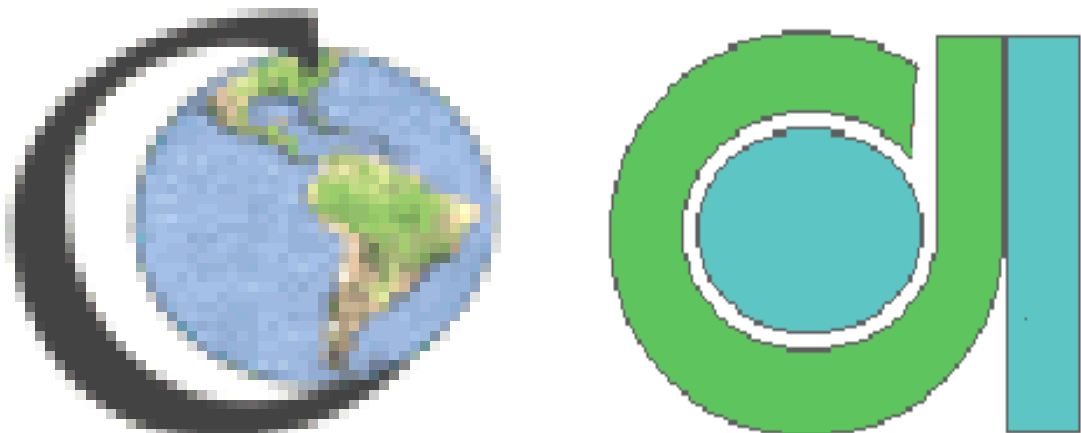


**DIAGNOSTICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CONTRALORÍA  
DEPARTAMENTAL DEL HUILA.**



**YENNY PIEDAD CLAROS ZAMBRANO**

**CÓDIGO 55.060.554**

**RODOLFO ARIAS RUJANA**

**CÓDIGO 12.131.160**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CREAD NEIVA  
AÑO 2003.**

**DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CONTRALORÍA  
DEPARTAMENTAL DEL HUILA**

**YENNY PIEDAD CLAROS ZAMBRANO**

**CÓDIGO 55.060.554**

**RODOLFO ARIAS RUJANA**

**CÓDIGO 12.131.160**

**Director del Proyecto: Doctor Víctor Arturo Riveros M.V.Z.  
Especialista en investigación y Tutoría Académica.  
Especialista en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CREAD NEIVA  
AÑO 2003.**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Neiva 2003**

## *Dedicatoria.*

*A Nuestra hija Karen Vanessa, motivo de nuestra  
Realización personal y profesional.*

*A nuestros padres por su apoyo y cariño incondicional.*

## *Agradecimientos*

*A*

*Dios nuestro creador, fuente de sabiduría y de toda inspiración humana.*

*Y*

*Gratitud eterna a todas las personas que contribuyeron en la construcción de este logro. Especialmente:*

*Doctor Víctor Arturo Moreno Riveros, director del Cread y de tesis.*

*A nuestros jurados*

*Doctoras Ofelia Palencia y*

*Sandra Migdonia Tovar*

*A nuestros docentes, por su apoyo y dedicación.*

## CONTENIDO

	Pág.
SUMMARY	13
RESUMEN	15
INTRODUCCIÓN	17
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	23
2. JUSTIFICACIÓN	25
3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	26
3.1 OBJETIVO GENERAL	26
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
4. MARCO DE REFERENCIA	28

4.1.	MARCO HISTÓRICO Y CONTEXTUAL	28
4.2.	MARCO TEÓRICO	31
4.3.	MARCO LEGAL	35
4.4.	MARCO CONCEPTUAL	36
5.	VARIABLES. E INDICADORES.	40
6.	DISEÑO METODOLÓGICO	44
6.1.	ENFOQUE	44
6.2	TIPO DE ESTUDIO	44
6.3.	POBLACIÓN	44
6.4.	MUESTRA	44
6.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	45
6.6.	FUENTES DE INFORMACIÓN	46
6.6.1	Fuentes primarias	46
6.6.2	Fuentes secundarias.	46
6.7	PROCEDIMIENTOS	46

