

**Estrategias para mejorar el entorno laboral y organizacional en la Alcaldía de
Morales Cauca**

María Alejandra Tintinago

Lidia María Gómez Ruiz

Paula Andrea Vargas Idarraga

Anayeli Yonda Izoto

Nicol Daniela Pulido Paz

Asesor

Christiam Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

Este proyecto de grado se lo dedicamos en primer lugar a Dios, quien nos concede la bendición de la vida, por ser nuestro guía en momentos de dificultades, de alegría y de tristezas. Agradecidas por la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia que nos ha brindado para llegar y cumplir la meta que nos propusimos cuando iniciamos este camino de aprendizaje. A nuestros padres, hijos y esposos, quienes han sido un apoyo incondicional, muchas gracias de corazón por su amor incondicional, su infinita paciencia y por sus palabras de aliento, gracias por creer en cada una de nosotras incluso en momentos de duda, por acompañarnos con sacrificio y dedicación en cada etapa de nuestro proceso formativo.

A nuestras familias y amigos, gracias por estar siempre presentes, por su apoyo, sus oraciones, cariño y comprensión a lo largo de este caminar; cada palabra de motivación, cada gesto de ánimo y cada muestra de confianza fueron esenciales para superar momentos difíciles.

Finalmente, dedicamos este logro a nosotros como equipo de trabajo académico, por el esfuerzo, responsabilidad y unión que demostramos durante todo este proceso de aprendizaje. Este proyecto es el resultado de la constancia, el trabajo en equipo los deseos de superación personal que nos permitió culminar una etapa tan importante de nuestras vidas y dar un paso más hacia nuestro futuro profesional.

Agradecimientos

Expresamos nuestra profunda gratitud primeramente a Dios por darnos salud, la vida, la sabiduría y el entendimiento, que nos ha brindado a lo largo de este caminar. A nuestros padres y familias, gracias por el apoyo incondicional, su paciencia y su constante motivación.

Agradecemos sinceramente a la Universidad Abierta y a Distancia UNAD, a nuestro rector y a su cuerpo de docentes por la orientación, su acompañamiento y compromiso aportaron significativamente a nuestra formación profesional guiándonos con su ejemplo, disciplina, responsabilidad y vocación.

Por último, un sincero agradecimiento a nuestro equipo de trabajo, por el esfuerzo, compromiso y dedicación constante en el desarrollo y culminación de este proyecto de grado.

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo proponer estrategias integrales que busquen fortalecer el bienestar laboral, la motivación y la productividad del talento humano en la Alcaldía de Morales Cauca. El estudio parte de la premisa que el clima organizacional y una adecuada gestión del talento humano son fundamentales para alcanzar los objetivos institucionales y ofrecer un servicio público eficiente y de calidad. La problemática identificada muestra niveles bajos de motivación, desgaste físico y emocional, deficiencias en la infraestructura y falta de recursos ergonómicos y tecnológicos, así como una alta rotación de personal contratado por intereses y compromisos políticos. Estas situaciones impactan negativamente en el desempeño laboral y en el cumplimiento de metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal.

En este contexto, surge la necesidad de realizar un diagnóstico que permita identificar los factores que afectan el bienestar y la productividad de los servidores públicos. La investigación es de tipo descriptivo y se utiliza un enfoque mixto combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Para la recolección de la información, se llevaron a cabo encuestas y/o entrevista con los servidores públicos de carrera administrativa y contratistas de la entidad. Los resultados revelaron debilidades en los programas de bienestar laboral, en los procesos de inducción y capacitación.

Finalmente se proponen estrategias integrales centradas en el bienestar laboral, el fortalecimiento del clima organizacional, la capacitación continua y el reconocimiento institucional, en aras de promover la salud física y mental de los empleados y fortalecer el sentido de pertenencia y mejorar la productividad institucional.

Palabras clave: clima organizacional, motivación, estrategias, productividad, sector público.

Abstract

This work aims to propose comprehensive strategies to strengthen employee well-being, motivation, and productivity at the Mayor's Office of Morales, Cauca. The study is based on the premise that organizational climate and effective human resource management are fundamental to achieving institutional objectives and providing efficient, high-quality public service.

The identified problems include low levels of motivation, physical and emotional exhaustion, infrastructure deficiencies, and a lack of ergonomic and technological resources, as well as high staff turnover due to political interests and commitments.

These situations negatively impact job performance and the achievement of goals established in the Municipal Development Plan.

In this context, the need arises to conduct a diagnostic study to identify the factors affecting the well-being and productivity of public servants. The research is descriptive and uses a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative techniques. Data collection involved surveys and/or interviews with career civil servants and contractors of the entity. The results revealed weaknesses in employee well-being programs, induction processes, and training.

Finally, comprehensive strategies are proposed, focusing on employee well-being, strengthening the organizational climate, continuous training, and institutional recognition, in order to promote the physical and mental health of employees, strengthen their sense of belonging, and improve institutional productivity.

Keywords: organizational climate, motivation, strategies, productivity, public sector.

Tabla de Contenido

Introducción	10
Planteamiento del Problema	11
Justificación	16
Objetivos	19
Antecedentes	20
Marco Teórico.....	27
Marco Legal	34
Metodología de la Investigación.....	36
Resultados Diagnóstico situación actual del clima Organizacional en la Alcaldía de Morales Cauca.....	41
Estrategias para Mejorar el Entorno Laboral y Organizacional.....	62
Conclusiones.....	66
Recomendaciones	68
Referencias bibliográficas.....	70
Apéndices.....	74

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Estrategias para mejorar el entorno laboral en la Administración Municipal de Morales</i>	
<i>Cauca</i>	62

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Tipo de vínculo laboral</i>	41
Figura 2 <i>Comunicación Institucional</i>	42
Figura 3 <i>Bienestar laboral y Motivación</i>	43
Figura 4 <i>Plan de bienestar laboral</i>	44
Figura 5 <i>Comunicación organizacional</i>	45
Figura 6 <i>Recursos y condiciones laborales</i>	46
Figura 7 <i>Carga laboral</i>	47
Figura 8 <i>Jornada laboral</i>	48
Figura 9 <i>Tipo de medio por el cual lo contactan fuera del horario laboral</i>	49
Figura 10 <i>Trabajo en equipo y relaciones laborales</i>	50
Figura 11 <i>Relación entre compañeros de trabajo y la entidad</i>	51
Figura 12 <i>Trabajo entre secretarias</i>	52
Figura 13 <i>Liderazgo Organizacional</i>	53
Figura 14 <i>Como califica el liderazgo ejercido en la entidad</i>	54
Figura 15 <i>Ambiente de trabajo y Motivación</i>	55
Figura 16 <i>Clima Organizacional</i>	56
Figura 17 <i>Acciones prioritarias a implementar</i>	57

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Imagen de formulario encuesta aplicada</i>	74
Apéndice B <i>Imagen de envió encuesta grupo nomina</i>	75
Apéndice C <i>Imagen de confirmación respuestas enviadas</i>	76

Introducción

En la actualidad, las entidades públicas se enfrentan a altas demandas sobre eficiencia, transparencia y calidad del servicio; teniendo en cuenta que la competitividad no se limita solo al sector privado, la administración pública también debe adaptarse a los cambios constantes e innovar para responder de manera adecuada las necesidades de la ciudadanía y con ello fortalecer su gestión institucional. En esta situación, la gestión del talento humano es clave dado que, son los empleados quienes hacen posible que los objetivos misionales establecidos en los planes de desarrollo se cumplan.

En la administración Municipal del Municipio de Morales Cauca, los servidores públicos pasan largas jornadas al servicio de la comunidad; por lo tanto, la percepción del ambiente laboral y la evaluación del clima organizacional es necesario para encontrar los factores que impactan en la motivación, el bienestar y la productividad. Solo mediante un clima laboral adecuado se lograrán ver los aciertos y errores de la administración y orientar la toma de decisiones hacia la mejora continua.

Así las cosas, el talento humano es el motor del servicio público, por lo tanto, la administración Municipal de Morales Cauca requiere un diagnóstico que le permita conocer la percepción de sus colaboradores en torno a las condiciones actuales de trabajo, instalaciones, recursos tecnológicos, bienestar laboral, compromiso y apoyo institucional con el fin de identificar las variables que restringen el adecuado desempeño de cada uno y, en consecuencia, enfocarse en el diseño de estrategias que fortalezcan el clima organizacional, promuevan el bienestar laboral, la salud física y mental de los servidores públicos que laboran en esta importante institución y que fortalezcan el sentido de pertenencia y así contribuir con el mejoramiento de la productividad.

Planteamiento del Problema

El clima organizacional representa un factor relevante en la efectividad operativa y en el bienestar de los empleados dentro de cualquier organización. Por ello, resulta esencial mantener un entorno positivo que favorezca la satisfacción y la estabilidad del personal y que, al mismo tiempo, permita alcanzar los objetivos estratégicos de la institución, garantizando así un servicio adecuado para la comunidad. Pedraza et al., (2018) como se citó en Zapata Terán & Tovar Molina (2024) “define el clima organizacional como el ambiente que prevalece entre los miembros de una organización, estrechamente vinculado al nivel de motivación de los empleados y reflejando las propiedades motivacionales del entorno laboral” (linking section, párr. 2).

La Administración Municipal de Morales, Cauca, presenta actualmente diversas dificultades que están afectando el rendimiento y el nivel de satisfacción laboral del personal. Se ha identificado que el personal experimenta baja motivación, desgaste físico y emocional, lo que ha contribuido al incumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal.

Esta problemática se relaciona principalmente con tres factores:

Baja motivación y compromiso. Existe un plan de bienestar laboral, pero las actividades en el planteadas se ejecutan a medias lo que conlleva a que no se promueva la salud mental, la motivación y la calidad de vida de los empleados.

Desgaste físico y emocional. La dotación insuficiente de equipos y herramientas de trabajo está limitando la eficiencia operativa y generando sobrecarga laboral, provocando estrés, fatiga y problemas de salud mental.

Infraestructura física inadecuada. El estado deficiente de la infraestructura coloca en riesgo la seguridad de los empleados.

A esto se suma una elevada rotación de contratistas, fenómeno que se ha intensificado por la falta de motivación y la asignación de tareas que exceden lo estipulado en los contratos. En ocasiones, desde el nivel directivo no se renuevan las contrataciones argumentando incumplimiento de las actividades asignadas, sin evaluar previamente las causas que impidieron el cumplimiento de las metas. Esta situación no solo afecta la continuidad de los procesos, sino que también debilita la estabilidad institucional, especialmente porque muchos contratistas desarrollan actividades esenciales en distintas áreas. Por su parte Heredia (2019) establece una relación entre el bienestar del empleado y la eficacia operativa.

Asimismo, algunos empleados de planta han manifestado su inconformidad por la asignación de funciones que no se corresponden con lo establecido en el manual de funciones. A esto se añade que, en determinadas ocasiones, se solicitan actividades fuera del horario laboral, lo que provoca desgaste físico y mental, incremento del estrés, desequilibrio entre la vida personal y laboral y una notable disminución del compromiso con la entidad. Aunque estas situaciones podrían mitigarse mediante estrategias efectivas de motivación, reconocimiento, bienestar laboral y mejora del clima organizacional, actualmente no existe una estructura que garantice condiciones adecuadas para el desarrollo integral del personal. Ahora, Ortiz (2019) como se cita en Zapata Terán & Tovar Molina (2024) “sugiere que el clima laboral refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de la organización, los cuales, a su vez, influyen en el comportamiento de los individuos en sus puestos de trabajo y en su percepción de la empresa.” (linking section, párr. 2)

Factores como la desmotivación, la sobrecarga laboral, la ausencia de incentivos y la alta rotación están afectando de forma directa la productividad institucional y el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal. Además, evidencian debilidades en la gestión del talento humano, especialmente en lo relativo a la planificación y ejecución de estrategias de bienestar que fortalezcan el sentido de pertenencia y disminuyan la intención de abandonar el empleo.

En este contexto, resulta fundamental desarrollar un análisis exhaustivo del clima organizacional del ente territorial para identificar las causas profundas de estas problemáticas y diseñar estrategias integrales que promuevan un ambiente laboral saludable, alineado con los principios de eficiencia, transparencia y bienestar en el servicio público. El análisis se justifica coherentemente, puesto que, de acuerdo con Chiavenato (2020), el talento humano es el activo más valioso de cualquier organización y su bienestar es determinante para la efectividad institucional. Del mismo modo, Cuesta (2010) señala que la planificación del talento humano debe integrar factores motivacionales, ergonómicos y de infraestructura con el fin de garantizar un adecuado desempeño. La ausencia de estos elementos, como ocurre en la Alcaldía de Morales, conlleva a un desgaste físico y emocional que genera estrés, desmotivación y una disminución de la productividad.

Por otro lado, Gonzales (2023) plantea que la gestión estratégica de las personas requiere políticas organizacionales alineadas con la planificación institucional. En este sentido, la dirección de talento humano debe desempeñar un papel activo en la toma de decisiones para fortalecer el capital humano y asegurar la sostenibilidad de la organización. Por ello, resulta imprescindible diseñar estrategias que, además de mejorar la infraestructura, proporcionen los recursos necesarios y los programas de bienestar que fomenten el sentido de

pertenencia y eleven la calidad de vida de los colaboradores. Por lo tanto, las empresas deben tener planificación y bienestar para lograr ser sostenibles, de la misma manera, Heredia (2019) destaca que la motivación y el bienestar de los trabajadores constituyen pilares esenciales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En el caso de las entidades públicas, como la Administración Municipal de Morales, la falta de estrategias de bienestar y la carencia de espacios laborales adecuados afectan de forma directa la eficiencia y la eficacia del servicio público, es importante saber que el bienestar es un pilar que afecta la eficiencia y de igual modo, Herrera y Vargas (2020) advierten que muchos procesos en las administraciones públicas carecen de diagnósticos adecuados en gestión del talento humano, lo cual dificulta la identificación de las necesidades reales del personal y limita la formulación de acciones preventivas o correctivas. Esta situación se evidencia en el municipio de Morales, donde la falta de dotación de equipos, el deterioro de la infraestructura y la ausencia de programas de salud mental y motivación reflejan una gestión deficiente. Noriega y Farfán (2024) subrayan que la planificación estratégica del talento humano permite anticipar los desafíos del entorno, optimizar los recursos y fortalecer las capacidades del personal. Si la Alcaldía de Morales llevará a cabo una planificación estratégica orientada al bienestar y la motivación, se fortalecería de manera significativa el compromiso institucional.

