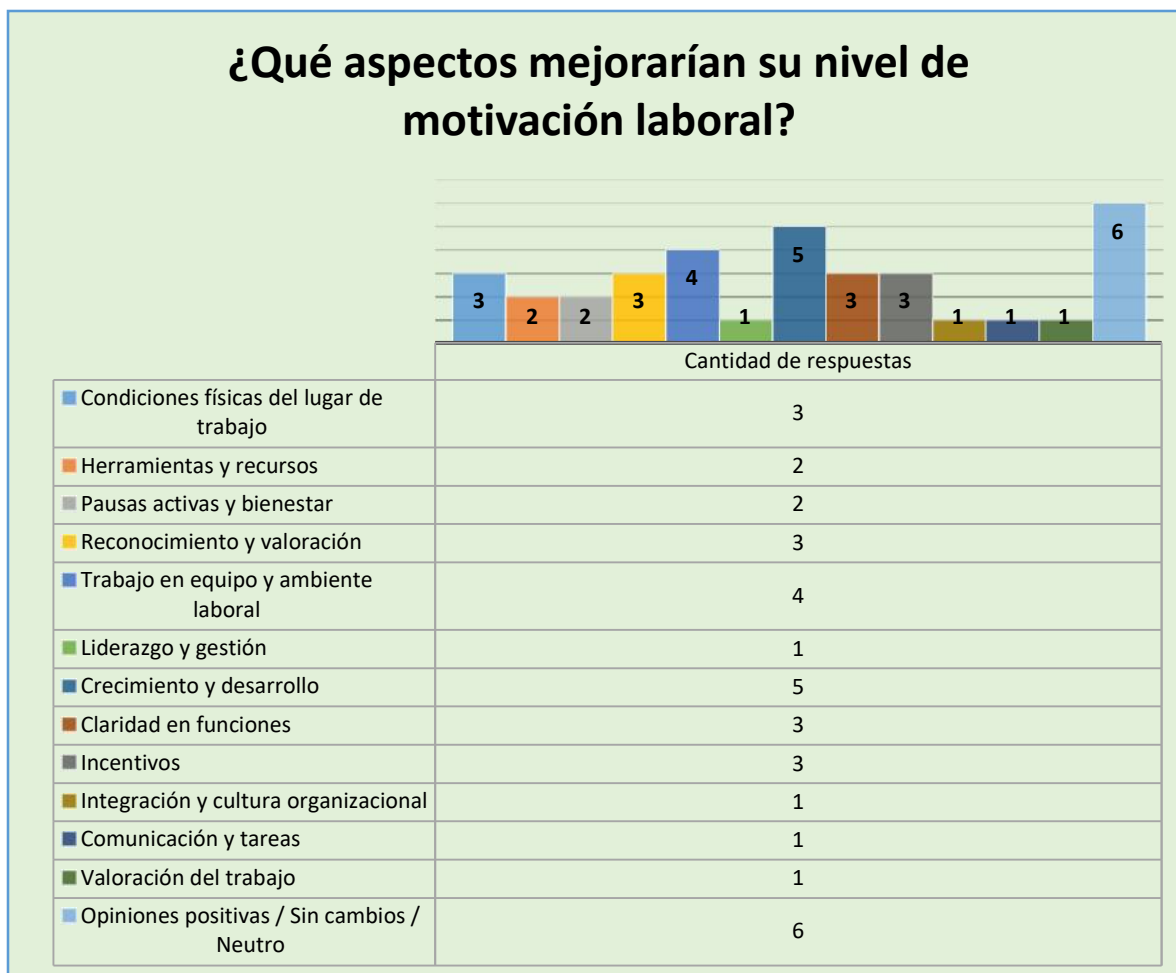
La Figura 15 muestra los resultados sobre la percepción de los funcionarios frente a las condiciones físicas y logísticas disponibles para el desarrollo de sus funciones. Un 47 % de los participantes considera que dichas condiciones son adecuadas, mientras que un 40 % opina que lo son solo parcialmente. Por otro lado, un 13 % respondió de manera negativa.

Este resultado evidencia que, si bien casi la mitad de los encuestados percibe un entorno físico y logístico favorable, existe un grupo significativo que considera que las condiciones actuales no son plenamente satisfactorias. La percepción de adecuación parcial podría reflejar

limitaciones puntuales en aspectos como el mobiliario, los espacios de trabajo, los equipos tecnológicos, o el acceso a insumos necesarios para el cumplimiento de las funciones.

**Figura 16**

*P15. Aspectos que mejorarían la motivación 1*



*Nota:* La figura 16 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 15, desarrollada dentro de la encuesta.. La pregunta se formuló en formato abierto, por lo que cada encuestado pudo expresar más de una sugerencia. En consecuencia, si bien participaron 30 personas, se identificaron 35 factores distintos; por ello, la suma de menciones por categoría supera el número total de encuestados.

La figura 16 presenta los resultados obtenidos en la pregunta N° 15, formulada de manera abierta, lo cual permitió que los participantes expresaran libremente una o más sugerencias frente

a los aspectos que podrían mejorar su nivel de motivación laboral. Aunque respondieron 30 personas, se identificaron 35 factores distintos, por lo que la suma de menciones por categoría supera el número total de encuestados