6.8.	PLAN DE ANÁLISIS	47
7.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	49
8	ANÁLISIS DE RESULTADOS	78
8.1	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	78
8.2	ANÁLISIS DE VARIABLES	78
8.3	ANÁLISIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.	85
8.4	PRUEBA DE HIPÓTESIS	86
9	CONCLUSIONES	87
10	RECOMENDACIONES	89
	BIBLIOGRAFÍA	92



## LISTADO DE GRAFICAS

		Pág.
GRAFICA 1	CLIMA ORGANIZACIONAL	49
GRAFICA 2	CAUSAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL GRATIFICANTE DE LA CONTRALORÍA.	NO 50
GRAFICA 3	ESTRUCTURA.	51
GRAFICA 4	ELEMENTOS QUE DEBILITAN LA ESTRUCTURA.	52
GRAFICA 5	RESPONSABILIDAD / EMPOWERMENT	53
GRAFICA 6	CAUSAS DE LA FALTA DE EMPODERAMIENTO	54
GRAFICA 7	DESAFÍOS Y RETOS.	55
GRAFICA 8	ASPECTOS QUE IMPIDEN LA ASUNCIÓN DE RETOS Y DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS.	56
GRAFICA 9	ESTÁNDARES.	57
GRAFICA 10	CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTÁNDARES	58
GRAFICA 11	CONFLICTOS Y DISCREPANCIAS.	59

GRAFICA 12	PERTENENCIA INSTITUCIONAL.	60
GRAFICA 13	CAUSAS DE LA FALTA DE PERTENENCIA INSTITUCIONAL.	61
GRAFICA 14	CONOCIMIENTO.	62
GRAFICA 15	RAZONES POR LAS QUE NO SE CONOCE LOS ASPECTOS TELEOLÓGICOS D E LA CONTRALORÍA.	63
GRAFICA 16	INSTALACIONES.	64
GRAFICA 17	CARACTERÍSTICAS DE LAS INSTALACIONES.	65
GRAFICA 18	RELACIONES SIMBIÓTICAS.	66
GRAFICA 19	ELEMENTOS QUE NO PERMITEN EL ESTABLECIMIENTO DE UNA RELACIÓN SIMBIÓTICA.	67
GRAFICA 20	LIDERAZGO.	68
GRAFICA 21	ASPECTOS QUE LIMITAN EL LIDERAZGO EFECTIVO DE LA CONTRALORÍA.	69
GRAFICA 22	CONSENSO.	70
GRAFICA 23	COMPORTAMIENTO FRENTE AL PROCESO DE CONCERTACIÓN.	71

GRAFICA 24	ELEMENTOS DE TRABAJO.	72
GRAFICA 25	VALORACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE TRABAJO.	73
GRAFICA 26	DESEMPEÑO.	74
GRAFICA 27	ASPECTOS QUE INHIBEN LA CALIDAD DEL TRABAJO EN LA CONTRALORÍA.	75
GRAFICA 28	ESTABILIDAD LABORAL.	76
GRAFICA 29	FACTORES QUE CAUSAN LA INESTABILIDAD LABORAL	76

## LISTADO DE ANEXOS

		Pág.
ANEXO A	ENCUESTA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CONTRALORÍA DEPARTAMENTAL DEL HUILA OFICINA NEIVA.	94
ANEXO B	MATRIZ DE TABULACIÓN	103
ANEXO C	PRESUPUESTO	109
ANEXO D	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.	110

## **SUMMARY.**

He diagnoses carried out around the Organizational Climate that is experienced in the Departmental Contraloría of the Huila it is guided toward the analysis and valuation of the different variables and indicators that supplement it, besides verifying the results of the human interaction and the systems and organisms that integrate it.