En virtud de lo expuesto, se hace necesario diseñar e implementar estrategias integrales que promuevan el bienestar laboral, mejoren la infraestructura y proporcionen recursos tecnológicos y ergonómicos que contribuyan a mejorar la salud física y mental de los empleados, fortalecer su motivación y, en consecuencia, aumentar la productividad del talento humano de la Administración Municipal. A partir de lo anterior, surge el siguiente interrogante.

Pregunta

¿Qué efecto tienen las estrategias integrales de bienestar laboral, infraestructura y dotación de recursos tecnológicos y ergonómicos en la motivación y productividad del personal de Morales Cauca?

Justificación

La Administración Municipal de Morales, Cauca, como entidad pública, es la responsable de gestionar los recursos asignados por el Sistema General de Participaciones, los recursos propios y otras fuentes, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los habitantes mediante la satisfacción de sus necesidades básicas. Su éxito depende en gran medida del desempeño, el compromiso y el bienestar de su equipo de trabajo.

Actualmente, la entidad enfrenta una problemática que afecta el bienestar, la salud y el rendimiento del talento humano. Los empleados manifiestan altos niveles de desmotivación, estrés laboral y fatiga física y mental. Esta situación repercute negativamente en la productividad y en el compromiso institucional. A ello se suma el deterioro de la planta física, que representa un riesgo para la integridad y la seguridad de los trabajadores, contraviniendo los lineamientos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Por esta razón, resulta fundamental establecer condiciones laborales que fomenten la motivación, la estabilidad y la productividad de los servidores públicos y contratistas, cuyo trabajo constituye el eje central del servicio ofrecido a la comunidad.

Un ambiente organizacional adecuado no solo incrementa la satisfacción laboral, sino que también influye en la eficacia con la que se ejecutan los planes, programas y proyectos alineados al Plan de Desarrollo Municipal. En la actualidad, la entidad enfrenta desafíos que ponen en riesgo la estabilidad del personal y, por ende, afectan la continuidad de los procesos y la eficiencia institucional. La rotación constante de contratistas, la desmotivación, la asignación de tareas que exceden las funciones contractuales, la falta de inducción al personal nuevo, la ausencia de procesos de reinducción, la escasa planificación de la capacitación y las cargas laborales que superan los horarios establecidos están generando un desgaste físico y

emocional en todos los trabajadores. Estas situaciones no solo vulneran las buenas prácticas de gestión del talento humano, sino que además impactan de forma negativa la productividad, la calidad del servicio y la percepción ciudadana sobre la Administración Municipal.

Desde la perspectiva de la gestión pública, es fundamental garantizar condiciones laborales dignas. Chiavenato (2020) señala que el personal es el recurso más valioso de cualquier organización, por lo que invertir en su bienestar es esencial para asegurar su sostenibilidad. Asimismo, autores como Cuesta (2010) y Heredia (2019) destacan que el bienestar laboral, la motivación y la disponibilidad de recursos ergonómicos y tecnológicos adecuados son elementos clave para lograr la eficiencia organizacional y reducir el estrés y la rotación de personal.

Chiavenato (2020) reafirma que las organizaciones deben centrar sus estrategias en las personas, garantizando condiciones de trabajo que promuevan la motivación y la seguridad laboral como pilares de la productividad. Por su parte, Cuesta (2010) y Martínez & Pineda (2022) sostienen que el bienestar laboral y la provisión de recursos adecuados constituyen factores determinantes para el desarrollo organizacional sostenible.

En consecuencia, se hace necesario diseñar e implementar estrategias integrales que fortalezcan el clima organizacional, mejoren las condiciones laborales y fomenten la motivación y el sentido de pertenencia entre los empleados de la Alcaldía Municipal de Morales, Cauca.

Este estudio y diagnóstico permitirán identificar las causas reales de las problemáticas actuales, orientar la toma de decisiones institucionales y asegurar un ambiente laboral que favorezca el bienestar de los empleados y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La elaboración de este trabajo y la formulación del problema tienen como propósito diseñar estrategias clave e integrales que promuevan el bienestar laboral del personal, la adecuación de la infraestructura y la provisión de recursos, con el fin de mejorar la productividad mediante la motivación, la salud y la seguridad de los trabajadores y, de este modo, contribuir al cumplimiento de los objetivos misionales de la administración municipal.

Objetivos

Objetivo General

Proponer estrategias integrales de bienestar laboral orientadas a fortalecer la motivación, la salud física y mental, el bienestar general y la productividad de los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de Morales Cauca.

Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico de las condiciones actuales de bienestar laboral de los empleados de la Alcaldía de Morales Cauca que incluya infraestructura y herramientas tecnológicas y ergonómicas.

Identificar los factores que inciden de manera negativa en la motivación, la salud, el bienestar y la productividad de los empleados del ente territorial.

Diseñar estrategias de bienestar laboral las cuales se deben orientar a mejorar la motivación, el clima organizacional, y la eficiencia y eficacia de la institución.

Antecedentes

El clima organizacional y el bienestar laboral en las entidades públicas han sido objeto de múltiples investigaciones tanto académicas como de tipo empresarial, debido a su impacto directo en la motivación, la salud ocupacional y la productividad del talento humano. Diversos estudios realizados demuestran que la satisfacción laboral de los trabajadores se ve favorecida por un ambiente de trabajo positivo, que se distingue por el apoyo organizacional, relaciones interpersonales adecuadas y, sobre todo, por la posibilidad de desarrollarse tanto a nivel personal como profesional. Esta satisfacción, también se relaciona con una mayor retención del talento humano y refuerza el compromiso de los colaboradores con las metas de la organización.

Diversas investigaciones han reconocido que componentes como la comunicación interna, las políticas de gestión de personal, la percepción del ambiente laboral y el liderazgo son aspectos clave para crear un entorno laboral saludable, sostenible y productivo. En el sector público, estas variables adquieren especial relevancia, dado que las condiciones laborales, la estabilidad contractual y la carga de trabajo influyen significativamente en la calidad del servicio prestado a la ciudadanía. A continuación, se presentan antecedentes relevantes alineados con la problemática identificada en la Alcaldía Municipal de Morales, Cauca.

Antecedentes Internacionales

A nivel internacional, diversos estudios han demostrado que el clima organizacional y el bienestar laboral influyen de manera directa en la motivación, el compromiso y la productividad de los trabajadores. Chiavenato (2020) señala que el talento humano es el principal activo de las organizaciones y que un entorno laboral adecuado, con liderazgo efectivo y programas de bienestar, favorece el desempeño y la eficiencia institucional.

La investigación realizada por Vergara et al. (2021) denominada “ el clima laboral en las instituciones públicas del Perú”, su proposito fue hacer un análisis biométrico sobre los estudios científicos que tratan el clima laboral en las intituciones públicas de América Latina entre los años 2015 y 2020. Los investigadores realizaron una revisión exahustiva de documentos empleando la basde de datos “Scopus” encontrando 145 publicaciones científicas relacionadas con este tema. La investigación estructiro los datos de acuerdo con el país de procedencia, el año, el área del saber y la calse de documentos, lo que posibilitó describir la conduca investigativa en el área.

Los resultados evidenciaron que, Brasil lideró en terminos de producción científica sobre el clima laboral en el sector público concentrandose cerca de l 54% de las publicaciones evaluadas. Igualmente, la investigación constató que el campo de las ciencias sociales fue el que mas contribuyo al desarrollo de dicha investigación, lo cual, evidencia el interés académico por examinar la conducta organizacional de la administración pública y el bienestar en el trabajo desde una perspectiva social y administrativa.

Ademas, el análisis que se realizó de la co-ocurrencia de las palabras clave, evidencia que los términos mas frecuentes eran motivación, ambiente laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral y la toma de decisiones. Estos descubrimientos señalan que el clima labral tiene una fuerte conexión con la productividad de los trabajadores, la dedicación a la organización y la calidad de la administración institucional. La investigación concluey que un ambiente laboral pobre, puede tener un impacto negativo en la productividad, en el bienestar emocional de los empleados y la realización de los objetivos de la institución. por otr lado, un clima organizacional positivo mejora el rendimiento, la motivación y la eficiencia institucional.

Por último, la investigación destaca la relevancia de realizar estudios que se orienten al sector público, ya que mejorar el clima laboral es un elemento clave para optimizar tanto la calidad del servicio a los ciudadanos como el funcionamiento interno de las entidades estatales.

Por otra parte, Arellano (2023) en su investigación denominada “Influencia del Bienestar Laboral en el Clima Organizacional de una entidad del Estado”; examina el impacto del bienestar en el trabajo sobre el clima organizacional en una entidad pública en el Perú, su propósito fue examinar el impacto del bienestar en el trabajo y detectar las deficiencias en las condiciones laborales y señalar tácticas para mejorar la atmósfera laboral. El enfoque utilizado en la investigación fue de tipo cualitativo, implementando entrevistas al personal de la entidad lo que facilitó la comprensión de cómo los empleados perciben temas vinculados con la salud y la seguridad laboral, la comunicación interna, las condiciones físicas en el lugar de trabajo y los programas institucionales de bienestar.

En resumen, estos antecedentes internacionales evidencian que el bienestar laboral, la motivación y el clima organizacional dependen en gran medida de la gestión estratégica del talento humano, la disponibilidad de recursos adecuados y el liderazgo institucional. Estos aportes respaldan la necesidad de realizar un diagnóstico y proponer estrategias integrales en la Alcaldía Municipal de Morales, Cauca, orientadas a mejorar el entorno laboral y fortalecer la productividad institucional.

Antecedentes Nacionales

Dentro del contexto nacional en Colombia, las alcaldías tienen la obligación de medir el clima organizacional y la cultura organizacional cada 2 años según lo estipulado en la normativa vigente (ley 909 de 2004 y decreto 1227 de 2005) con el fin de medir y evaluar aspectos de eficiencia y calidad del entorno laboral, esto puede variar ya que las entidades públicas pueden

contar con políticas o necesidades totalmente diferentes donde las alcaldías pueden implementar medidas de evaluación cada 6 seis meses o cada año según su necesidad o las falencias que se estén presentando, con el fin de obtener una mejora continua en las condiciones labores ya que si se cuenta con un buen clima laboral puede aumentar el rendimiento individual como colectivo facilitando el trabajo en equipo, reduciendo la alta rotación de personal, el estrés y la desmotivación, con el propósito que los funcionarios de las diferentes dependencias se sientan motivados y satisfechos en sus diferentes funciones donde brinden un buen servicio de atención al ciudadano.

Vanegas (2018) en su investigación titulada “El bienestar laboral en funcionarios del sector público, análisis y propuesta de intervención. Caso trabajadores del servicio de alcantarillado de la EAB-ESP.” (p.1) tuvo como objetivo analizar el bienestar laboral de los funcionarios y crear propuestas para mejorar las condiciones de trabajo y el clima organizacional. Se enfocó en evaluar aspectos como el ambiente laboral, la motivación, las condiciones físicas, el equilibrio entre la vida laboral y personal. Los resultados del estudio realizado evidenciaron que el bienestar laboral de los funcionarios se encuentra en un nivel intermedio y que debe mejorar en áreas clave como las condiciones físicas, estructurales y ergonómicas, los programas de bienestar laboral se deben enfocar en el cuidado emocional y social del personal; los estímulos institucionales son escasos y se presenta debilidad en la comunicación interna y la participación organizacional. Atendiendo lo anterior se concluyó que, estas situaciones afectan la motivación, el compromiso laboral y el desempeño de los funcionarios y a su vez impacta en la calidad del servicio público que se ofrece al ciudadano.

Con esta investigación se logró identificar las fortalezas y debilidades en los programas de bienestar laboral y en la gestión del talento humano; que el bienestar en el trabajo es

fundamental para mejorar el clima organizacional y la eficiencia de las instituciones. Por ello, sugiere implementar estrategias que busquen mejorar las condiciones laborales, fortalecer la comunicación, fomentar actividades de bienestar integral y crear programas de reconocimiento y desarrollo profesional.

La monografía realizada por Carrizales et al. (2022) denominada “Monografía Clima Organizacional y el Bienestar de los Trabajadores” se enfocó en analizar el clima organizacional y como se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo. Su objetivo, fue identificar los factores que afectan en ambiente de trabajo y proponer acciones que ayuden a mejorar y fortalecer la institución. En esta investigación se evaluaron aspectos clave como el liderazgo, la comunicación interna, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, la motivación y la participación organizacional lo que permitió a los investigadores tener una visión completa del entorno laboral.

Los resultados de la investigación mostraron que hay una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Esto demuestra que un ambiente de trabajo ameno y agradable aumenta la productividad, fortalece el compromiso y mejora la calidad del servicio que se ofrece.

Cuesta et al. (2024) realizaron una investigación en la empresa REVAL S.A.S ubicada en Duitama la cual se enfocó en entender el clima organizacional de la empresa, con el objetivo de proponer estrategias que mejoren la satisfacción laboral en los empleados de esta organización. Con la investigación se descubrió que, por la reciente vinculación de nuevo personal, había una falta de claridad sobre los factores que afectan el bienestar y el compromiso de los empleados. Esto conllevó a realizar un estudio descriptivo con un enfoque mixto que involucro a 80 empleados de la empresa.

Los hallazgos evidenciaron que la satisfacción de los colaboradores está relacionada con la percepción de equidad, recompensas y el reconocimiento del capital humano como el motor de la organización. Con base a este diagnóstico, se elaboró un plan de acción que incluye cronogramas de capacitación y actividades de bienestar, con el fin de transformar la cultura interna y asegurar que los objetivos de la empresa se cumplan a cabalidad a través de un equipo motivado y alineado con la visión de la empresa.

Antecedentes Locales

A nivel local, también existen procesos de investigación los cuales se enfocaron en la misma línea. Dentro de ellos se encuentra el trabajo de investigación “propuesta de un plan de mejoramiento del clima organizacional de la alcaldía municipal de Bugalagrande (Valle)” realizado por Gómez y Castellanos (2018); el objetivo de esta investigación fue evaluar el clima organizacional de la alcaldía municipal de Bugalagrande (Valle) y diseñar estrategias de mejora basadas en los hallazgos encontrados. Con el proceso de investigación buscaron la retención del talento y el clima organizacional, mejorando la comunicación y reduciendo la alta rotación.

La investigación culminó con la aprobación del plan de mejoramiento propuesto por parte del alcalde y su gabinete y la posterior socialización a los empleados de la entidad. En este plan propusieron acciones específicas, fechas de realización y responsables todo en aras de fortalecer y mejorar la motivación y el clima organizacional.