Los resultados indican que el 17,1 % de las respuestas (6 menciones) reflejan posturas positivas, neutrales o que no sugieren cambios. Por su parte, el 82,9 % restante (29 menciones) se distribuye en diferentes categorías de mejora, siendo las más representativas el crecimiento y desarrollo profesional con un 14,3 %, lo que refleja el interés de los colaboradores por contar con oportunidades de formación, promoción y fortalecimiento de habilidades; seguido del trabajo en equipo y ambiente laboral con un 11,4 %, lo cual evidencia la importancia que otorgan al fortalecimiento de las relaciones interpersonales y a un entorno de trabajo armónico. Las condiciones físicas del lugar de trabajo, el reconocimiento y valoración, la claridad en funciones y los incentivos representan cada uno un 8,6 %, aspectos clave relacionados con la motivación extrínseca, la justicia organizacional y la satisfacción personal. En menor proporción se destacaron elementos como las herramientas y recursos adecuados, las pausas activas, el liderazgo, la cultura organizacional, la comunicación efectiva y la valoración explícita del trabajo, con porcentajes que oscilan entre el 5,7 % y el 2,9 %

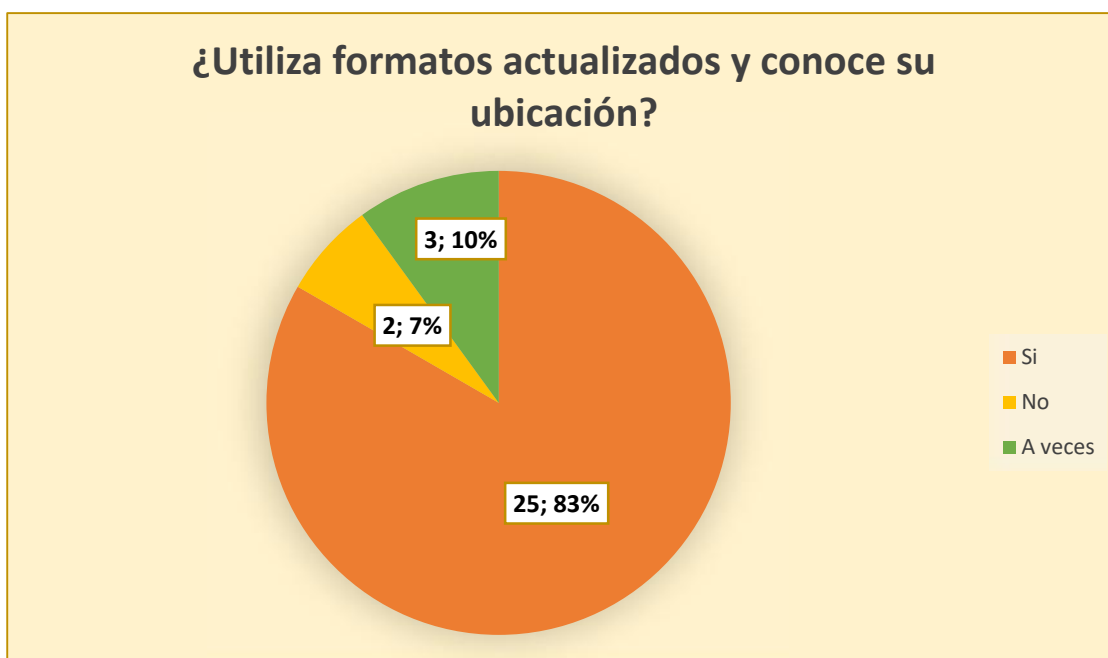
Estos resultados muestran que, si bien existe un grupo de trabajadores que no percibe necesidad de cambios, la mayoría identifica oportunidades de mejora asociadas a condiciones laborales, relaciones interpersonales, liderazgo, bienestar y desarrollo profesional. Estas categorías constituyen dimensiones fundamentales de la motivación laboral y del clima organizacional y deben ser tenidas en cuenta para la implementación de estrategias de fortalecimiento institucional.

## Bloque 6. Gestión documental y uso de procedimientos

- ) P16. Uso y conocimiento de formatos actualizados
- ) P17. Orientación recibida sobre documentos institucionales
- ) P18. Dificultades con procedimientos documentales (*abierta*)

### Figura 17

*P16. Uso y conocimiento de formato 1*



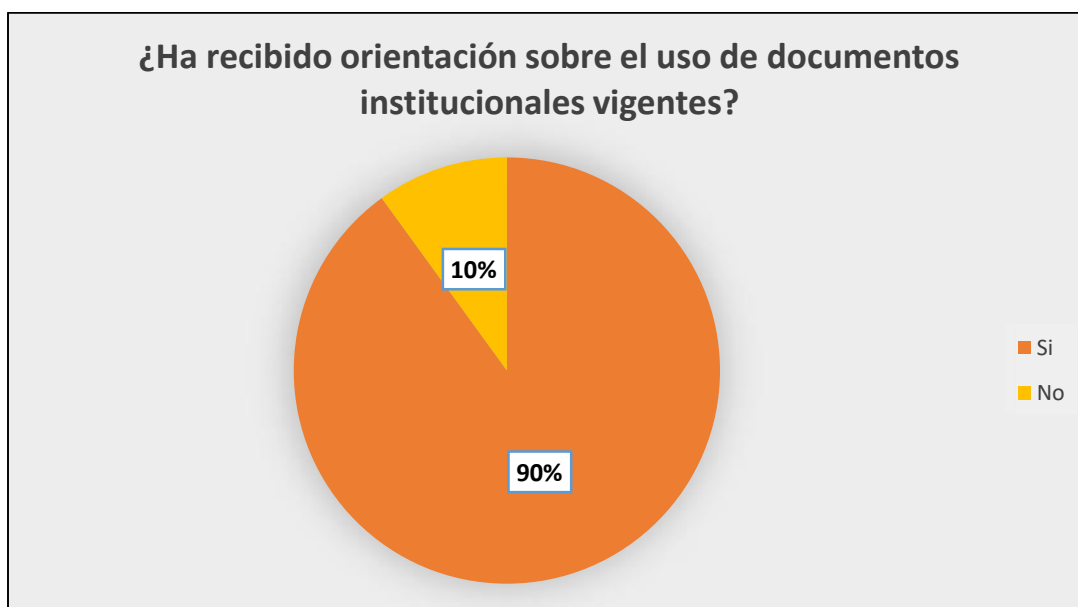
*Nota:* La figura 17 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 16, desarrollada dentro de la encuesta-

La Figura 17 se muestra el enfoque en determinar si los funcionarios utilizan formatos actualizados y conocen su ubicación. La mayoría de los encuestados (83%) respondió afirmativamente, lo que indica que 25 de las 30 personas participantes tienen claridad sobre el manejo documental y los procedimientos establecidos. Un 10 % manifestó que solo a veces accede a formatos actualizados o desconoce su ubicación, mientras que un 7 % respondió negativamente.