The main objective of the investigation consists on to identify and to describe the degree of perception that has the team of work of the Departmental Contraloría of the Huila about the organizational Climate of the institution. On the other hand, it is sought to know the form like each one of the dimensions and elements that constitute the labor atmosphere, it allows the development and execution of the objectives of the workers and the real growth of institution.

With this investigation it is sought to propitiate to the Emitted Fiscalizadora a reference mark to undertake a process of change and improvement that it allows to the organization to design strategies to face the challenges and the challenges that I eat Entity of the State it should assume, not alone in environment, economic, political and legal, but also in the aspect of the labor atmosphere.

This investigation is supported in a mark of administrative and legal theories, and the same as in a wide range of concepts and perceptions, propitiated by means of the exploration, study and analysis of information contained in documents of the Departmental Contraloría.

From the methodological point of view the project registers inside the empiric-analytic focus, the non experimental design and the studies of descriptive type.

The Universe or population is represented by the 51 officials of the Departmental Contraloría.

The sample is -probabilistic and the method is aleatory stratified.

As in this investigation the universe was relatively narrow, all the 51 officials of the Contraloría participated of the investigation. That is to say that the instrument or questionnaire was applied all in general.

The variables that served from foundation to the investigation were the following ones: Organizational climate, structures organizational, Empowerment, Challenges and Challenges, Standard, Conflicts, it Belonged Institutional, Conocimiento Teleological, Facilities, Relation Symbiotic, Leadership, Consent; Elements of Work, Quality of the Acting and Labor Stability.

The used technique was the Participant observation"

The central aspect of the methodology of this investigation was constituted by the test instrument and for the applied questionnaire.

The results of the investigation spread to demonstrate that the Organizational Climate of the Departmental Contraloría is not highly gratifications for the whole personnel; for that that when studying, to analyze and to compare each one of the dimensions and characteristic that constitute it, it was noticed particular deficiencies that influence in the well-being of the workers of direct way or insinuation, in their productivity and quality of the acting; but him but it burdens, these weaknesses of the work atmosphere are generating for the Emitted Fiscalizadora, not alone you disorder of administrative type, but also in their profitability and corporate image.

## **RESUMEN.**

El diagnóstico realizado en torno al Clima Organizacional que se experimenta en la Contraloría Departamental del Huila se orienta hacia el análisis y valoración de las distintas variables e indicadores que lo complementan, además de verificar los resultados de la interacción humana y los sistemas y organismos que lo integran.

El objetivo principal de la investigación consiste en identificar y describir el grado de percepción que tiene el equipo de trabajo de la Contraloría Departamental del Huila acerca del Clima organizacional de la institución. Por otra parte, se pretende conocer la forma como cada una de las dimensiones y elementos que constituyen el ambiente laboral, permite el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y el crecimiento real de institución.

Con esta investigación se pretende propiciar a la Entidad Fiscalizadora un marco de referencia para emprender un proceso de cambio y mejoramiento que permita a la organización diseñar estrategias para enfrentar los retos y los desafíos que como Entidad del Estado debe asumir, no solo en ámbito, económico, político y legal, sino también en el aspecto del ambiente laboral.

Esta investigación se soporta en un marco de teorías administrativas y legales, y al igual que en una amplia gama de conceptos y percepciones, propiciadas mediante la exploración, estudio y análisis de información contenida en documentos de la Contraloría Departamental.

Desde el punto de vista metodológico el proyecto se inscribe dentro del enfoque empírico-analítico, el diseño no experimental y los estudios de tipo descriptivo.

El Universo o población está representado por los 51 funcionarios de la Contraloría Departamental.

La muestra es –probabilística y el método es aleatorio estratificado.

Como en ésta investigación el universo resultó relativamente estrecho, todos los 51 funcionarios de la Contraloría participaron de la investigación. Es decir, que el instrumento o cuestionario les fue aplicado a todos en general.