Por su parte, Rivera (2018) realizó un “estudio del clima laboral de la lotería del Cauca desde la intervención del trabajo social” con el propósito de analizar el clima laboral de la empresa Caucana desde el enfoque del trabajo social, con el objetivo de proponer estrategias que propendieran el fortalecimiento del bienestar laboral. La metodología utilizada fue desde el enfoque participativo, para lo cual aplicaron una encuesta a 18 empleados para indagar sobre las

percepciones que cada uno tenía sobre la empresa, tipos de comunicación implementada, tipos de liderazgo y satisfacción laboral. Una vez recopilados y analizados los datos, la investigadora identifico que por la alta rotación tanto de gerentes como del personal por razones netamente políticas se afecta de manera significativa el ambiente laboral; por otro lado, los empleados manifestaron que la entidad no fortalece la implementación de trabajo en equipo y mucho menos se efectúa de manera adecuada la resolución de conflictos cuando éstos se presentan.

Rivera (2018) concluye que

“Existe un clima laboral deficiente en la lotería del cauca y que, aunque externamente es una empresa muy reconocida a nivel Nacional, internamente las cosas no van muy bien, donde, al contrario, se observó notablemente un ambiente de polarización, envidias, discordias, y resentimientos entre compañeros y gerencia, presentándose por diversos factores influyentes que son los que debilitan en general todo ambiente de trabajo que pudiera ser formidable” (p.79).

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que existen varios tipos de investigación enfocados en la misma línea de trabajo y que buscan mejorar el clima de las organizaciones tanto públicas como privadas, atendiendo que el bienestar físico, mental y psicosocial de los empleados debe ser prioridad pues el talento humano es el recurso más valioso con el que las entidades cuentan para dar cumplimiento a sus metas y objetivos propuestos.

Marco Teórico

La preocupación por mantener a los empleados motivados y equilibrados en todos los aspectos de su vida cada día ha ido ganando más atención en las empresas. Antes, solo se veía al trabajador como una máquina esencial para la producción, pero, con la teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo que cual resalta que la parte más importante de una organización es el talento humano; esta perspectiva comenzó a cambiar y hoy en día se exalta la importancia de las personas en el entorno laboral. A través de diversos experimentos, mayo demostró que un empleado feliz es mucho más productivo. Desde entonces, el interés por el bienestar de los empleados ha ido en constante crecimiento. Al analizar el entorno organizacional que influye en el bienestar laboral, se observa que este depende de múltiples variables que deben considerarse para lograrlo plenamente.

Gestión del Talento Humano

La inducción del talento humano en las organizaciones juega un papel muy importante ya que tiene como objetivo fortalecer las habilidades, conocimientos, actitudes y competencias de cada uno de los nuevos empleados con el objetivo de facilitar su adaptación en la empresa a través de las diferentes capacitaciones donde se orienta una inducción general de la empresa en cuanto a misión, visión, valores normas, políticas, estructura organizacional, recorrido en las instalaciones, definición de sus funciones dentro del cargo definido, presentación de equipo de trabajo esto con el fin que el nuevo empleado logre entender la cultura organizacional, normas, políticas, responsabilidades y funciones, además de disminuir la incertidumbre inicial con la que llega el nuevo empleado lo que conlleva a motivarlo desde el primer día de ingreso generando confianza y la disminución de rotación de personal siendo un aporte positivo para la empresa.

Según Chiavenato (2006) menciona que la inducción es el primer paso para emplear a las

personas de manera adecuada en las diferentes actividades de la organización con el objetivo de integrarse y adaptarse a su nuevo puesto de trabajo en el menor tiempo posible, con el propósito de aumentar la productividad de tal manera que se fomente un ambiente laboral positivo y este se pueda adaptar fácilmente a su equipo de trabajo generando comunicación asertiva, motivación, compromiso y satisfacción laboral.

Clima Organizacional

Las personas buscan empleos que no solo ofrezcan buen salario si no también, buscan oportunidades para aprender y lo más importante, buscan un ambiente donde se fomente el respeto y la empatía. El comportamiento de los empleados no depende únicamente por cuanto es su remuneración, sino también, depende de las condiciones en las que trabajan. A pesar de que el clima laboral y la cultura organizacional son conceptos diferentes, están conectados y son esenciales para cualquier organización.

El concepto de clima organizacional es relativamente nuevo pues, fue introducido en el campo de la psicología organizacional por Gellerman en la década de los 60. Por ello, existe un desacuerdo en cuanto a su definición y la metodología para estudiarlo, por ello, las descripciones del concepto son bastante variadas. Por un lado, se puede definir a partir de elementos objetivos de la organización como su estructura, políticas, objetivos y reglamentos. Por otro, es considerado como un atributo subjetivo que los empleados perciben como la cordialidad y el apoyo que reciben; por esto, los investigadores se han enfocado más en cómo medir estos aspectos (metodología) en lugar de llegar a un consenso sobre su definición, raíces teóricas y el papel específico que juega en el avance de la organización.

A pesar de que existen diferencias en el concepto, hay un punto en el que todos coinciden y es que el clima organizacional tiene un gran impacto en los resultados individuales de los

empleados, pues éste influye en cómo perciben su entorno laboral. (Solarte, 2009).

Teóricos clásicos como Litwin y Stringer citado en (Solarte, 2009) resaltan que “el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.” (p. 46). Es decir que el clima organizacional se forma a partir de dimensiones como la responsabilidad, la estructura, recompensas, calidez y apoyo mutuo.

Likert (1976) citado en (Solarte, 2009) dice que:

El clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización. (p.51).

En resumen, el clima organizacional se refiere a las percepciones que comparten los miembros de una organización sobre sus políticas, prácticas, procesos y relaciones laborales. Según Pedraza y Bernal (2018), este clima refleja las condiciones psicológicas y sociales del entorno laboral y está estrechamente ligado a la motivación, la satisfacción y el rendimiento en el trabajo. Chiavenato (2020) indica que un clima organizacional positivo fomenta el compromiso, la comunicación efectiva y la alineación entre los objetivos individuales y los de la organización. Un clima negativo, por el contrario, conlleva a la desmotivación, conflictos y reducción en la productividad. En el sector público, el clima organizacional es aún más crucial, toda vez que, impacta de manera directa en la calidad del servicio que se brinda a la ciudadanía. Para Pimienta (2024), es un factor clave para el éxito, pues impacta en la satisfacción, la motivación y la productividad de los trabajadores, reflejando el ambiente psicológico en el que se desarrollan.

La Motivación Laboral

La motivación es un factor clave que influye directamente en el rendimiento y el compromiso de los colaboradores. Para López (2021), la motivación no solo se basa en impulsos internos si no que, se origina de la interacción de aspectos personales como las metas u objetivos de cada persona, las expectativas y el sentido del logro y, por los factores externos como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento y las condiciones del entorno laboral. Cuando se logran integrar y manejar de manera adecuada estos elementos, se incrementa la satisfacción de los empleados, se refuerza el compromiso con la empresa y se contribuye en la retención del talento humano.

Principales teorías motivacionales

1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943): esta teoría sugiere que las personas se sienten motivadas a medida en que satisfacen sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y sociales, de estima y de autorrelación. (Angarita, s.f.).
2. Teoría de los dos Factores de Herzberg (1959): Herzberg identificó dos factores que influyen en la satisfacción e insatisfacción laboral; el factor higiénico como las condiciones de trabajo, el salario y la supervisión y, los factores motivadores como el reconocimiento, el logro y el crecimiento personal. (Nickerson, 2025).
3. Teoría X y Y de McGregor (1960): después de la revolución industrial y a la aparición de las primeras fábricas, surge la necesidad de gestionar el modo en que los trabajadores ejecutaban sus labores, por ello surge esta teoría la cual presenta dos perspectivas sobre los trabajadores, la X, que los ve como desmotivados, desinteresados y requieren control y los Y, los considera autónomos y comprometidos, motivados, resaltando el ambiente positivo y la autodirección. (Zambrano, 2024).

4. Teoría del Refuerzo (Skinner,19749): indica que el comportamiento puede ser modificado mediante la recompensa y la retroalimentación positiva.

La evidencia empírica muestra que cuando las organizaciones ofrecen condiciones de trabajo adecuadas, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional, los niveles de motivación tienden a aumentar de manera significativa. (Heredia, 2019; Gonzales, 2023).

Ahora bien, la motivación laboral en el sector público es especialmente importante debido a la naturaleza del servicio pues éste se centra en atender a la ciudadanía, cumplir con los objetivos sociales y velar por los intereses generales de la población. A diferencia del sector privado, donde los incentivos y los resultados financieros son lo más importante, en las entidades públicas la motivación de los empleados está relacionada con factores como el deseo de servir, la vocación, el reconocimiento social y la estabilidad laboral. Según Álvarez y Sánchez (2022), la falta de motivación en los servidores públicos tiene un impacto negativo en el alcance de las metas de la institución, además, se deteriora el ambiente laboral y fomenta comportamientos que perjudican en gran medida la gestión pública y la confianza de la ciudadanía. Los autores señalan que, en el contexto colombiano los empleados públicos no están lo suficientemente motivados; los hallazgos encontrados en la primera fase del proyecto de investigación denominado “Incidencia de la motivación de los empleados públicos en Colombia ” la cual se realizó a los funcionarios de carrera del DAFP (Departamento Administrativo de la Función Pública), evidencian que los servidores públicos de carrera administrativa presentan niveles muy bajos de motivación laboral. Los resultados de la investigación demuestran que los incentivos implementados se orientan principalmente en factores intrínsecos como las condiciones físicas del trabajo, las prestaciones sociales, los salarios; entre otros, los cuales, si bien previenen en cierta medida la insatisfacción laboral, no generan en los empleados una motivación sostenida en

el tiempo.

El estudio resalta que factores como las relaciones interpersonales, la motivación del logro, la autorrealización, son factores que ejercen un mayor impacto en el nivel de motivación en los servidores públicos, sin embargo, estos factores no han recibido la atención que verdaderamente se requiere y por ello, se ve la necesidad de reorientar la gestión del talento humano en el sector público por ello, se deben generar y fomentar estrategias que fortalezcan la motivación intrínseca en aras de mejorar el desempeño, el clima organizacional y la calidad del servicio que se brinda a la ciudadanía. Los autores señalan que, se ignoran estos factores puede conllevar a que se presente un bajo rendimiento, deficiencias en la atención a la ciudadanía, incumplimiento de metas institucionales e incluso se fomenta la corrupción; por lo tanto, es de vital importancia dirigir la gestión del talento humano en el sector público hacia el fortalecimiento de valores y fomentar estrategias que fortalezcan la motivación intrínseca, el reconocimiento del servicio y la alineación entre los valores personales y los objetivos del estado. (Álvarez Collazos & Sánchez Rincón, 2022).

Desde este punto de vista entonces, la motivación en el sector público no solo afecta el rendimiento individual de los trabajadores, sino que también impacta en la eficiencia de la institución, la calidad del servicio que se ofrece y la confianza que los ciudadanos tienen en la administración pública. Un empleado público motivado suele demostrar un mayor compromiso ético, responsabilidad y disposición para alcanzar los objetivos de la institución, lo que se traduce en una gestión pública más efectiva (Chiavenato, 2020).

La Retención y Fidelización de los Trabajadores

La retención está enfocada en estrategias, con el fin de satisfacer necesidades, así que una buena retención evita que los trabajadores se vayan, frenando la rotación, y la fidelización logra

que se sientan cómodos en la empresa, creando un vínculo emocional con los demás y creando oportunidades de desarrollo.

Según Chiavenato (2020) la retención de personal es una responsabilidad de línea y una función de staff que busca crear un entorno donde las personas deseen permanecer. En el cual se ve que la alcaldía de morales se ve amenazada por factores de desgaste física y de infraestructura inadecuada. El autor Pimienta (2019) dice que el clima organizacional genera percepciones positivas, se produce una satisfacción que impacta directamente en la productividad. Es decir que la alcaldía debe fortalecerse a través de programas para mitigar el estrés y promover la salud mental.

También Leal afanador dice que, el trabajo eficiente y eficaz, es aquel que cumple con los objetivos y las metas propuestas; cumplir con las metas utilizando un mínimo de recursos. Es decir que no ver como una jornada de trabajo más, sino más bien como el cumplimiento de una meta positiva hacia el avance, porque entiende que su esfuerzo tiene un impacto. Cuando se priorizan metas, permite que los empleados talentosos valoren la confianza que se les brinda. En la alcaldía, puede que la falta de recursos llegue a generar frustración, pero si se valora la capacidad resolutiva del trabajador para cumplir la meta, este fortalece la autoeficacia y el trabajador se siente competente y exitoso.

Según Leal Afanador mediante un trabajo inteligente, se puede lograr una reducción de rotación, implementando los procesos de inducción y capacitación, no será solo tramites, sino más bien herramientas para que el personal sea eficaz rápidamente, esto logra cumplir metas de forma más inteligente, reduciendo frustración y mayor permanencia.

Marco Legal

En el marco legal que regula aspectos como el clima organizacional, la motivación, el bienestar y la gestión del talento humano en las entidades públicas se basa en una serie de normas constitucionales, legales y reglamentarias. Estas normas establecen las pautas necesarias para asegurar las condiciones laborales dignas y crear ambientes de trabajo seguros y eficientes

La constitución política (1991) establece que “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. (art. 25).

Además, establecer que el Estado Social de Derecho se basa en el respeto a la dignidad Humana y al trabajo, reconociendo este último tanto como un derecho como una obligación social. De igual manera consagra principios fundamentales como la igualdad de oportunidades, la estabilidad laboral, la seguridad social y la capacitación, que guían la gestión del talento humano en el sector público. La función administrativa debe llevarse a cabo siguiendo principios de eficiencia, moralidad, transparencia e imparcialidad, asegurando así el interés general. (arts. 1,25,53 y 209).

- Ley 909 de 2024

“Por medio de la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones” y entre sus principios se destacan:

- Mérito
- Transparencia
- Igualdad
- Bienestar y capacitación

- Desarrollo de competencias

Esta ley establece que las entidades públicas tienen el deber y la responsabilidad de implementar políticas de bienestar, fomentar un buen clima laboral, ofrecer capacitación y realizar las evaluaciones de desempeño todo en aras de asegurar la calidad de los servicios que brindan las entidades del sector público.

- Decreto 1083 de 2015

Este decreto contiene directrices para el ingreso, permanencia y retiro del empleo público, capacitación y bienestar del servidor, evaluación del desempeño y la administración del talento humano. Este decreto exige que todas las entidades del sector público deben implementar programas de bienestar laboral y fomentar acciones que fortalezcan el clima organizacional y la salud tanto física como mental y emocional de los servidores públicos.