Estos resultados reflejan una apropiación general positiva de los lineamientos administrativos en la Alcaldía Municipal de San Cayetano, lo cual favorece la eficiencia operativa. No obstante, la existencia de respuestas negativas o intermedias sugiere la necesidad de fortalecer los procesos de inducción, retroalimentación y socialización continua de los formatos institucionales, especialmente con el personal vinculado por contrato, quienes pueden presentar mayor rotación o menor familiaridad con los procedimientos internos.

### Figura 18

#### *P17. Orientación recibida 1*



*Nota:* La figura 18 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 17, desarrollada dentro de la encuesta

La Figura 18 muestra la orientación de la pregunta para identificar si los funcionarios han recibido orientación sobre el uso de los documentos institucionales vigentes. De los 30 encuestados, el 90 % respondió afirmativamente, lo cual evidencia que la gran mayoría ha sido capacitada o informada sobre el uso adecuado de los instrumentos normativos y procedimentales. Solo un 10 % manifestó no haber recibido dicha orientación.

Este resultado refleja un nivel positivo de gestión documental en la Alcaldía Municipal de San Cayetano, con una apropiada transferencia de conocimiento en materia institucional. Sin embargo, la existencia de algunos casos sin formación sugiere la importancia de continuar fortaleciendo espacios de capacitación, especialmente para el personal nuevo o contratista, con el fin de asegurar la homogeneidad en el cumplimiento de los lineamientos administrativos y normativos vigentes.

### Figura 19

*P18. Dificultades con procedimientos 1*



*Nota:* La figura 19 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 18, desarrollada dentro de la encuesta.

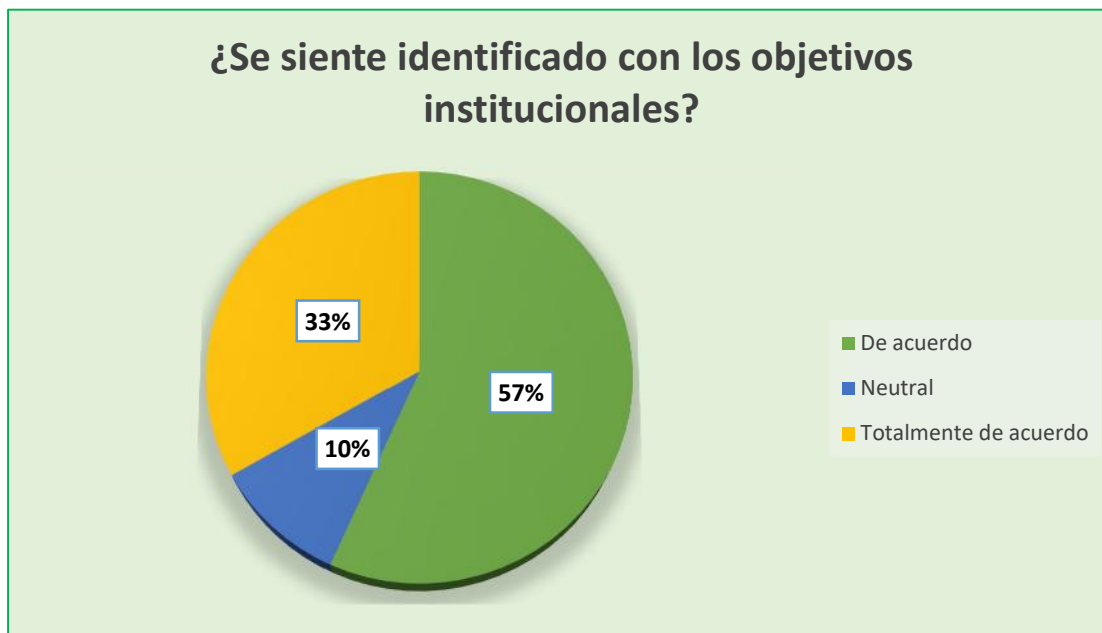
La Figura 19 presenta los resultados de la pregunta formulada con el propósito de identificar las dificultades que han enfrentado los funcionarios al utilizar los formatos institucionales o al aplicar los procedimientos establecidos. La mayoría de los participantes,

equivalente al 90 %, manifestó no haber tenido dificultades en el uso de estos recursos administrativos. Solo un 4 % señaló como inconveniente la falta de conocimiento o la existencia de múltiples formatos, y otro 3 % expresó no tener claridad sobre la tabla de retención documental. El restante 3% no respondió o indicó que la pregunta no le aplicaba.

Estos resultados evidencian una apropiada adopción de los procedimientos institucionales y el uso de formatos establecidos, lo cual sugiere una gestión documental funcional y con bajo nivel de complejidad para los usuarios. No obstante, los casos minoritarios que reportaron dificultades destacan la importancia de revisar periódicamente la claridad de los lineamientos, así como de garantizar el acceso oportuno a la capacitación y acompañamiento técnico para todos los funcionarios.