Las variables que sirvieron de fundamento a la investigación fueron las siguientes: Clima Organizacional, estructura organizacional, Empowerment, Retos y Desafíos, Estándares, Conflictos, Pertenecía Institucional, Conocimiento Teleológico, Instalaciones, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso; Elementos de Trabajo, Calidad del Desempeño y Estabilidad Laboral.

La técnica utilizada fue la observación Participante.

El aspecto central de la metodología de esta investigación estuvo constituido por el instrumento de prueba y por el cuestionario aplicado.

Los resultados de la investigación tienden a demostrar que el Clima Organizacional de la Contraloría Departamental no es altamente gratificante para todo el personal; por lo que al estudiar, analizar y comparar cada una de las dimensiones y características que lo constituyen, se advirtieron particulares deficiencias que de manera directa influyen en el bienestar de los trabajadores, en su productividad y calidad del desempeño; pero además, estas debilidades del ambiente de trabajo están generando para la Entidad Fiscalizadora no solo, desordenes de tipo administrativo, sino también en su rentabilidad e imagen corporativa.



## INTRODUCCIÓN

En el entorno globalizado y cambiante en el que se desenvuelven nuestras organizaciones, el “Clima Organizacional” hoy mas que nunca es un tema de gran importancia, especialmente para aquellas instituciones o empresas, que buscan un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, mediante el diseño y ejecución de alternativas para alcanzar niveles óptimos de calidad, rentabilidad y productividad, sin perder de vista el desarrollo y crecimiento de su recurso humano.

El Clima Organizacional entendido como el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, está integrado por un conjunto factores o dimensiones que hacen posible y gratificante el trabajo y las relaciones entre pares, jefes y subordinados. Por lo tanto si la empresa ofrece a sus trabajadores un escenario propicio para el desarrollo de funciones y establecimientos de relaciones laborales, este espacio laboral puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de los funcionarios y el éxito de la organización. De esta manera, el Clima organizacional se puede avizorar como un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran una empresa o institución.

Desde esta perspectiva, la investigación está orientada hacia el estudio y análisis de las variables y dimensiones que estructuran y caracterizan el ambiente laboral de la Contraloría, con el propósito de conocer las percepciones y sentimientos de los 51 funcionarios que con su esfuerzo y sentido de responsabilidad y compromiso, hacen posible el cumplimiento de la función fiscalizadora, consagrada en la Constitución y la ley y enmarcada bajo el eslogan “Hacia la excelencia del Control Fiscal, bajo una cultura de eficiencia y calidad.

Para abordar este interesante tema se ha explorado la concepción de destacados autores contemporáneos y de notables expertos y estudiosos del tema en sus diferentes acepciones: “desarrollo, clima y/o cultura organizacional”, pero también se ha contado con las experiencias, vivencias y opiniones de los trabajadores del Ente Fiscal; aspectos que le imprimen a la investigación un carácter práctico y confiable.

Con el desarrollo del éste diagnostico se ha pretendido analizara las condiciones del ambiente de trabajo y la dinámica de las relaciones entre de los directivos, funcionarios y de la Contraloría Departamental, además de, entregar un aporte significativo a la Entidad Fiscalizadora, dado que a partir de los resultados se han formulado estrategias y alternativas para optimización del ambiente de trabajo y por consiguiente para el logro del cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

## **1. PROBLEMA A INVESTIGAR**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La Contraloría Departamental del Huila es el órgano encargado de ejercer en representación y apoyo de la comunidad y de los intereses del Estado, la vigilancia de la gestión fiscal de la administración departamental, municipal y de los particulares que administran fondos o bienes públicos; evaluando mediante los sistemas de control establecidos, la eficiente, económica, eficaz y equitativa administración del patrimonio público; de los recursos naturales y del medio ambiente; fomentando la democracia participativa en el ejercicio de la vigilancia, la fuerza de la excelencia, la tolerancia y la aplicación de los principios de igualdad, moralidad e imparcialidad, para garantizar a los ciudadanos del Huila un efectivo control sobre la administración municipal y departamental en forma independiente, profesional y transparente.