- Ley 1438 de 2011

“Por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones.”

- Decreto 1072 de 2015

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo

Este decreto obliga a todas las entidades públicas a implementar un SG-SST que se oriente a prevenir accidentes laborales, a proteger la salud física y mental, evaluar riesgos ergonómicos y psicosociales y sobre todo garantizar ambientes laborales adecuados.

Este decreto está relacionado de manera directa con factores como la carga laboral, el estrés, la ergonomía y el clima emocional en el sitio de trabajo.

Metodología de la Investigación

Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo descriptivo dado que, analizando el clima organizacional se logran identificar elementos como la satisfacción y los comportamientos de los empleados que generan un impacto en la empresa. Según Stewart (2022) “La investigación descriptiva se define como un método de investigación que observa y describe las características de un determinado grupo, situación o fenómeno. El objetivo no es establecer relaciones causa-efecto, sino ofrecer una descripción detallada de la situación.” (linking section, párr. 3).

Enfoque de la Investigación

Esta investigación adopta un diseño mixto integrando métodos cuantitativos y cualitativos de forma simultánea en aras de evidenciar la magnitud del problema e investigar los factores que están afectando el clima laboral y el bienestar laboral en la Alcaldía de Morales Cauca, tal como señalan los autores Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2018), con este diseño podemos obtener diferentes perspectivas sobre un mismo fenómeno (p. 550), enriqueciendo el análisis al contrastar datos numéricos sobre percepciones con las narrativas y experiencias profundas de los empleados. No se realizará recopilación de datos numéricos si no que, se hará uso de la indagación para alcanzar el objetivo propuesto.

Método de Investigación

Teniendo en cuenta que la investigación a ejecutar es de tipología mixta, se implementara el método deductivo en el cual, se usaran los datos cuantitativos y cualitativos con el fin de identificar los puntos más críticos del clima organizacional que están afectando la satisfacción y la motivación en los empleados públicos. Según Luveano (2021) el método

deductivo se fundamenta en el uso de normas y principios generales con los cuales se infieren conclusiones específicas; se inicia desde postulados generales los cuales se consideran válidos y se van orientando hacia situaciones particulares.

Técnicas de Recolección y Fuentes

La fuente primaria de información será la que se recolecte a través de las encuestas y/o entrevistas que se realizarán a los empleados de la Alcaldía Municipal de Morales Cauca. Los hallazgos encontrados en esta fase de diagnóstico servirán como insumo fundamental para el diseño de estrategias, con estas propuestas se formularán con un enfoque práctico y alineado al marco legal particularmente a lo establecido en la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1083 de 2015, que exigen a las entidades públicas implementar políticas de bienestar y fomentar un buen clima laboral, de este modo el diseño culmina con la integración de toda la evidencia (teórica, empírica y normativa) en un plan de recomendaciones.

En definitiva, este proceso sigue la lógica de Chiavenato (2020), quien enfatiza que las organizaciones deben centrar sus estrategias en las personas, garantizando condiciones de trabajo que promuevan la motivación y la seguridad laboral como pilares de la productividad (p. 215).

Población

La población objeto de estudio está constituida por la totalidad del talento humano vinculado a la Administración Municipal de Morales Cauca; 32 empleados que se encuentran nombrados en carrera administrativa y una parte del personal contratista que para el momento de la implementación de la entrevista se encuentren debidamente vinculados en la entidad. Según lo establece el marco legal, específicamente el Decreto 1083 de 2015, este universo incluye tanto a los servidores públicos de carrera administrativa como al personal

bajo modalidad de contratación, quienes en conjunto son responsables de ejecutar las funciones misionales de la entidad (Decreto 1083 de 2015, Capítulo II). Esta delimitación es fundamental, pues en el caso de la Alcaldía, dichas percepciones pueden variar significativamente según el tipo de vinculación laboral, por lo tanto, para lograr un diagnóstico representativo, es indispensable incluir todas las categorías de empleados que interactúan en el entorno organizacional.

Muestra

Para seleccionar la muestra y teniendo en cuenta la naturaleza limitada y accesible de la población objeto de estudio, se eligieron a veinte (20) auxiliares administrativos de la entidad. Estos profesionales se encargan de la atención al público y de diversas tareas administrativas. Por la estabilidad que ofrece su cargo y su condición de carrera administrativa, no son fácilmente removidos, lo que asegura una permanencia constante en la entidad.

Además, se incluirán a diez (10) contratistas que, en el momento de aplicar el instrumento, estén prestando servicios en la entidad. Esto permitirá obtener una visión más completa de las dinámicas administrativas y organizacionales.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para obtener la información necesaria en esta investigación mixta, se emplearán técnicas complementarias que permitan captar tanto la dimensión cuantificable como la profundidad cualitativa del fenómeno de estudio, una de las técnicas principales será la encuesta que será implementada mediante un cuestionario estructurado de 10 preguntas, este instrumento se construirá basándose en las dimensiones clave identificadas en el marco teórico, como el clima organizacional, buscando incorporar escalas tipo Likert para medir

percepciones sobre la comunicación, el liderazgo, las condiciones laborales, el reconocimiento y el bienestar.

Este enfoque cuantitativo, como señala Hernández Sampieri (2018), permite medir variables y analizar su incidencia e interrelación en una población, generando datos que pueden generalizarse para obtener un perfil estadístico de la situación en la Alcaldía.

Procedimiento para la Recolección de Datos

Para realizar el proceso de recolección de datos se hará uso de las herramientas digitales y el uso de herramientas ofimáticas que faciliten la organización, síntesis y explicación de la información recolectada. El cuestionario será sometido a una validación para evaluar su pertinencia, claridad y cobertura de constructos teóricos como el clima organizacional y la motivación (Hernández Sampieri et al., 2018).

En la fase de aplicación, se implementarán las técnicas de forma diferenciada, con el cuestionario se distribuirá de manera anónima utilizando una plataforma digital (Google Forms), lo que, según González (2023), facilita la accesibilidad, la rapidez en la recolección y la tabulación automatizada de los datos, para ello se enviará un enlace único a los correos institucionales de toda la población, respaldado por una comunicación oficial que explique los objetivos, la confidencialidad y el carácter voluntario de la participación.

Análisis de la Información

El análisis de la información se realizará de forma diferenciada y posteriormente integrada, para el análisis cuantitativo, los datos del cuestionario serán depurados y procesados utilizando un software de procesamiento de datos, se ejecutarán análisis estadísticos descriptivos uni-variados (frecuencias, porcentajes, medias, desviaciones estándar) para caracterizar el perfil sociolaboral de la muestra y las percepciones generales,

estos resultados se sintetizan en tablas y gráficos (histogramas, gráficos de barras, diagramas de dispersión) que faciliten su interpretación y presentación.

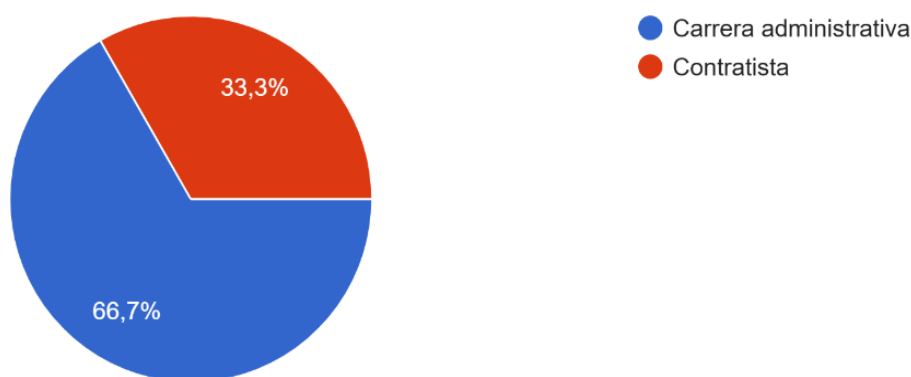
Para el análisis cualitativo este proceso implica una lectura inmersiva y codificación abierta para identificar unidades de significado, que luego se agruparán en categorías y subcategorías emergentes (ej. "falta de reconocimiento institucional", "sobrecarga administrativa"), estas categorías se contrastan y enriquecerán con las dimensiones teóricas preexistentes en el marco conceptual, como los factores motivadores e higiénicos de Herzberg (Nickerson, 2025) o las dimensiones del clima de Litwin y Stringer.

Resultados Diagnóstico situación actual del clima Organizacional en la Alcaldía de Morales Cauca

Con el objetivo de medir y realizar un diagnóstico situacional del clima organizacional en la Administración Municipal de Morales Cauca, se aplicó una encuesta estructurada compuesta por 17 preguntas cerradas. Con este instrumento se busca identificar la percepción de los servidores públicos frente a los distintos aspectos que influyen en el clima organizacional y el bienestar laboral dentro del ente territorial. A continuación, se presentan las preguntas formuladas, las gráficas obtenidas y el respectivo análisis de los resultados obtenidos.

Figura 1. Tipo de vínculo laboral

Tipo de vínculo laboral
30 respuestas



Nota. La gráfica representa la población en porcentaje del tipo de vínculo laboral que se presenta en la entidad. *Fuente.* Elaboración propia

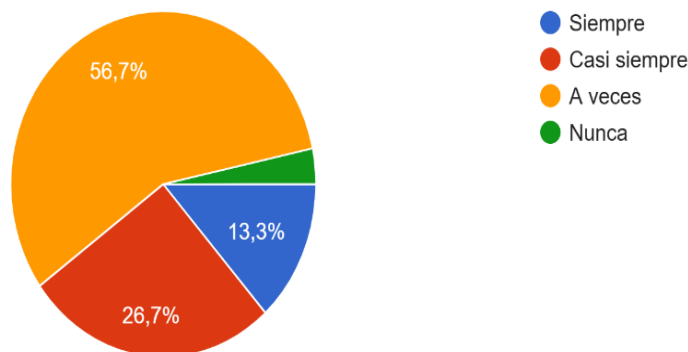
Partiendo de la información recolectada y basados en la población y muestra relacionada en la metodología de la investigación; esta gráfica representa el tipo de vínculo laboral el cual revela que el 66.7% de los encuestados son de carrera administrativa, mientras que el 33.3% son contratistas. Este resultado evidencia que la mayoría de los participantes tiene una relación

laboral estable con la entidad por lo que, podría tener un impacto positivo en la percepción del clima organizacional. Esto se debe a que fomenta un mayor sentido de pertenencia, continuidad en los procesos de la institución y un compromiso más fuerte con la entidad. Ahora bien, la notable presencia de contratistas genera la necesidad de implementar estrategias de gestión del talento humano que sean inclusivas, asegurando condiciones adecuadas de bienestar, comunicación y motivación para todo el personal sin importar la modalidad de vinculación.

Figura 2 *Comunicación Institucional*

Comunicación institucional ¿La comunicación entre el personal y los jefes de despacho, directivos, asesores y el alcalde es clara, fluida y oportuna?

30 respuestas



Nota. La gráfica representa la percepción que tienen los empleados de la entidad frente al tipo de comunicación que maneja actualmente. *Fuente.* Elaboración propia

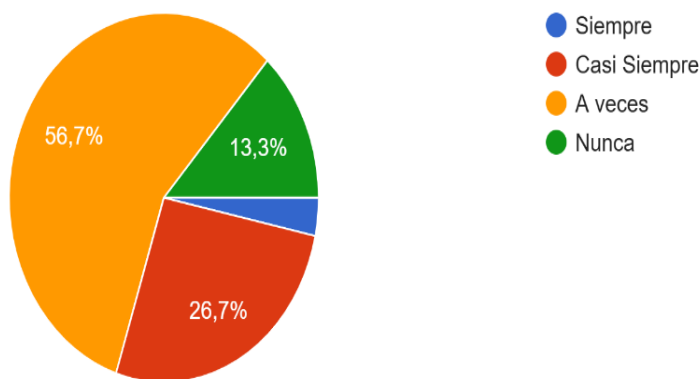
Ésta gráfica representa como se percibe la comunicación institucional; en ella se refleja que el 56,7% de los encuestados piensa que la comunicación entre el personal y los jefes de despacho, directivos, asesores y el alcalde es “casi siempre” adecuada mientras que, un 13,3% siente que la comunicación es efectiva. Finalmente, un pequeño porcentaje del 3,3% señala que “nunca” hay una comunicación clara y oportuna. Estos resultados reflejan que, aunque hay comunicación dentro de la entidad, ésta no es constante ni efectiva para la mayoría de los

funcionarios; la alta concentración de respuestas en la opción “a veces” refleja que hay debilidades en los canales de comunicación institucional, en la oportunidad de la información o en la claridad de los mensajes que provienen de los niveles directivos. Esta situación puede llevar a que se genere desinformación, reprocesos y afectar negativamente el ambiente organizacional y la confianza entre los equipos de trabajo; por lo tanto, se ve la necesidad de fortalecer los mecanismos formales de comunicación interna, fomentar espacios de retroalimentación continua, mejorar la coordinación entre niveles jerárquicos en aras de asegurar una comunicación más clara, fluida y oportuna que ayude a mejorar el clima organizacional y alcanzar los objetivos institucionales.

Figura 3 Bienestar laboral y motivación

Bienestar laboral y motivación El Plan de Bienestar Laboral es socializado a cabalidad y las actividades propuestas en él contribuyen a mejorar la motivación, el bienestar y desempeño laboral.

30 respuestas



Nota. La gráfica representa la percepción que tienen los empleados frente al plan de bienestar laboral implementado por la entidad. *Fuente.* Elaboración propia

Los resultados de la gráfica de la encuesta hace referencia a la socialización y efectividad del plan de bienestar laboral muestran que el 56,7% de los empleados encuestados piensa que el plan de bienestar implementado “a veces” ayuda a mejorar la motivación, el bienestar y el

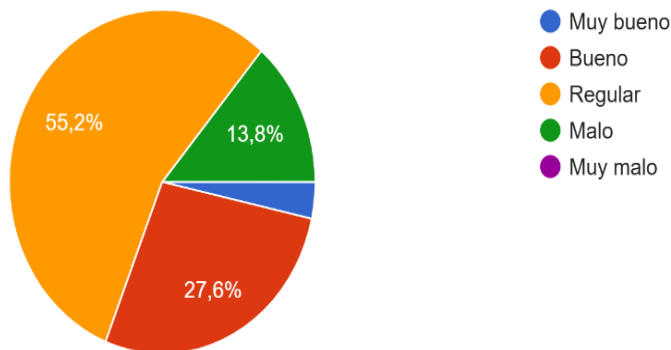
desempeño laboral; un 26,7% indica que “casi siempre” mejora la motivación y es socializado de manera adecuada y genera impactos positivos, mientras que, un 13,3% menciona que “nunca” se socializa y que las actividades en el planteadas no mejoran en nada el bienestar laboral y la motivación del empleado; finalmente solo un 3.3% opina que el plan de bienestar cumple a cabalidad con las expectativas del empleado.