#### **Bloque 7. Sentido de pertenencia y cultura organizacional**

- J P19. Identificación con los objetivos institucionales
- J P20. Percepción del aporte al cumplimiento de la misión
- J P21. Cambios deseables para mejorar el ambiente laboral (*abierta*)

**Figura 20***P19. Identificación con los objetivos 1*

*Nota:* La figura 20 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 19, desarrollada dentro de la encuesta.

La Figura 20 presenta los resultados de la pregunta orientada a conocer el nivel de identificación de los funcionarios con los objetivos institucionales de la Alcaldía Municipal de San Cayetano. El 57 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo con dichos objetivos, mientras que un 33 % expresó total acuerdo, lo que evidencia un alto nivel de alineación con la misión institucional. Solo un 10 % adoptó una posición neutral, sin manifestar rechazo, pero tampoco una identificación plena.

Estos resultados reflejan una percepción favorable hacia la dirección estratégica de la entidad, lo cual es un aspecto positivo para el fortalecimiento del clima organizacional.

**Figura 21**

*P20. Percepción del aporte a la misión 1*



*Nota:* La figura 21 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 20, desarrollada dentro de la encuesta.

La Figura 21 muestra los resultados de la pregunta enfocada en conocer la percepción de los funcionarios sobre el aporte de su labor al cumplimiento de la misión institucional de la Alcaldía Municipal de San Cayetano. El 97 % de los encuestados manifestó que considera que su trabajo contribuye al logro de dicha misión, mientras que solo un 3 % indicó lo contrario.

Este alto nivel de reconocimiento del valor individual dentro del marco institucional evidencia un fuerte sentido de pertenencia y compromiso con los propósitos misionales.

**Figura 22**

*P21. Cambios deseables para mejorar el ambiente laboral 1*



*Nota:* La figura 22 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 21, desarrollada dentro de la encuesta.

La Figura 22 presenta los resultados de la pregunta orientada a identificar posibles cambios que los funcionarios consideren necesarios para mejorar el ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de San Cayetano. Aunque participaron 30 personas, se evidenció una diversidad de opiniones que reflejan distintas perspectivas sobre el entorno de trabajo.

El 26,7 % de los participantes (8 personas) manifestó que no hay nada por mejorar o que el ambiente laboral ya es positivo. Sin embargo, el 73,3 % restante (22 personas) expresó

propuestas concretas de mejora. Entre las sugerencias más mencionadas se destacan fomentar el trabajo en equipo y la integración (13,3 %), mejorar la comunicación interna (10 %), realizar pausas activas o actividades lúdicas (10 %), fortalecer los procesos institucionales (10 %) y fomentar valores como el respeto, la igualdad y la convivencia (10 %). También se plantearon la necesidad de oportunidades de desarrollo profesional (10 %), la mejora de condiciones laborales y la garantía de equidad (6,7 %), y la eliminación de conflictos o divisiones internas (3,3 %).

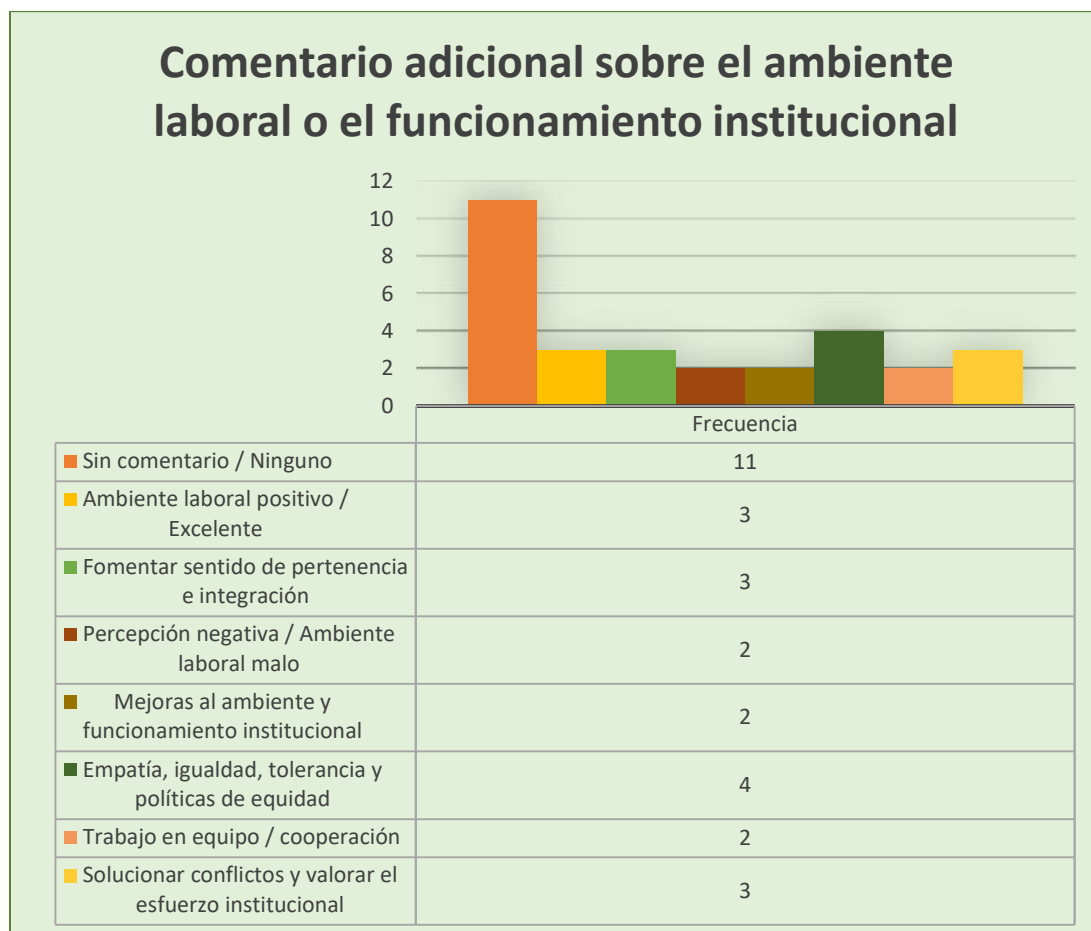
Estos hallazgos permiten concluir que, si bien existe una percepción favorable del ambiente laboral por parte de algunos funcionarios, también se reconoce la importancia de implementar acciones enfocadas en la integración, el bienestar, la comunicación y la mejora continua de las condiciones laborales, con el fin de fortalecer una cultura organizacional más cohesionada y saludable.