El cumplimiento de la misión institucional de la Contraloría, básicamente se desarrolla en las unidades de Control Fiscal y Responsabilidad Fiscal, con el soporte financiero y técnico que le presta la Unidad Administrativa, y, el apoyo y asesorías de las oficinas Jurídica y de Control Interno, espacios o escenarios de gestión que facilitan la dirección, coordinación y articulación de los esfuerzos y recursos hacia el logro de las metas y objetivos organizacionales.

La estructura organizacional de la Contraloría comprende el despacho del contralor, el cual se apoya en los comités de dirección y de participación ciudadana. Las oficinas de control interno y de asesoría jurídica y las unidades de responsabilidad fiscal, control fiscal, y administrativa y financiera. Estas últimas, sustentadas por las secciones de participación ciudadana y de talento humano respectivamente.

Para hacer frente de manera eficaz a la función y razón de ser de los organismos de control fiscal, la Contraloría Departamental del Huila enmarca su "Quehacer" dentro del plan de acción 2003, diseñado estratégicamente, bajo una bandera amplia y significativa, configurada con el eslogan "Hacia la excelencia del Control Fiscal, bajo una cultura de eficiencia y calidad."

Esta “idea fuerza” canaliza todos los propósitos, principios, potencialidades, sentido de compromiso y empatía de cada uno de los 51 miembros del equipo de trabajo de la Contraloría, con el fin alcanzar un mejoramiento continuo de los procesos, funciones e imagen corporativa, buscando la excelencia a través del cambio de actitud en el trabajo, la creación y fomento de la cultura de la calidad y la productividad, acordes con las nuevas filosofías del control fiscal y los avances de científicos y tecnológicos del momento.

La visión de la Contraloría es la de constituirse en el Órgano de Control y vigilancia líder en el país, por medio de la articulación de sus procesos de control con las demás entidades públicas fortaleciendo el control interno y la efectividad del control social, mediante la participación ciudadana y la constitución de alianzas estratégicas con los demás organismos de control, gremios y comunidad en general, para que los recursos públicos cumplan su función social.

Los principios institucionales de la Contraloría Departamental del Huila son los de lograr la eficiencia y la eficacia en el control fiscal con la utilización de la tecnología y la optimización de los recursos humanos y materiales que dispone la entidad y la activa participación ciudadana.

Optimizar la eficiencia de los órganos oficiales en la administración de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de sus procesos y la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño, así como establecer en que medida éstos órganos logran sus objetivos y cumplen los planes establecidos.

Asegurar la debida inversión de los recursos de destinación específica en el orden departamental y municipal, a través de la evaluación y conceptualización, sobre los beneficios de carácter social que dicha inversión representa.

Promover y proyectar la nueva imagen institucional de la Contraloría Departamental, resaltando los valores y principios corporativos, así como los beneficios que representa para la sociedad Huilense la implementación de una objetiva acción fiscalizadora.

Direccionar estrategias de acción interinstitucional, que permitan el desarrollo de programas de información y de control integrado, con miras a prevenir

irregularidades por desconocimiento o corrupción, actuando con prontitud y rigurosidad cuando se identifiquen malos manejos del patrimonio público.

Diseñar y orientar procesos de planificación, ejecución y control, que viabilicen dinámicas modernas de gestión y resultados en el marco de un sistema de control interno, concebido como herramienta gerencial de mejoramiento continuo.

La Contraloría Departamental desarrolla sus funciones en el marco de los principios éticos de la integridad y honestidad; la responsabilidad, el compromiso social, la dedicación, el esfuerzo, la pertenencia y el profesionalismo, y en cumplimiento a los valores institucionales de la imparcialidad, la objetividad, autonomía e independencia, la transparencia, la excelencia, el trabajo en equipo y la calidad total.

No obstante, a que la Contraloría ha sufrido en los últimos años una serie de transformaciones en su estructura y funcionalidad, generados por factores económicos y legales del orden nacional, hoy hace frente a uno de los más fuertes colapsos, pero que sus líderes y trabajadores lo han avizorado como un importante reto que demarcará una gestión del Ente de control fiscal, bajo los criterios de la eficiencia, la eficacia y la calidad total.