Este comportamiento refleja una percepción mayoritariamente intermedia y crítica hacia el plan de bienestar laboral, reflejando que hay fallas en su socialización, cobertura y en la relevancia de las actividades que se llevan a cabo; el plan solo tiene un impacto ocasional lo que podría afectar negativamente los niveles de motivación, compromiso institucional y satisfacción laboral del personal. Por lo tanto, se ve la necesidad de mejorar la planificación, difusión y seguimiento del plan de bienestar laboral, asegurando que las actividades se alineen con las necesidades reales de los funcionarios y contratistas, se fomente un equilibrio entre la vida personal y la laboral, que contribuya de manera continua a mejorar el clima organizacional y el desempeño institucional.

Figura 4 *Plan de bienestar laboral*

¿Cómo califica en forma general el Plan de Bienestar Laboral de la entidad?

29 respuestas



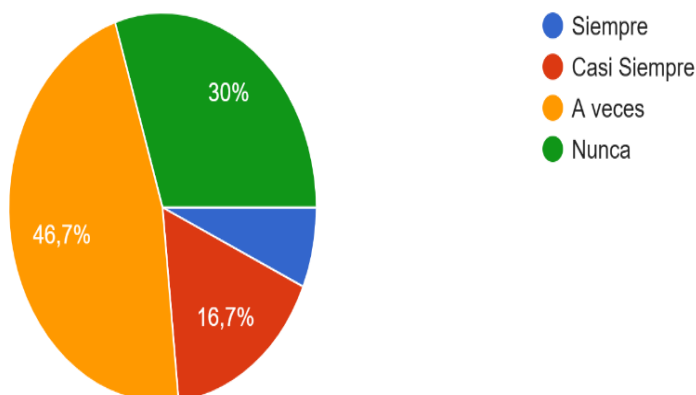
Nota. En esta gráfica se representa en porcentaje, la calificación que los empleados le dan al plan de bienestar laboral implementado. *Fuente.* Elaboración propia

La gráfica nos indica que el plan de bienestar laboral tiene el 55,2% que corresponde a regular, el 27,6% a bueno, 13,8% es malo y un 3,4% correspondiente a muy bueno (que es casi nulo su nivel de excelencia). Esto nos indica que el plan de bienestar laboral es mayormente regular, es decir que no lo consideran ni muy bueno ni muy malo, dando a entender que no generan un impacto muy significativo obteniendo una insatisfacción y un bajo impacto positivo, lo cual no se está logrando un buen objetivo de motivación ni tampoco retención, pero la comunicación interna haría muy bien como parte de ella en mejora a la entidad.

Figura 5 *Comunicación Organizacional*

Participación y escucha en la organización La entidad tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los/las trabajadores/as a la hora de tomar decisiones y formular estrategias de bienestar.

30 respuestas



Nota. El gráfico refleja el porcentaje de opinión de los empleados frente a si se tienen o no en cuenta sus opiniones en los momentos de formular planes, programas o proyectos de la entidad.

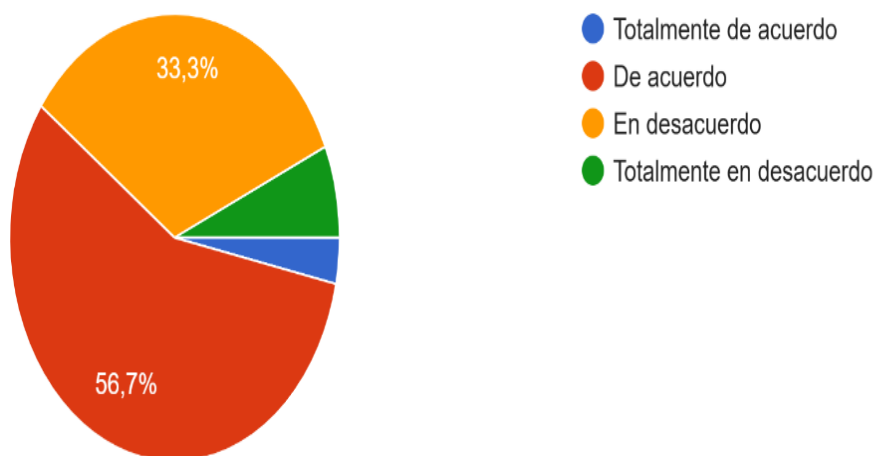
Fuente. Elaboración propia

En esta gráfica se evalúa si la entidad tiene en cuenta la opinión de los trabajadores para estrategias de bienestar, se dice que un 46,7% es a veces, también un 30% corresponde a nunca, un 16,7% es casi siempre y un 6,6% es siempre (este es una escucha activa deficiente). Teniendo en cuenta estos resultados se evidencia la falta de comunicación y una desconexión grande, donde los empleados se sienten con poco peso en las decisiones de bienestar. Es muy importante fortalecer un liderazgo, es decir capacitar con el fin de entrenar obteniendo conocimientos del bienestar.

Figura 6 *Recursos y condiciones laborales*

Recursos y condiciones laborales Los recursos tecnológicos, las condiciones de trabajo, y la infraestructura son adecuados para el buen desarrollo de mis funciones.

30 respuestas



Nota. La grafica muestra los porcentajes de opinión frente a los recursos tecnológicos que tiene la entidad y mide si son adecuados para el buen desarrollo de sus funciones. *Fuente.* Elaboración propia

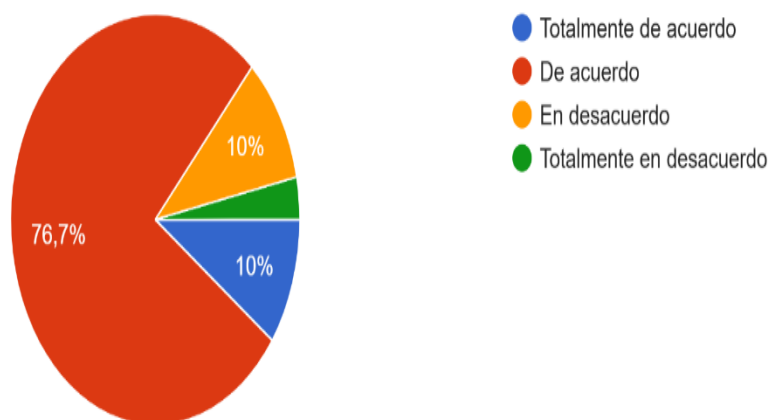
Esta gráfica representa los resultados de recursos y condiciones laborales, en ella se refleja que un 56,7% en de acuerdo, es decir que, los recursos son adecuados para el buen

desarrollo, sin embargo, un 33,3% está en desacuerdo representando que las herramientas limitan su productividad, y por último unas percepciones bajas de 3,3% de totalmente de acuerdo y un 6,7% de totalmente en desacuerdo. Esto nos indica que a pesar de la mayoría de satisfechos hay una minoría de que son funcionales no pueden ser óptimas para ellos. De tal manera que realizar mantenimiento de la infraestructura, actualizar equipo y demás, muy importante para mejorar.

Figura 7 Carga laboral

Funciones y carga laboral Las funciones y carga laboral que se le encomiendan son las que se han establecido en el manual de funciones o en su contrato y se respetan los horarios de trabajo.

30 respuestas



Nota. Esta grafica muestra los porcentajes de la carga laboral a la que se enfrentan los empelados según lo establecido en el manual de funciones y su contrato laboral. *Fuente.*

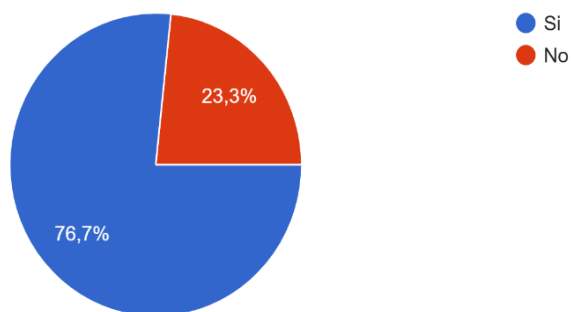
Elaboración propia

Los resultados arrojados en la gráfica en cuanto a funciones y carga laboral muestran que el 76,7% de los funcionarios están de acuerdo ya que se cumple con lo establecido en el contrato y en el manual, donde si se respetan sus funciones y horarios de trabajo ya que están alineados a sus responsabilidades, mientras el otro 10% manifiesta totalmente de acuerdo lo que demuestra que la alcaldía cuenta con una estructura organizada , por otra parte existe el 10% de un grupo de

personas que están en desacuerdo ya sea porque se esté generando sobre carga laboral o no existe una buena comunicación dentro de ese grupo de personas, también existe un grupo mínimo del 3,3% de trabajadores de la alcaldía que se manifiestan en totalmente en desacuerdo lo que quiere decir que se debe realizar un análisis para identificar porque se está presentando esa inconformidad en el 13,3% del personal con el fin de buscar estrategias de mejora y fortalecer su equipo de trabajo.

Figura 8 *Jornada laboral*

Jornada laboral Los han requerido para realizar actividades en horario no laboral?
30 respuestas



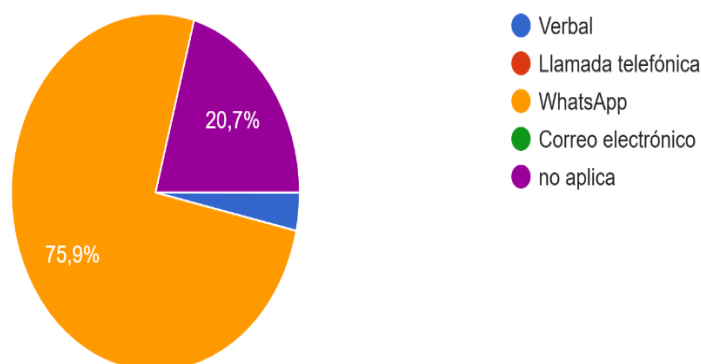
Nota. La grafica de jornada laboral mide el porcentaje empleados que han sido requeridos para realizar funciones fuera de su horario de trabajo. *Fuente.* Elaboración propia

Teniendo en cuenta la gráfica se puede observar que el 76,7% de los encuestados si los han requerido para realizar actividades en horario no laboral lo que nos da entender una alta necesidad de tiempo disponible fuera de su horario de trabajo generando una sobre carga laboral, estrés, baja productividad o necesidad de flexibilidad, mientras que el 23,3% manifiestan que no los han requerido fuera de su horario de trabajo lo que estaría generando mayor satisfacción laboral y flexibilidad.

Figura 9 Tipo de medio por el cual lo contactan fuera del horario laboral

Si la respuesta es sí. Cuál es el medio de comunicación por el cual lo contactado: si la respuesta es no selecciona la opción no aplica

29 respuestas



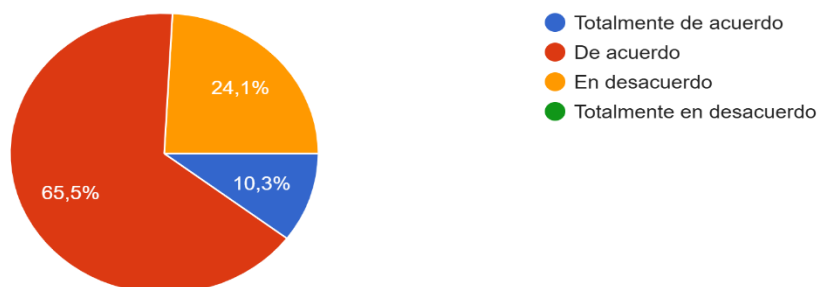
Nota. La grafica muestra el medio de comunicación más usado en la organización, buscando contactar al personal de manera fácil, rápido y accesible *Fuente.* Elaboración propia

Teniendo en cuenta los porcentajes de la gráfica nos muestra que el 75,9% del personal fue contactado por WhatsApp ya que es uno de los medios más utilizados actualmente la cual se usa para enviar textos en tiempo real lo que asegura una respuesta más rápida que los demás medios de comunicación como el correo electrónico o las llamadas , por otra parte la gráfica muestra que el 20,7% de las personas encuestadas no fueron contactadas por ningún medio lo que respondieron que no aplicaba para este caso, mientras que por medio verbal la tendencia es mínima con un porcentaje de 3.4% .En conclusión, los resultados reflejan una clara preferencia por el uso de WhatsApp como el medio principal de comunicación, lo que subraya la importancia de fortalecer este canal para mejorar la interacción y el flujo de información.

Figura 10 Trabajo en equipo y relaciones laborales

Trabajo en equipo y relaciones laborales En la entidad se trabaja en equipo con miras a alcanzar los objetivos de la institución.

29 respuestas



Nota. Esta grafica refleja las diferentes opiniones en cuanto al trabajo en equipo y las relaciones labores. *Fuente.* Elaboración propia

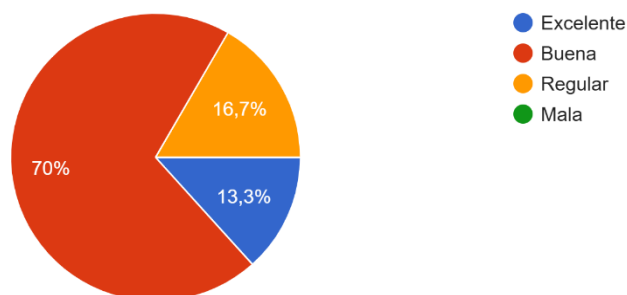
Los resultados del gráfico indican que el 65,5 % de los encuestados está de acuerdo en que en la entidad se fomenta el trabajo en equipo con el objetivo de alcanzar los objetivos institucionales, lo que refleja una percepción predominantemente positiva sobre la cooperación y el trabajo colaborativo. Por otro lado, el 10,3 % expresó estar totalmente de acuerdo, lo que refuerza la idea de que existe un buen nivel de integración y apoyo entre los colaboradores. Sin embargo, el 24,1 % manifestó estar en desacuerdo, lo que evidencia que una parte considerable de los encuestados identifica debilidades en el trabajo en equipo.