#### **Bloque 8. Observaciones generales**

) P22. Comentario libre sobre ambiente laboral o funcionamiento (*abierta*)

**Figura 23**

*P22. Comentario libre sobre ambiente laboral 1*



*Nota:* La figura 23 muestra los resultados arrojados de la pregunta N° 22, desarrollada dentro de la encuesta.

La Figura 23 expone las respuestas a la pregunta final del instrumento, donde se invitó a los participantes a compartir un comentario adicional sobre el ambiente laboral o el funcionamiento institucional en la Alcaldía Municipal de San Cayetano. Aunque se trató de una pregunta abierta, las respuestas permitieron ser agrupadas por categorías temáticas.

El 36,7 % de los participantes (11 personas) expresó no tener ningún comentario adicional. Por otro lado, un 63,3 % (19 personas) sí aportó observaciones que revelan aspectos

tanto positivos como puntos de mejora. Entre los comentarios favorables se destacan quienes califican el ambiente laboral como positivo o excelente (10 %) y quienes resaltan la importancia de fomentar el sentido de pertenencia y la integración entre dependencias (10 %).

Asimismo, un 13,3 % de los encuestados manifestó la necesidad de promover la empatía, la igualdad, la tolerancia y políticas de equidad dentro de la entidad. Otras sugerencias incluyeron fortalecer el trabajo en equipo y la cooperación (6,7 %), solucionar conflictos internos y valorar el esfuerzo institucional (10 %), y mejorar el ambiente o el funcionamiento institucional (6,7 %). Finalmente, el 6,7 % manifestó una percepción negativa del ambiente laboral.

Estos comentarios reflejan que, si bien existe una valoración general positiva en algunos casos, también se identifican áreas críticas que requieren atención por parte de la administración, especialmente en lo relacionado con la integración, el respeto, la equidad y el fortalecimiento de procesos institucionales que promuevan un ambiente laboral más armónico.

## Conclusiones

El estado general del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de San Cayetano puede considerarse como favorable, con un alto sentido de pertenencia y compromiso por parte del talento humano. Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la equidad, la comunicación y el bienestar psicosocial que deben ser abordados mediante políticas claras, liderazgos efectivos y una visión integral del desarrollo humano. Este diagnóstico constituye una base sólida para la formulación de estrategias que fortalezcan la cultura organizacional y optimicen la calidad del servicio público.

El análisis de la información recolectada permitió identificar aspectos clave del clima organizacional al interior de la Alcaldía Municipal de San Cayetano, Norte de Santander. Los resultados reflejan, en su mayoría, una percepción positiva por parte del personal administrativo, especialmente en relación con el aporte que sienten brindar al cumplimiento de la misión institucional, donde el 96.6 % de los encuestados manifestó que su trabajo contribuye directamente a los objetivos de la entidad. Este dato evidencia un sentido de pertenencia significativo, coherente con lo planteado por Leal Afanador (2018), quien afirma que el compromiso organizacional se fortalece cuando las personas perciben que su labor tiene un propósito claro dentro de la institución.

No obstante, también emergieron oportunidades de mejora que requieren atención prioritaria. Entre las propuestas más recurrentes de los funcionarios se destacan: fortalecer la comunicación interna, fomentar el trabajo en equipo, implementar actividades lúdicas y pausas activas, promover condiciones laborales más equitativas y abrir espacios para el desarrollo profesional. Estas necesidades reflejan la existencia de factores psicosociales que influyen directamente en el bienestar laboral, tal como lo advierten Ramos Ramos y Luna Arocas (2019),

al señalar que el clima organizacional se ve afectado por los niveles de interacción, la equidad percibida y las posibilidades de crecimiento profesional.

En este sentido, se hace necesario adoptar un enfoque sistémico e integral del talento humano, como lo sugiere Chiavenato (2017), entendiendo que las condiciones laborales, la cultura institucional y el liderazgo influyen de manera directa en la satisfacción y productividad de los trabajadores. Además, los hallazgos ratifican la pertinencia de implementar estrategias desde la Gerencia del Talento Humano que promuevan ambientes saludables, colaborativos y alineados con los valores institucionales, como lo establece el Decreto 1083 de 2015 en sus lineamientos sobre bienestar y desarrollo del talento en el sector público.

Asimismo, se evidencia la necesidad de fortalecer políticas que garanticen la igualdad de trato, el respeto mutuo y la resolución oportuna de conflictos, lo cual coincide con lo dispuesto por la Ley 909 de 2004 sobre la gestión del talento humano como eje del buen gobierno y la eficiencia estatal. La articulación de estos aspectos no solo mejora el clima laboral, sino que también impacta positivamente en la calidad del servicio prestado a la ciudadanía.