Desde este horizonte, la Contraloría se propone iniciar un proceso de mejoramiento continuo partiendo del cambio de actitud hacia el trabajo, para lograr soluciones inmediatas en torno a los problemas identificados a través del diagnóstico realizado tales como: limitaciones en la disponibilidad de recursos económicos y de talento humano; inexistencia de un sistema de comunicación integrado y de doble vía; falta de información rápida y efectiva y bajo grado de compromiso y responsabilidad compartida.

Para introducir estos cambios los jefes y directivos han determinado como estrategia fijar una visión clara y objetiva acerca del pensamiento y actitud de los trabajadores en torno a su puesto de trabajo. Es decir, establecer en que medida la entidad ha propiciado y está en capacidad de ofrecer un escenario laboral adecuado y acorde con las distintas funciones que se llevan a cabo en su interior y con las expectativas de crecimiento tanto institucional como de los trabajadores. Esta intencionalidad se fundamenta en la premisa, que el éxito o fracaso de la organización depende en gran medida de las relaciones que el trabajador tenga con su empresa, con sus jefes y compañeros de trabajo..

Para la Contraloría es de suma importancia tener una visión clara y precisa sobre la percepción que tienen los directivos y funcionarios sobre la calidad del clima o ambiente de trabajo en el que se desempeñan. Es decir, conocer su sentir acerca de las relaciones entre los jefes, colaboradores y compañeros de trabajo. Pero además, indagar sobre como se sienten frente a los aspectos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, de forma que se logre determinar de que manera este ambiente repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento.

No obstante, a la dimensionalidad que tiene el Clima Organizacional para cualquier empresa y/o institución y sus trabajadores, la Contraloría Departamental de Huila se ha quedado atrás en el proceso de evaluación de su ambiente laboral. Esto literalmente significa que se adolece de un estudio integral y sistemático que describa sus dimensiones y características, pero que además proporcione resultados confiables, a partir de los cuales se pueda diseñar estrategias de mejoramiento.

En este sentido, es conveniente para la entidad y para sus funcionarios que se identifiquen y se evalúen a través de este estudio aspectos de relevancia como su Estructura organizacional, Grado de Responsabilidad (*Empowerment*), Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, Conocimiento organizacional, Participación, Instalaciones, Relación simbiótica, Liderazgo; Consenso, Elementos de trabajo, calidad del servicio, Estabilidad laboral, etc.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

Fundamentados en los planteamientos anteriores y teniendo presente que el éxito o fracaso de las organizaciones depende en gran medida de la calidad del desempeño de los empleados pero además, para que estos sean altamente productivos se les debe proporcionar un óptimo escenario laboral, esta investigación orientará sus distintas actividades a partir del siguiente interrogante:

**¿Cuál es la percepción que tienen los funcionarios de la Contraloría Departamental del Huila acerca del Clima organizacional y de que manera la calidad de éste, influye en el desarrollo integral de los trabajadores y el cumplimiento de las metas y objetivos del Ente fiscalizador?**

### **1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

La Estructura organizacional de la Contraloría Departamental del Huila permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los distintos procesos para alcanzar el desarrollo de la misión y los objetivos organizacionales?

¿Cuál es el grado de empoderamiento y responsabilidad que caracteriza a los funcionarios de la Contraloría Departamental del Huila?

¿Cuál es el sentimiento que experimentan los funcionarios de la Contraloría frente a los retos y desafíos que impone el desarrollo de su trabajo y en qué medida la institución los promueve?

¿Cuál es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca del ambiente de trabajo y de las relaciones sociales entre pares, jefes y subordinados?

¿Cuál es el grado de cooperación y empatía experimentado por los trabajadores y empleados, y que sentimiento se tiene sobre el espíritu de ayuda mutua de los directivos y jefes?