En conclusión, a pesar de que prevalece una percepción favorable sobre el trabajo en equipo y las relaciones laborales, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer estrategias que promuevan una mayor cohesión, comunicación y colaboración entre los miembros de la entidad.

Figura 11 *Relación entre compañeros de trabajo y la entidad*

Cómo califica, en general, la relación entre los compañeros de trabajo en la entidad, en términos de respeto, colaboración y apoyo mutuo?

30 respuestas



Nota. La grafica representa la percepción que tienen los empleados frente a las relaciones interpersonales. *Fuente.* Elaboración propia

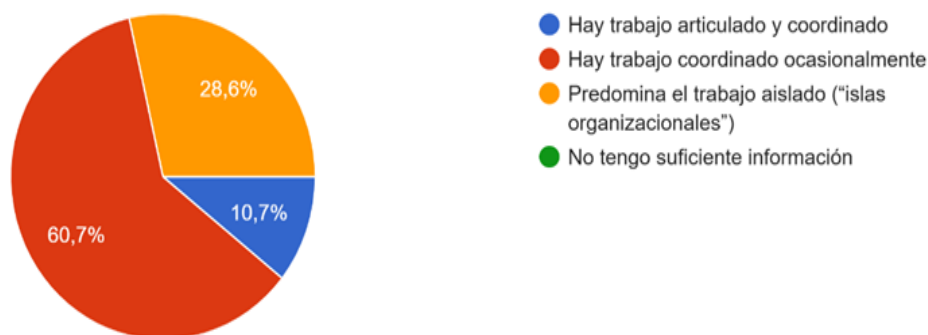
De acuerdo con los resultados obtenidos, el 70 % de los encuestados califica la relación entre los compañeros de trabajo como buena, lo que indica que en la entidad predominan el respeto, la colaboración y el apoyo mutuo. Asimismo, el 13,3 % considera que la relación es excelente, lo que refuerza la percepción positiva del clima laboral. No obstante, el 16,7 % la califica como regular, lo que sugiere que, aunque existe una base favorable, aún se presentan aspectos que pueden mejorarse en términos de comunicación y convivencia.

En conclusión, los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva de las relaciones laborales; sin embargo, es importante continuar implementando estrategias que fortalezcan el trabajo colaborativo y el ambiente organizacional para mejorar la experiencia laboral de todos los colaboradores.

Figura 12 Trabajo entre secretarías

Respecto al trabajo entre las secretarías, pienso que:

28 respuestas



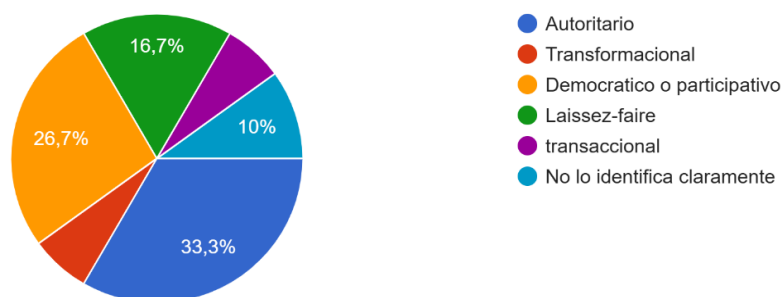
Nota. La gráfica mide la percepción que los empleados tienen frente al nivel de trabajo en equipo que se presenta en la entidad. *Fuente.* Elaboración propia

De acuerdo con los resultados del gráfico, se presenta la percepción de 28 personas sobre el nivel de articulación y coordinación en el trabajo entre las secretarías. Los datos indican que la mayoría de los encuestados, un 60,7 %, considera que el trabajo coordinado entre las secretarías ocurre únicamente de manera ocasional. Esto sugiere que, aunque existen esfuerzos de coordinación, estos no son ni constantes ni sistemáticos. Además, el 28,6 % de los encuestados señala que predomina el trabajo aislado, lo que pone de manifiesto la existencia de "islas organizacionales" y refleja debilidades en los mecanismos de integración y comunicación entre las áreas. En diferencia, solo el 10,7 % percibe que hay un trabajo articulado y coordinado entre las secretarías; este porcentaje reducido refuerza la idea de que la coordinación efectiva aún no está consolidada. Finalmente, no se registraron respuestas en la opción "No tengo suficiente información", lo que indica que los encuestados poseen una percepción clara sobre el funcionamiento intersecretarial.

En general, los resultados evidencian la necesidad de fortalecer estrategias de coordinación, comunicación y trabajo colaborativo entre las secretarías para avanzar hacia una gestión más integrada.

Figura 13 Liderazgo Organizacional

Liderazgo organizacional 12. Desde su experiencia, ¿cuál sería una clara identificación del estilo de liderazgo ejercido en la entidad desde la dirección de objetivos mediante recompensas y sanciones.
30 respuestas



Nota. En esta gráfica se representa el tipo de liderazgo que predomina en la entidad. *Fuente.*

Elaboración propia.

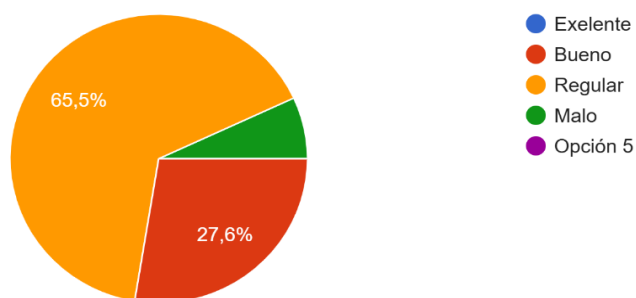
La gráfica muestra que el 33,3% de los encuestados identifica el liderazgo como autoritario, constituyéndose en el estilo predominante dentro de la entidad, le sigue el liderazgo democrático o participativo con un 26,7 %, lo que evidencia la presencia de prácticas orientadas a la participación, aunque no de manera mayoritaria. El 16,7 % percibe un liderazgo laissez-faire, asociado a una baja intervención directiva, mientras que el 10 % manifiesta no identificar claramente un estilo de liderazgo. Finalmente, los estilos transformacional y transaccional presentan los porcentajes más bajos, con 6,7 % cada uno, lo que indica una escasa percepción de liderazgos basados en la motivación, la inspiración o el sistema de recompensas y sanciones.

En conclusión, la gráfica 13 evidencian una predominancia de enfoques tradicionales y verticales, lo cual puede favorecer el control y el cumplimiento normativo, pero también limitar la participación, la autonomía y el compromiso del personal, es de resaltar que, la coexistencia de

varios estilos, junto con la dificultad de algunos participantes para identificar claramente el liderazgo ejercido, sugiere falta de coherencia y claridad en las prácticas directivas. En este sentido, se resalta la necesidad de fortalecer un liderazgo más participativo y transformador, que promueva la comunicación, la motivación y el trabajo colaborativo, contribuyendo así a un clima organizacional más sólido y alineado con los objetivos institucionales.

Figura 14 Como califica el liderazgo ejercido en la entidad

Como califica el tipo de liderazgo ejercido en la entidad
29 respuestas



Nota. En esta gráfica se realiza la evaluación del tipo de liderazgo que se visualiza en la entidad el cual, la gran mayoría lo califica como regular. *Fuente.* Elaboración propia

La gráfica muestra cómo 29 funcionarios perciben el tipo de liderazgo que se ejerce en la entidad. Los resultados muestran que el 65,5 % de los encuestados califica el liderazgo como regular; esto significa que, a pesar de que existen prácticas de dirección, no son capaces de generar una percepción totalmente positiva o satisfactoria entre la mayoría del personal. Ahora bien, el 27,6 % de los encuestados, por otra parte, piensa que el liderazgo es bueno; esto muestra que una parte importante de los funcionarios aprecia las acciones y esfuerzos positivos en la administración de los líderes; no obstante, al ser un porcentaje no mayoritario, esto indica que es posible mejorar para tener estilos de liderazgo más motivadores, participativos y enfocados en el bienestar laboral. El liderazgo recibe una mala calificación por parte de un porcentaje pequeño

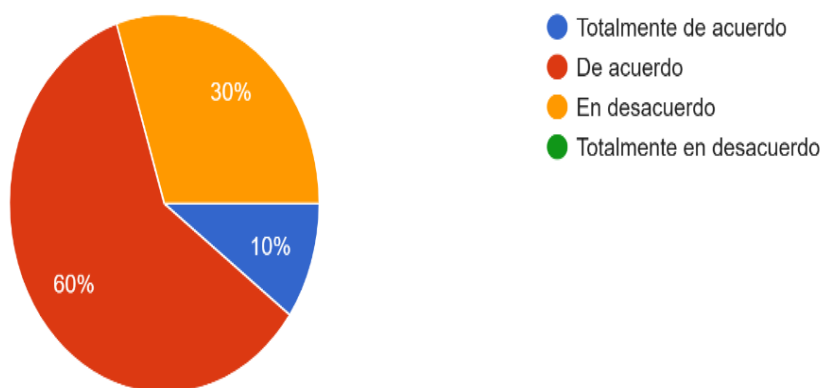
de los encuestados (cerca del 6,9 %); esto es significativo a pesar de no ser mayoritario, porque revela la presencia de percepciones negativas que podrían influir en el ambiente laboral, la comunicación dentro de la organización y el trabajo en equipo. Es importante destacar que no se registran valoraciones en la categoría "Excelente", lo que subraya la importancia de llevar a cabo medidas para reforzar el liderazgo institucional, incluyendo procesos de capacitación, acompañamiento por parte de los directivos, optimización de la comunicación y fomentar un liderazgo más empático, participativo y cercano.

En Resumen, los resultados revelan que el liderazgo en la organización es mayormente considerado como aceptable, aunque con amplias posibilidades de mejora para progresar hacia niveles más altos de satisfacción laboral y eficacia.

Figura 15 Ambiente de trabajo y Motivación

Ambiente de trabajo y motivación general En general, soy una persona motivada y satisfecha con el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Morales.

30 respuestas



Nota. En este gráfico se mide el clima organizacional de la entidad. *Fuente.* Elaboración propia

La gráfica 15 evidencia que el 60 % de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de sentirse motivado y satisfecho con el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Morales, mientras que un 10 % manifiesta estar totalmente de acuerdo, lo que en conjunto

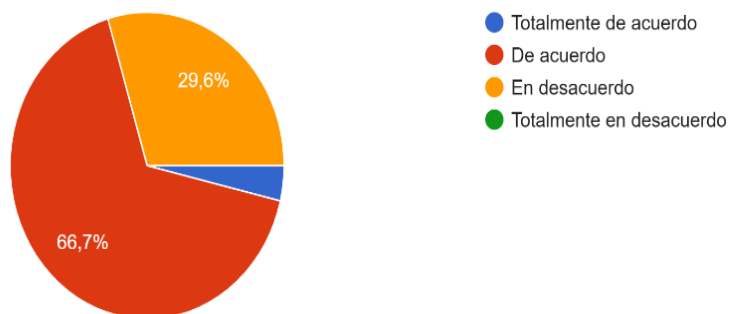
representa un 70 % de percepción positiva. Por otro lado, un 30 % señala estar en desacuerdo, y no se registran respuestas en la categoría totalmente en desacuerdo, lo cual indica que, aunque existen inconformidades, estas no se expresan de manera extrema.

Estos resultados permiten inferir que, en términos generales, el ambiente de trabajo es valorado favorablemente por la mayoría del personal, lo que sugiere un nivel aceptable de motivación y satisfacción laboral. Sin embargo, el porcentaje significativo de desacuerdo (30 %) evidencia la presencia de factores organizacionales que afectan negativamente la percepción del clima laboral en un sector del equipo, tales como estilos de liderazgo, comunicación interna o condiciones de trabajo. En consecuencia, la gráfica resalta la necesidad de fortalecer estrategias de mejora del clima organizacional, orientadas a reducir las percepciones de insatisfacción y consolidar un entorno laboral más equitativo, motivador y coherente con los objetivos institucionales.

Figura 16 *Clima Organizacional*

El clima organizacional de la entidad contribuye de manera positiva al compromiso y desempeño del personal.

27 respuestas

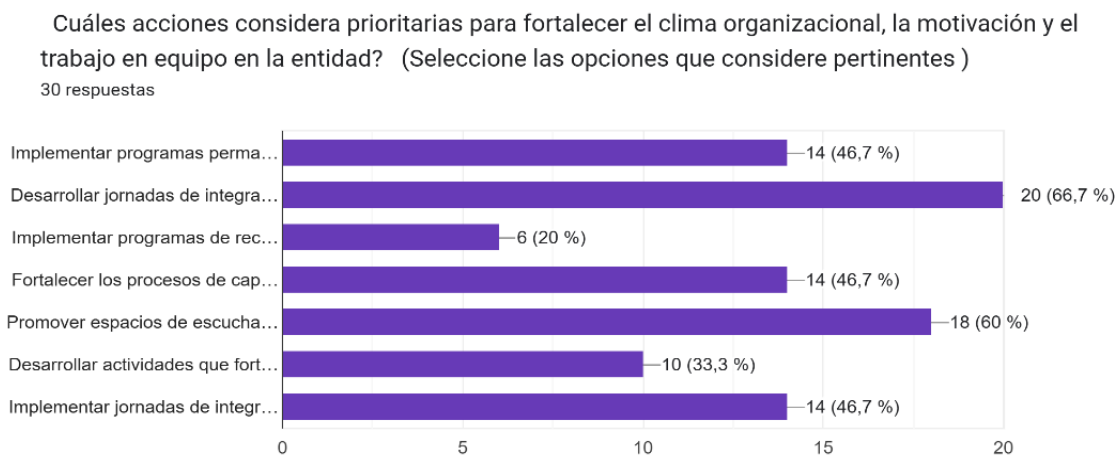


Nota. La gráfica mide la opinión de los empleados frente a si el clima organizacional contribuye a mejorar el compromiso organizacional. *Fuente.* Elaboración propia

La gráfica 16 muestra que el 66,7 % de los encuestados está de acuerdo con que el clima organizacional de la entidad contribuye positivamente al compromiso y desempeño del personal, mientras que un 3,7 % manifiesta estar totalmente de acuerdo. En conjunto, esto representa un 70,4 % de percepción favorable. Por otra parte, el 29,6 % de los participantes se encuentra en desacuerdo, y no se registran respuestas en la categoría totalmente en desacuerdo, lo que indica ausencia de posturas extremadamente negativas frente a esta afirmación.