Finalmente, es importante destacar que la mejora del clima organizacional no depende de un solo actor, sino que requiere la participación conjunta de directivos, funcionarios de planta, contratistas y líderes comunitarios. Solo a través del trabajo colaborativo y la gestión humana estratégica será posible consolidar una cultura organizacional sólida, resiliente y orientada al cumplimiento del mandato institucional, tal como lo afirman Oltra Comorera y González Ariza (2020) en sus estudios sobre transformación organizacional. En términos generales, la Alcaldía Municipal de San Cayetano cuenta con una base sólida en su clima organizacional, pero debe fortalecer ciertos aspectos para alcanzar un mayor nivel de cohesión, bienestar y desempeño institucional.

## Recomendaciones

Es importante profundizar el diagnóstico institucional de forma periódica, implementando evaluaciones continuas del clima organizacional que permitan identificar tempranamente tensiones, percepciones negativas o factores psicosociales emergentes, en especial entre el personal contratista. Estas evaluaciones deben complementarse con análisis cualitativos más participativos, como entrevistas semiestructuradas o grupos focales, que permitan amplificar las voces de todos los actores involucrados.

Asimismo, se requiere diseñar un plan estratégico de mejoramiento del clima organizacional que articule acciones orientadas al fortalecimiento de la comunicación interna, la equidad, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia institucional. Este plan debe integrar el marco normativo vigente (como el Decreto 1083 de 2015 y la Ley 909 de 2004), junto con los aportes teóricos de autores como Chiavenato (2017), Ramos Ramos (2020) y Oltra Comorera (2010), para garantizar un enfoque integral y contextualizado.

Es fundamental fortalecer el rol de la Gerencia del Talento Humano con un enfoque centrado en el bienestar laboral. Para ello, se recomienda que dicha dependencia asuma una función proactiva en la gestión emocional, motivacional y relacional de los equipos, incluyendo la capacitación de los líderes en competencias como liderazgo transformacional, comunicación asertiva y resolución de conflictos, según las propuestas de Leal Afanador (2019) y García Solarte (2020).

Además, conviene establecer espacios institucionales formales de escucha y participación donde tanto funcionarios como contratistas puedan expresar sus percepciones, inquietudes y propuestas. Estos escenarios deben trascender las encuestas anuales y consolidarse mediante

mesas de diálogo, comités de convivencia o encuentros interdependencias, contribuyendo así a una cultura organizacional más inclusiva, democrática y resiliente.

El fomento de una cultura de corresponsabilidad institucional también se torna indispensable, ya que los factores que afectan el clima organizacional no pueden resolverse desde una única instancia. Es necesario consolidar alianzas entre la Administración, los funcionarios de planta, los contratistas y actores comunitarios, promoviendo el respeto mutuo, la cooperación interinstitucional y la generación de compromisos colectivos orientados al mejoramiento del ambiente laboral.

En este mismo sentido, resulta pertinente impulsar políticas de bienestar e inclusión que incorporen un enfoque diferencial, de género y diversidad. Estas estrategias deben alinearse con las políticas públicas nacionales, contemplando programas de formación en igualdad, protocolos contra la discriminación y una política de contratación más equitativa que favorezca condiciones laborales justas para todo el personal.

Asimismo, se recomienda establecer indicadores de seguimiento y evaluación del clima organizacional que permitan medir periódicamente aspectos como el ambiente laboral, la percepción de justicia organizacional, el nivel de integración y el sentido de pertenencia. Esta medición continua favorecerá una toma de decisiones basada en evidencia y contribuirá a la mejora continua, en consonancia con lo estipulado en el Decreto 1083 de 2015 y la Política de Gestión del Talento Humano en el Estado.

También se destaca la necesidad de fortalecer el liderazgo institucional a través de procesos de mentoría y formación continua, en especial para los servidores que ejercen cargos de coordinación o jefatura. La promoción del liderazgo transformacional contribuye al desarrollo de

equipos cohesionados, empáticos y motivados, tal como lo plantean Bass (1990) y Luthans et al. (2007) con el enfoque del capital psicológico positivo.

Igualmente, se sugiere implementar campañas internas de comunicación institucional y sensibilización sobre los valores, principios y misión de la Alcaldía. Estas estrategias pueden fortalecer la apropiación de la identidad institucional, el sentido del servicio público y la cultura organizacional deseada, siguiendo los lineamientos del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias (Leal Afanador, 2015) y la Ley 909 de 2004.

Finalmente, es crucial diseñar e implementar un plan de bienestar emocional y prevención del riesgo psicosocial que articule el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) con estrategias específicas como pausas activas, jornadas de autocuidado, acceso a orientación psicológica y programas de acompañamiento emocional. Esta propuesta se fundamenta en la Resolución 2646 de 2008, el Modelo Bio-Psico-Social y la Teoría de los Recursos y Demandas Laborales, promoviendo un entorno laboral más saludable y sostenible.

### Referencias bibliográficas

- Alcaldía Municipal de San Cayetano. (s. f.-a). *Transparencia*. Recuperado de <https://www.sancayetano-nortedesantander.gov.co/transparencia>
- Amorim, S. M., Martins, H. R., Rodrigues, G. A. S., Souza, R. M., Diniz, L. D. R., & Carvalho, S. D. S. (2025). *CLIMEJ — Organizational climate scale for junior enterprises: A validation study*. *Revista de Administração Contemporânea*, 29(3), e240272. <https://www.scielo.br/j/rac/a/k3TzkqRpWQS3WSWJx7zYlXr/?format=pdf&lang=en>.
- Arias-Pineda, A. A., & Ramírez-Martínez, L. (2019). La organización-empresa: ¿un sistema vivo? Aportes de la teoría de la complejidad y la filosofía ambiental a la teoría administrativa y organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (86), 133–150. <https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2298>.
- Cabanilla Guerra, G., Cando Carrillo, C., & Valencia Chica, M. I. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Universidad y Sociedad*, 14(3), 403–408. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2972/2927>.
- Cardona Echeverri, D. R. (2014). *Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional*. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 46(3), 123–133. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1797/PDF](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1797/PDF)
- Chiang Vega, M. M., Valdebenito Garcés, N. A., Rivera Cerda, M. J., & Hidalgo-Ortiz, J. P. (2024). *Cómo afectan el clima organizacional y el compromiso laboral a los factores de tensión laboral: estudio en funcionarios públicos*. *Multidisciplinary Business Review*, 17(2), 78–93. <https://www.scielo.cl/pdf/mbr/v17n2/0718-3992-mbr-17-02-78.pdf>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (4.ª ed.). McGraw-Hill. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372>.

- Cortez Rodríguez, N. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27), e556. <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>
- Costa, I. S. A., & Tavares, E. M. (2024). The leadership is leaving, now what? Change management in a science park. *Revista de Administração Contemporânea*, 28(1), e230087. <https://www.scielo.br/j/rac/a/Q8Kp6GX6jhcf9bvsBVKNfpB/?lang=en>
- Cubillos Rivera, B., Velásquez Muriel, F. C., & Reyes Nova, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5(10), 69–73. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70012-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70012-6).
- Fuster Gómez, J. K., Hermoza Caldas, A. F., Romero Echevarría, L. M., & Fuster Zuñiga, N. L. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral y *burnout* en el personal administrativo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. *Investigación & Desarrollo*, 32(2), 157–184. <http://www.scielo.org.co/pdf/indes/v32n2/2011-7574-indes-32-02-157.pdf>
- Galicia Osuna, D., & Monroy Baldí, M. E. (2016). La retórica y el discurso administrativo. *Contaduría y Administración*, 61(3), 582–598. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.06.003>.
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993>.
- Garzón-Lasso, F. A., López-Gallego, F., & Marquina, P. (2021). Ethics position and leadership style in a mayor's office. *International Journal of Psychological Research (Medellín)*, 14(2), 82–92. <https://doi.org/10.21500/20112084.5573>
- Gyepi-Garbrah, T., Preko, A., Mohammed, I., & Mohammed, I. (2023). Using goal-setting theory and expectancy theory to understand career goal implementation in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 32(1), 1–11. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1473837623000096?via%3Dihub>

- Herrero Blasco, A., Perelló Marín, M., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469>
- Iglesias, M., & Torres, L. (2018). Gestión emocional en organizaciones públicas. *Revista Cubana de Psicología*, 35(1), 33–47. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03192018000100016](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016)
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285. <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Leal Afanador, J. A. (2023). *Trabajo inteligente productivo*. Sello Editorial UNAD. <https://libros.unad.edu.co/index.php/selloeditorial/catalog/view/247/208/3125>
- Lee, Y. (2022). Dynamics of symmetrical communication within organizations: The impacts of channel usage of CEO, managers, and peers. *International Journal of Business Communication*, 59(1), 1–19. <https://doi.org/10.1177/2329488418803661>
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076>.
- Maya, M. F., & Franco, L. M. (2017). Cultura organizacional: modelo para su estudio en empresas de servicios. *Revista Contaduría Universidad de Antioquia*, 70, 121–145. <https://www-sciencedirect-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/science/article/pii/S0123592317300773>.
- Ortega Galarza, M., Altamirano Pérez, H. R., & Tovar Pinzón, M. E. (2024). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. *Ciencias Administrativas*, 23, e131. <https://doi.org/10.24215/23143738e131>
- Peña-Acuña, B. (2021). *Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(95), 723–740. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36277/38813>

- Pérez Alarcón, L. L., & Pérez Ipanaque, A. J. (2025). *Comunicación interna y la satisfacción laboral en los trabajadores de un Gobierno local del Perú*. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 7, e701103. <https://scielo.iics.una.py/pdf/rccsociales/v7/2708-0412-rccsociales-7-e701103.pdf>.
- Qin, Y., & Men, L. R. (2022). Exploring the impact of internal communication on employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic: The mediating role of employee organizational trust. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1197–1219. <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/23294884221081838>.
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). *Gestión humana: tendencias y perspectivas*. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137–159. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8).
- Serva, M., Dias, T., & Alperstedt, G. D. (2010). Paradigma de la complejidad e teoría de las organizaciones: una reflexión epistemológica. *Revista de Administração de Empresas*, 50(3), 276–287. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000300004>.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119206422>
- Schuler, R. S. (2017). *Strategic human resources management: Linking people with the strategic needs of the business*. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1987.4275740>
- Suárez Campas, M. S., Álvarez Medina, M. T., & Vásquez Torres, M. del C. (2020). La Cultura Organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. *Revista San Gregorio*, 1(40), 145–156. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i40.1387>.
- Vidal, J. (2012). *Teoría de la decisión: Proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones*. *Cinta de Moebio*, (44), 136–152. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2012000200004>.

Webering, S. I. (2019). Os “pontos cegos” das teorias organizacionais segundo Guerreiro Ramos. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(3), 435–447. <https://doi.org/10.1590/1679-395174657>.