Estos resultados evidencian que, para la mayoría del personal, el clima organizacional sí influye de manera positiva en su compromiso y desempeño laboral, lo cual refleja un entorno institucional que, en términos generales, favorece el cumplimiento de funciones y responsabilidades. Sin embargo, el porcentaje cercano a un tercio de los encuestados que expresa desacuerdo revela la existencia de debilidades estructurales o relacionales que afectan la percepción del clima laboral. En este sentido, la gráfica resalta la importancia de fortalecer acciones orientadas a mejorar la cohesión interna, la comunicación y el liderazgo, con el fin de consolidar un clima organizacional más homogéneo y alineado con el desarrollo del talento humano y los objetivos institucionales.

Figura 17 Acciones prioritarias a implementar



Nota. Esta última gráfica refleja las opiniones de los empleados frente a las estrategias que se deberían implementar en la entidad en aras de mejorar la motivación, la salud física y mental de todos los empleados de alcaldía. *Fuente.* Elaboración propia

La gráfica 17 evidencia que la acción considerada más prioritaria para fortalecer el clima organizacional, la motivación y el trabajo en equipo es el desarrollo de jornadas de integración, opción seleccionada por el 66,7 % de los encuestados. En segundo lugar, se destaca la promoción de espacios de escucha y diálogo, con un 60 %, lo que resalta la importancia que el personal otorga a la comunicación efectiva y a la participación en la toma de decisiones. Asimismo, con un 46,7 %, se ubican acciones como implementar programas permanentes, fortalecer los procesos de capacitación y desarrollar jornadas de integración institucional, lo que evidencia una valoración significativa de estrategias orientadas al fortalecimiento continuo del talento humano.

Estos resultados permiten inferir que el personal prioriza iniciativas centradas en la integración, la comunicación y el desarrollo de capacidades, por encima de acciones exclusivamente motivacionales como los programas de reconocimiento, los cuales alcanzan el porcentaje más bajo (20 %). En este sentido, la gráfica 17 pone de manifiesto la necesidad de adoptar un enfoque integral para la mejora del clima organizacional, en el que se fortalezcan los vínculos interpersonales, el trabajo colaborativo y los espacios de participación, contribuyendo así a la consolidación de equipos de trabajo más cohesionados, motivados y alineados con los objetivos institucionales.

Análisis de los Resultados

Una vez analizados los datos recolectados se logra identificar que, los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Morales Cauca tienen una percepción aceptable en lo que respecta al clima organizacional; sin embargo, existen debilidades tanto estructurales como relacionales que impactan de manera negativa el bienestar y la motivación laboral a un elevado número de

empleados. A pesar de que la mayoría de los funcionarios expresan que están comprometidos y satisfechos en términos generales, los resultados evidencian una concentración significativa de percepciones intermedias (a veces y regular). Esto indica que el clima organizacional es funcional pero frágil y no logra ser altamente motivador ni generador de bienestar.

Factores que Afectan Negativamente el Clima Organizacional

1- Debilidad en la comunicación organizacional

Los hallazgos indican que la comunicación entre los funcionarios y los directivos no se realiza de forma continua ni totalmente eficaz. La mayoría de los encuestados considera que la comunicación es clara y oportuna solo “de vez en cuando” y que la dirección rara vez toma en consideración los aportes de los empleados a la hora de tomar decisiones sobre el bienestar laboral.

Esto ocasiona

- Poca participación e incidencia
- Desinformación
- Reprocesos
- Desconfianza
- Distanciamiento entre directivos y personal contratista y asistencial
- Afectación directa a la motivación y sentido de pertenencia

La escasa escucha activa es uno de los elementos primordiales que deterioran en ambiente organizacional.

2- Liderazgo autoritario

La gran mayoría identifica el liderazgo como autoritario y poco transformador y lo valora como regular, poco excelente. La ausencia de un liderazgo empático, inspirador y coherente tiene una incidencia directa en la satisfacción y motivación laboral. Esto impacta

de manera negativa dado que, limita la participación, reduce la motivación, afecta la confianza institucional.

3- Bajo impacto del plan de bienestar laboral.

El plan de bienestar se percibe en gran medida como “regular” y solo algunas actividades ayudan a mejorar la motivación y el bienestar; un porcentaje significativo de empleados menciona que nunca se ha socializado ni ha generado un impacto real. Debido a esto, las principales afectaciones son:

- la poca identificación del personal con las actividades planteadas en el plan de bienestar.
- sensación de que el bienestar no se ajusta a las necesidades reales del personal
- bajo impacto en la motivación y por ende disminución del desempeño
- bajo equilibrio entre la vida laboral y la personal

Todo esto, pone en manifiesto la falencia en la planificación, socialización, pertinencia y seguimiento el plan de bienestar.

4- Sobrecarga laboral y afectación del tiempo personal

Un gran número de funcionarios ha expresado que se les ha solicitado trabajar fuera de su horario habitual y se lo han solicitado principalmente mediante la red social WhatsApp; esto sugiere que los límites entre lo personal y lo laboral se están desdibujando, hay un riesgo creciente de agotamiento, estrés y desmotivación, se está normalizando la idea de estar disponibles 24/7. Esto puede impactar de manera negativa en el bienestar emocional y la satisfacción en el trabajo.

5- Falta de articulación entre dependencias

Los resultados de la encuesta indican que la colaboración entre dependencias se da de manera ocasional, lo que mantiene el trabajo aislado entre secretarías. Esto provoca

desarticulación institucional, duplicidad de esfuerzos, debilitamiento del trabajo en equipo y un clima laboral afectado por la falta de cooperación.

Factores que Mitigan el Impacto Negativo

A pesar de que de las debilidades que se han logrado identificar, el diagnóstico también resalta algunos factores que protegen el clima organizacional como las buenas relaciones entre compañeros de trabajo, hay una percepción positiva del trabajo en equipo en ciertas áreas, la mayoría del personal tiene un vínculo con la carrera administrativa lo que contribuye a la estabilidad y el compromiso; esto sin duda ha ayudado a que el clima organizacional se mantenga en un nivel aceptable aunque no sea el ideal.

En resumen, el clima organizacional de la Alcaldía de Morales Cauca se describe como moderadamente favorable, pero presenta debilidades en áreas como el liderazgo, la comunicación, el bienestar laboral y el trabajo en equipo; esto impacta directamente en la motivación del personal.

Los resultados muestran la necesidad de pasar de un clima laboral funcional a uno realmente saludable mediante el fortalecimiento de un liderazgo participativo y transformador, implementar una comunicación más abierta y bidireccional, un plan de bienestar relevante y continuo, e implementar estrategias que fomenten la integración, la escucha activa y el equilibrio entre la vida personal y la laboral.

Estrategias para Mejorar el Entorno Laboral y Organizacional

Tabla 1 Estrategias para mejorar el entorno laboral en la Administración Municipal de Morales

Cauca

Acción	Descripción	Responsables	Recursos	Duración	Indicadores
Fortalecimiento de la comunicación Interna	Implementar un plan de comunicación interna en el cual se incluyan reuniones periódicas, boletines informativos y generar espacios de escucha y retroalimentación	Secretaría de Talento Humano y jefe inmediato	Humanos, logísticos y Tecnológicos (correo institucional, carteleras digitales)	3 a 6 meses	% de funcionarios que perciben mejora en la comunicación Número de espacios de retroalimentación realizado
Rediseño y fortalecimiento del plan de bienestar laboral	Actualizar el plan de bienestar laboral con un enfoque la salud mental, la integración y la participación activa del personal	Secretaría de Talento Humano y Comité de bienestar	Presupuesto asignado fuentes SGP (sistema general de participaciones, recursos propios)	12 meses	% de empleados satisfechos con el plan de bienestar laboral Número de participación en actividades de bienestar.
Capacitación y desarrollo del talento humano	Implementar capacitaciones en habilidades técnicas y blandas para fortalecer el desempeño y la motivación del personal.	Secretaría de Talento Humano.	Humanos, tecnológicos y financieros.	6 a 12 meses.	% de funcionarios capacitados.
Gestión de carga laboral	Evaluar y redistribuir funciones para evitar sobrecarga y mejorar el equilibrio laboral.	Jefes de área – Talento Humano.	Humanos y administrativos.	3 a 6 meses.	Disminución de quejas por sobrecarga laboral.

Gestionar recursos para garantizar la seguridad y salud en el trabajo	Alternativas para minimizar la deficiencia de equipos de seguridad y herramientas de trabajo ya que si llegan a fallar ponen en riesgo físico a los trabajadores, esto con el fin de mejorar la eficiencia operativa	Coordinador o jefe inmediato	Convenios con algunas administraciones o solicitudes al alcalde	12 meses	Eficiencia operativa. Disminución de accidentes. Cumplimiento de los objetivos.
Establecer políticas claras	Busca garantizar que la organización funcione bajo los lineamientos de las leyes y normas establecidas, esto con el fin de reducir conflictos internos, minimizar la alta rotación de los empleados, facilidad de adaptación y optimización de recursos y tiempo.	Oficina de control interno y recursos humanos	Humanos financieros tecnología	12 meses	Satisfacción laboral. Transparencia. Eficiencia.
Cultura y pertenencia	hacer jornadas de interculturalidad, donde los funcionarios comparten sus tradiciones, fomentando el respeto y la cohesión. Así mismo la inducción y reinducción, que no solo se trata de entregar manuales	La gestión administrativa / área de talento humano	Líderes de comunidades étnicas, transporte para recorridos, materiales de papelería, espacios comunes y presupuesto para refrigerios y	Cada 2 meses	Participación Nivel de satisfacción Reducción de conflictos interculturales

	funcionales sino de realizar recorridos por el territorio.		materiales didácticos.		
Salud mental y prevención de agotamiento	la realización de pausas activas psicológicas (ejercicios físicos, secciones de 5 minutos y respiración) y desconexión digital (establecer horarios exactos de atención).	SST y comité de convivencia laboral	Tecnológicos (herramientas de programación de mensajes, convenios con la ARL). Humano como un psicólogo organizacional y normativo (protocolo de desconexión digital).	Continuo	Tasa de ausentismo por estrés Adherencia a pausas activas Frecuencia de uso de canales (reducción de mensajes de trabajo enviados por WhatsApp)
Fortalecimiento del liderazgo participativo	Diseñar e implementar un programa de formación y acompañamiento dirigido a directivos y jefes de área, orientado al desarrollo de habilidades de liderazgo participativo, comunicación asertiva, gestión emocional y resolución de conflictos	Secretaría de Talento Humano Alcaldía Municipal Asesores externos	Humanos (formadores y facilitadores) Financieros Tecnológicos (plataformas virtuales y material digital)	6 a 12 meses	% de líderes capacitados Mejora en la percepción del liderazgo Reducción de conflictos laborales
Fortalecimiento del trabajo articulado entre secretarías	Implementar mesas de trabajo intersecretariales periódicas para la planificación, seguimiento y evaluación conjunta de procesos	Secretarías de despacho Talento Humano Alcaldía Municipal	Humanos Logísticos (espacios de reunión) Tecnológicos (herramientas colaborativas)	Continuo (evaluación semestral)	Número de reuniones intersecretariales Nivel de percepción de coordinación

institucionales, con el fin de mejorar la coordinación, evitar duplicidad de funciones y fortalecer el trabajo colaborativo.	Disminución de reprocesos
--	---------------------------

Nota: Esta tabla presenta las acciones de mejora definidas para fortalecer el clima

organizacional, el bienestar y la motivación laboral, indicando responsables, recursos, tiempos de ejecución e indicadores de seguimiento, en concordancia con los principios de mejora continua. .

Fuente. Elaboración propia.

Conclusiones

La comunicación institucional y el liderazgo organizacional tiene debilidades notables; se observa que la comunicación no es muy constante y con problemas en la claridad, oportunidad y la bidireccionalidad de la información. Además, el liderazgo se percibe en gran medida como regular con tendencia al autoritarismo. Esto limita la participación, la motivación y el empoderamiento de los funcionarios lo que afecta la confianza, la coordinación, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y, en última instancia afecta el clima laboral en la organización.

El diagnóstico del clima organizacional evidencia que existe una percepción general aceptable del ambiente laboral; sin embargo, se presentan debilidades en la comunicación interna, el liderazgo y el impacto del plan de bienestar laboral. Estas situaciones afectan la motivación, la participación y el trabajo en equipo. No obstante, las buenas relaciones entre compañeros y la estabilidad laboral de gran parte del personal contribuyen a mantener el clima organizacional en un nivel funcional, lo que resalta la necesidad de fortalecer estrategias de mejora continua.

Ahora bien, las estrategias de mejora en las organizaciones son importantes ya que, les permite alinear sus objetivos y metas disminuyendo los costos operativos, conflictos internos, optimizando recursos humanos, tecnológicos y financieros, además de aumentar la calidad y la satisfacción laboral esto con el fin identificar oportunidades de mejora con el propósito de obtener una buena adaptabilidad de cada uno de los trabajadores ya sea de manera individual como grupal fomentando un ambiente laboral agradable donde los empleados se sientan valorados y no se generen comportamientos negativos como el estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, insatisfacción y alta rotación de personal.

En este sentido, el presente diagnóstico permite concluir que la Alcaldía Municipal de Morales Cauca cuenta con una base organizacional que posibilita la implementación de acciones de mejora sostenibles, siempre y cuando se aborden de manera prioritaria los aspectos relacionados con el liderazgo, la comunicación interna y el bienestar laboral, es importante mencionar que el fortalecimiento de estas dimensiones resulta fundamental para consolidar un clima organizacional más participativo, equitativo y orientado al desarrollo integral del talento humano.

Finalmente, se concluye que la adopción de estrategias estructuradas, participativas y alineadas con las necesidades reales de los funcionarios contribuirá significativamente a transformar el clima organizacional de un estado funcional a uno verdaderamente saludable, esto no solo impactará positivamente en la motivación y el desempeño del personal, sino que también fortalecerá la eficiencia institucional, el cumplimiento de los objetivos misionales y la calidad del servicio prestado a la comunidad.

Recomendaciones

En aras de mejorar la motivación y el bienestar de los empleados, y teniendo en cuenta que la comunicación efectiva es de vital importancia para mantener un ambiente laboral saludable y productivo; la entidad debe implementar canales formales, crear espacios regulares de escucha y retroalimentación implementando la escucha activa. Todo esto, vinculado a procesos de formación y acompañamiento en liderazgo que fomenten estilos participativos, transformacionales y empáticos. Así se alinearán con los objetivos de la institución y se enfocarán en el bienestar y la motivación del talento humano.