## Anexos

### Link de encuesta

Medio Microsoft Form: <https://forms.cloud.microsoft/r/jqUEjyviT3?origin=IprLink>

### Link de respuestas

Medio Microsoft Form:

<https://forms.office.com/Pages/AnalysisPage.aspx?AnalyzerToken=9NTVUIHLJINEzJI51ZT1kT3uByTkyBwY&id=eIQALskT06dYXP8peud82iPxL4w6ldOttZYZxbD4UhUQVpCVIVVUDA3VkM2ME1UMEIZTkpIVFRNMC4u>

Figura 24

## Oficio de solicitud 1

Pamplona, 15 de julio de 2025

**Señores:**  
**Alcaldía Municipal de San Cayetano**  
**Atte: Wilson de Jesús Pérez Gutiérrez**  
 Alcalde Municipal  
 San Cayetano, Norte de Santander

**Asunto: Solicitud de autorización para aplicar proyecto académico y utilizar el nombre Institucional de la Alcaldía Municipal de San Cayetano, Norte de Santander con fines académicos.**

Respetados señores:

Mi nombre es Zulay Viviana Andrade Bautista, identificada con cédula de ciudadanía [REDACTED] estudiante del Diplomado de Profundización en **Gerencia del Talento Humano** de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. En el marco de este proceso formativo, me encuentro desarrollando un proyecto de investigación titulado: **"Diagnóstico del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de San Cayetano, Norte de Santander, como insumo para el fortalecimiento del talento humano y la eficiencia institucional"**, el cual busca aportar desde una perspectiva académica al análisis de los factores que influyen en el ambiente laboral de la entidad y proponer estrategias de mejora que estén alineadas con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y el Sistema de Gestión de Calidad (SGC).


Por medio de la presente, me permito solicitar de manera respetuosa su autorización para:

1. **Aplicar una encuesta anónima** al personal con funciones administrativas (funcionarios de planta y contratistas), con el fin de recolectar información para fines exclusivamente académicos y de mejora institucional.
2. **Usar el nombre institucional de la Alcaldía Municipal de San Cayetano** como entidad objeto de estudio en el desarrollo y presentación de mi proyecto ante la Universidad.
3. Contar, de ser posible, con el acompañamiento y aval de la Dirección de Talento Humano durante la recolección de información y la socialización de resultados, en caso de que la administración lo considere pertinente.

Cabe resaltar que la participación de los funcionarios será completamente **voluntaria, anónima y confidencial**, cumpliendo con los principios éticos establecidos en la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia. Los resultados serán compartidos únicamente con fines académicos y podrán ser socializados con la administración si así lo desea, con el fin de aportar al mejoramiento continuo institucional.

Agradezco de antemano su atención y quedo atenta a una respuesta positiva, con la cual podré continuar con el desarrollo de mi trabajo de grado y aportar, desde el ámbito académico, a los procesos de fortalecimiento del talento humano en el sector público.

Cordialmente,

  
**Zulay Viviana Andrade Bautista**  
 C.C. N° [REDACTED]  
 Estudiante Diplomado en Gerencia del Talento Humano  
 Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD  
 Centro Comunitario de Atención Virtual CCAV, Pamplona  
**Dirección:** Calle 5 # 3 - 05 Barrio El Carmen  
**Teléfonos:** 607 - 5686688 / 3112815599  
**Correo electrónico UNAD CCAV Pamplona:** [pamplona@unad.edu.co](mailto:pamplona@unad.edu.co)  
 Correo electrónico personal: [zulvi\\_27@hotmail.com](mailto:zulvi_27@hotmail.com)

*Nota:* la figura 24 muestra el oficio por medio del cual se solicitó permiso a la entidad Alcaldía Municipal de San Cayetano, Norte de Santander, para aplicar el proyecto de investigación.

Figura 25

Oficio de respuesta 1

 <p>ALCALDÍA SAN CAYETANO</p>	<p>COMUNICACIÓN EXTERNA</p>	<p>PS-GA-P11-F001 Versión: 03 Fecha: 27/07/2024 Página 1 de 1</p>
<p>100-55</p>	<p>Código Postal: 5450-10</p>	
<p>San Cayetano 16 de julio de 2025</p> <p>Señora <b>ZULAY VIVIANA ANDRADE BAUTISTA</b> Estudiante Diplomado en Gerencia del Talento Humano Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD Corre: [REDACTED]@unad.edu.co</p> <p style="text-align: right;"><b>Alcaldía Municipal de San Cayetano</b> Fecha: 16-07-2025 15:57:41 Dependencia Origen: 100 Serie Documental: 100-55 Anexo: F03a Remite: WILSON DE JESUS PEREZ GUTIERREZ Destinatario: ZULAY VIVIANA ANDRADE BAUTISTA <b>[2] Radicado: 3626</b></p>		
<p><b>Asunto:</b> Respuesta a radicado No. 4686 – Solicitud de autorización para aplicar proyecto académico y utilizar el nombre institucional de la Alcaldía Municipal de San Cayetano, Norte de Santander con fines académicos.</p>		
<p>Atento Saludo</p>		
<p>En atención al correo electrónico del 15 de julio de 2025, en el que solicita autorización para la aplicación del proyecto académico de investigación titulado: <b>"Diagnóstico del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de San Cayetano, Norte de Santander, como insumo para el fortalecimiento del talento humano y la eficiencia institucional"</b> y utilizar el nombre institucional de la Alcaldía Municipal de San Cayetano, comedidamente se da respuesta informando que se autoriza la aplicación del proyecto en mención y la utilización del nombre institucional de la Alcaldía Municipal de San Cayetano, Norte de Santander. Así mismo se indica que contará con el apoyo de la Jefe de Talento Humano de esta entidad, en la recolección de la información y la socialización de los resultados del proyecto.</p>		
<p>Sin otro particular</p>		
<p>Atentamente,</p>		
<p style="text-align: center;"> <b>WILSON DE JESUS PEREZ GUTIERREZ</b> Alcalde Municipal San Cayetano</p>		
<p>Proyectó: Sonia Zambrano Zambrano / Auxiliar Administrativo - Secretaría de Gobierno y Desarrollo Institucional Revisó: Diana Carolina Ramirez Guevara / Secretaria de Gobierno y Desarrollo Institucional Anexo: N/A</p>		

*Nota:* La figura 25 muestra el oficio de respuesta entregado por parte de la entidad a la estudiante, con ánimos de autorizar la aplicación y uso del nombre institucional con fines académicos.