Se recomienda fortalecer la comunicación interna mediante espacios permanentes de escucha y retroalimentación, promover estilos de liderazgo participativos y empáticos, y rediseñar el plan de bienestar laboral para que responda a las necesidades reales del personal. Asimismo, es importante mejorar la distribución de la carga laboral y la articulación entre dependencias, con el fin de consolidar un clima organizacional más motivador, equilibrado y alineado con los objetivos institucionales.

Adicionalmente, se recomienda que la implementación de estas acciones sea acompañada por procesos de seguimiento y evaluación continua, que permitan medir su impacto en el clima organizacional, la motivación y el desempeño del personal, se resalta que el uso de indicadores claros facilitará la toma de decisiones oportunas y el ajuste de las estrategias, garantizando su pertinencia y sostenibilidad en el tiempo.

Finalmente, es fundamental promover una cultura organizacional basada en el respeto, la participación y el bienestar integral, donde los funcionarios se sientan valorados y escuchados, resaltando que la consolidación de un entorno laboral saludable no solo contribuye al desarrollo

personal y profesional del talento humano, sino que también fortalece la gestión institucional y la calidad del servicio que la administración municipal ofrece a la comunidad.

Referencias bibliográficas

- Arellano Adrianzén, A. V. Influencia del Bienestar Laboral en el Clima Organizacional de una entidad del Estado. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/670542>
- Baz Rodríguez, J. (2021). *Derechos digitales laborales en España*. Wolters Kluwer España. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>
- Bonnefoy y Armijo (2005). Desempeño laboral en la gestión Municipal
- Cadavid, I., & Arenas Gallego, E. (2023). Cartilla del trabajo 2023. Laboral y normativa. https://conpucol.org/wp-content/uploads/2024/09/Cartilla-Laboral-2023_compressed.pdf
- Carrizales Torres , J. I., Sandoval Contreras , K., & Carrascal Márquez, B. A. (2022). *Monografía Clima Organizacional y el Bienestar de los Trabajadores*. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/a8801c32-13a8-4237-a26c-a0e647f10e72/content>
- Chávez Salazar, E. F. (2023). Compensación laboral y retención del talento humano en empresas. Universidad Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12919/8/IV_PG_MRHGO_TE_Chavez_Chuchon_Vilchez_2023.pdf
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. Biblioteca Digital de Bogotá. <https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3649996/>
- Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 1.25.53.209 de julio de 1991 (Colombia)
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/09/Gestion-del-talento-humano.pdf>

Cuesta Santos, J. M., & Sánchez Loaiza, I. M. (2023). Sistema de compensación laboral y la mitigación del ausentismo en empresas. *Revista RECIMUNDO*, 7(1).

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9003054.pdf>

Normativa vigente (ley 909 de 2004 y decreto 1227 de 2005)

Cuesta Medina, D. M., Bohórquez Fracica, E. T., Gómez Esparza, E., Ortiz Panqueva, H. A., & Caycedo Londoño., M. G. (2024). *Propuesta de estrategias de fortalecimiento del clima organizacional para la empresa*. Obtenido de

<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/63383/1/Dmquestame.pdf>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). Los macroprocesos.

Universidad del Valle. UNAD. <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124)

García Valencia, J. A. (2025). La compensación como medio de retención de personal en

empresas. Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/bitstreams/89140405-317d-468a-b776-c4b980de24c5/download>.

Gómez Grajales B.E & Castellanos B. (2018). Propuesta de un plan de mejoramiento del clima organizacional de la alcaldía municipal de Buga la grande-valle.

[https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/d5676c84-cd53-4ca0-](https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/d5676c84-cd53-4ca0-9a6b-ab2d27fd27f8/content#:~:text=organizacional%2C%20estilo%20de%20dirección%2C%20administración%20del%20talento,medio-alto%2C%20como%20es%20el%20caso%20de%20la)

[9a6b-](https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/d5676c84-cd53-4ca0-9a6b-ab2d27fd27f8/content#:~:text=organizacional%2C%20estilo%20de%20dirección%2C%20administración%20del%20talento,medio-alto%2C%20como%20es%20el%20caso%20de%20la)

[ab2d27fd27f8/content#:~:text=organizacional%2C%20estilo%20de%20dirección%2C%](https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/d5676c84-cd53-4ca0-9a6b-ab2d27fd27f8/content#:~:text=organizacional%2C%20estilo%20de%20dirección%2C%20administración%20del%20talento,medio-alto%2C%20como%20es%20el%20caso%20de%20la)

[20administración%20del%20talento,medio-](https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/d5676c84-cd53-4ca0-9a6b-ab2d27fd27f8/content#:~:text=organizacional%2C%20estilo%20de%20dirección%2C%20administración%20del%20talento,medio-alto%2C%20como%20es%20el%20caso%20de%20la)

[alto%2C%20como%20es%20el%20caso%20de%20la](https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/d5676c84-cd53-4ca0-9a6b-ab2d27fd27f8/content#:~:text=organizacional%2C%20estilo%20de%20dirección%2C%20administración%20del%20talento,medio-alto%2C%20como%20es%20el%20caso%20de%20la)

- González Cao, R. L. (2023). Gestión Estratégica de Personas y Capital Humano [PDF]. Academia.edu. https://www.academia.edu/101979287/Gesti%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_de_Personas_y_Capital_Humano
- Guerrero Chávez, F. F., Neira Altamirano, L. F., & Vásquez Vásquez, H. D. (30 de 08 de 2019). *Clima organizacional en el desempeño laboral de las instituciones públicas gubernamentales*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7440799>
- Heredia, M. (2019). Modelo estratégico para la gestión del talento humano en organizaciones contemporáneas. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/38297>.
- Luevano, A. (s.f.). *Método Deductivo e Inductivo: Concepto, ejemplos y diferencias*. Obtenido de <https://enciclopedia.com/metodo-deductivo-e-inductivo-concepto-ejemplos-y-diferencias/>
- Ortiz, L. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlaciona. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(52), 48-59.
- Pedraza, N; Bernal, I. (2018). El Clima Organizacional en el sector público y empresarial desde la percepción de su capital humano. *Revista ESPACIOS*. ISSN 0798 1015 Vol. 39 (N.º 13). Documento en línea. Disponible <https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/18391316.html#uno>
- Stewart, L. (2022). *¿ Que es la investigación descriptiva y como se utiliza?* . Obtenido de <https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-descriptiva>.

Sánchez Moreno, A. M. (2023). Administración de la compensación: sueldos, salarios y beneficios. Editorial Digital Bogotá.

<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3608592/>

Vanegas Laverde, S. (2018). El bienestar laboral en funcionarios del sector público, análisis y propuesta de intervención: caso trabajadores del servicio de alcantarillado de la EAB-ESP. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2018. Disponible en:

<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/648>

Zapata Terán, K. V., & Tovar Molina, E. A. (11 de 2024). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD*. Obtenido de

https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982024000202051

Apéndices

Apéndice A Imagen de formulario encuesta aplicada

Encuesta de Clima Laboral, Organizacional y Motivación

B *I* U ↺ ✕

El objetivo de la presente encuesta es identificar la percepción que tienen los servidores públicos y contratistas con relación al clima laboral, la comunicación institucional, el liderazgo, el bienestar laboral y el nivel de motivación, para así darle soporte al diagnóstico organizacional y a la formulación de las acciones de mejora.

Instrucciones

Seleccione la opción que mejor se ajuste a su percepción, la información será completamente confidencial y solo será utilizada solo con fines académicos.

Tipo de vínculo laboral *

Carrera administrativa

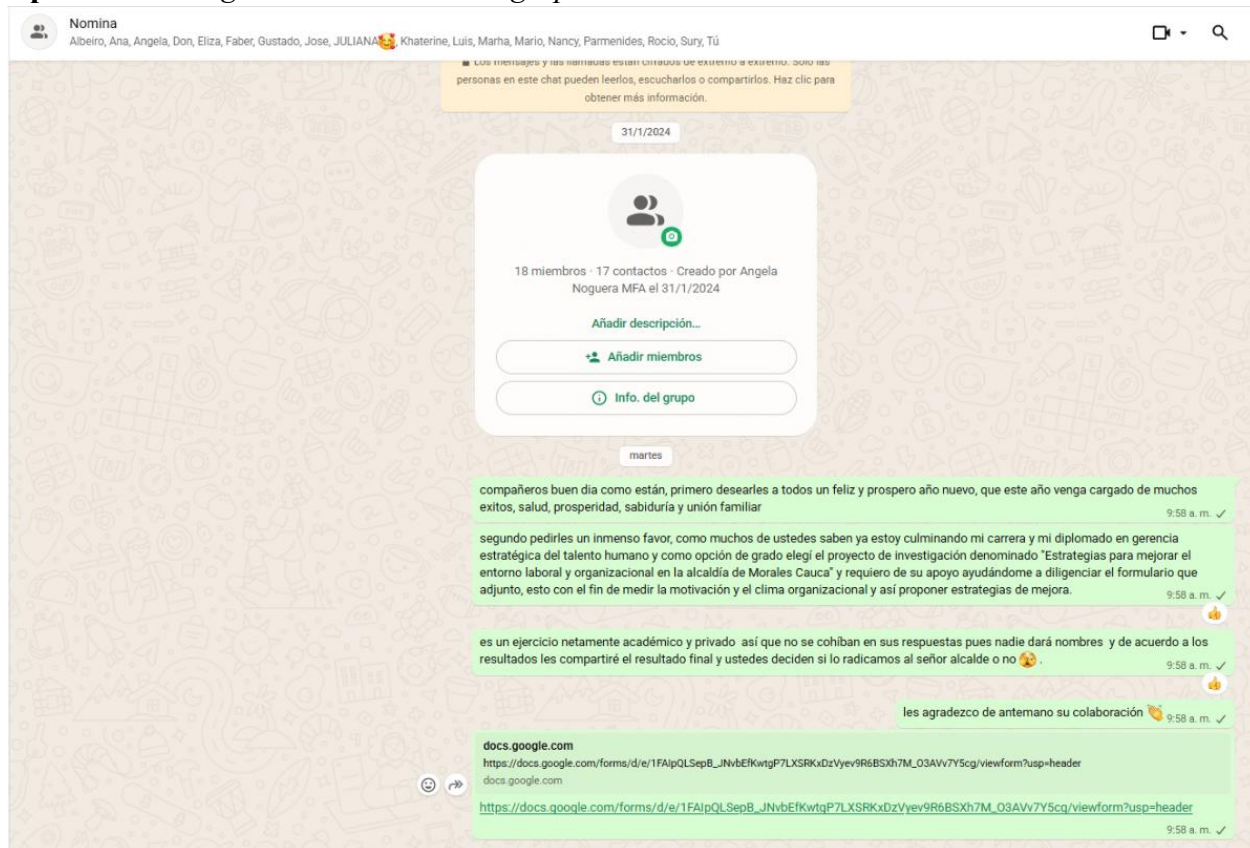
Contratista

Comunicación institucional

¿La comunicación entre el personal y los jefes de despacho, directivos, asesores y el alcalde es clara, fluida y oportuna?

Nota. Esta imagen representa el formulario digital enviado a los 20 empleados de la administrativa y 10 contratistas para la recolección de la información sobre el clima organizacional en la Alcaldía de Morales Cauca. La encuesta se enfoca en identificar la percepción de los empleados frente a diferentes variables de tipo organizacional. *Fuente.* Elaboración propia.

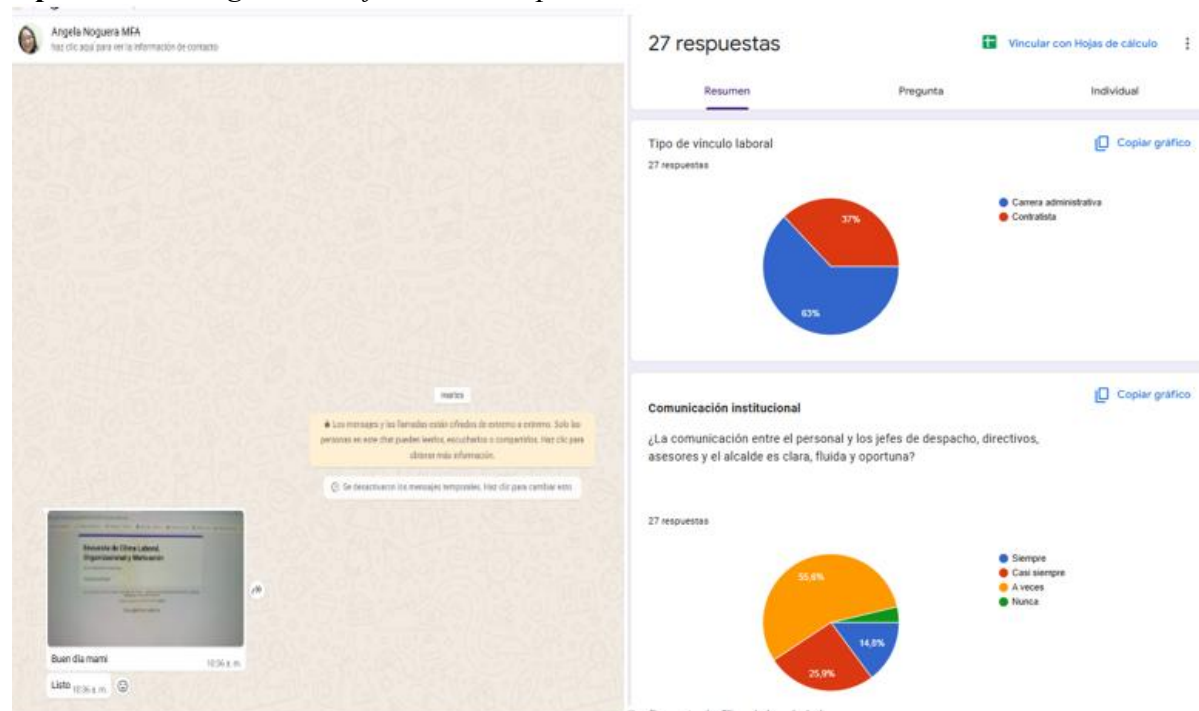
Apéndice B Imagen de envío encuesta grupo nomina



Nota. La imagen refleja el envío del link del formulario al grupo de nómina de la entidad pública, en ella se explica el objetivo de la encuesta, se aclara que es un tema académico y privado, todo en aras de buscar y proponer estrategias de mejora para el clima organizacional.

Fuente. Elaboración propia

Apéndice C Imagen de confirmación respuestas enviadas



Nota. Esta imagen representa la participación activa de los empleados de la administración frente al diligenciamiento de la encuesta. *Fuente.* Elaboración propia