¿Cuál percepción de los funcionarios de la Contraloría sobre los estándares y normas que regulan el desempeño dentro de la organización?

¿Cómo se manejan los conflictos y discrepancias entre los miembros de la organización, y que tipo de soluciones se proponen?

¿Cuál es el grado de pertenencia y compromiso que se observa entre los trabajadores de la Contraloría y de qué forma inciden en el desarrollo organizacional?

¿Cuál es el grado de conocimiento que se tiene entre los funcionarios y directivos en torno a la misión, visión, principios, políticas, estrategias, metas y objetivos organizacionales?

Cuál es el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones?

¿Las instalaciones físicas en donde opera la Contraloría favorece el desempeño de funciones y propicia la eficiencia, la eficacia y la calidad total?

¿Las relaciones que se establece entre distintos niveles jerárquicos de la Contraloría generan beneficios comunes?

¿La capacidad de Liderazgo de los jefes y directivos de la Contraloría, ha generado entre los trabajadores cambios significativos que beneficien tanto a los funcionarios como a la entidad?

¿El proceso de toma de decisiones dentro de la Contraloría Departamental está caracterizado por un ambiente de dialogo y concertación?

¿Los elementos de trabajo de que disponen los trabajadores contribuyen al mejoramiento del ambiente laboral y a la calidad del desempeño tanto individual como colectivo?

¿Que percepción se tiene entre los trabajadores, empleados y directivos sobre la estabilidad laboral en la Contraloría Departamental del Huila?



## **2. JUSTIFICACIÓN.**

El agitado entorno en el que se desenvuelven nuestras empresas estatales y/o privadas causado por los continuos y acelerados eventos de cambio, tanto políticos, económicos y sociales, demanda de líderes y directivos una mayor velocidad de respuesta, para identificar los riesgos, amenazas y oportunidades, incluso para adelantarse a ellos.

No cabe duda que las instituciones y las empresas, cuyos jefes y directivos se encuentran abrazados a fórmulas convencionales y esquemas obsoletos de administración, no solo perderán grandes oportunidades, sino que descubrirán que sus organizaciones tienden a desaparecer.

En este nuevo marco socio-económico, político y cultural de las organizaciones, el papel de la Contraloría no puede ser inferior al de las instituciones que al abandonar el obsoleto esquema empresarial, no han ahorrado esfuerzos ni recursos para proporcionar a sus trabajadores un excelente Clima organizacional. Un ambiente laboral en donde todos se sienten facultados y responsables del crecimiento de sus compañeros y del desarrollo de la entidad.

En este orden de ideas, el desarrollo de esta investigación es de gran interés para la Contraloría por cuanto a partir de sus resultados se formularan sugerencias y recomendaciones que pueden contribuir para se inicie un proceso de mejoramiento no solo en su clima laboral, sino también en otras unidades de su ámbito organizacional.

Por su parte, los investigadores se beneficiaran en la medida que al abordar un tema de tan especial interés como es el clima organizacional, habrán logrado cualificar y ampliar los conocimientos construidos a lo largo de los distintos periodos académicos, así como transferir y contextualizar algunas de las teorías aprendidas durante su carrera.

La Universidad por su lado, verá cumplida la misión de formación e investigación al evaluar y comprobar que sus estudiantes mediante el ejercicio investigativo, están contribuyendo al desarrollo de su comunidad y su región.

### **3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL.**

Conocer y describir la percepción que tienen los funcionarios de la Contraloría Departamental del Huila acerca del Clima organizacional para determinar de que manera la calidad de éste repercute en el desarrollo integral de los trabajadores y en el cumplimiento de las metas y objetivos del Ente fiscalizador.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ✓ Describir las condiciones y características de la Estructura organizacional de la Contraloría Departamental del Huila
  
- ✓ Determinar el grado de Empoderamiento y Responsabilidad que caracteriza a los funcionarios de la Contraloría Departamental del Huila.
  
- ✓ Conocer las estrategias utilizadas por los líderes organizacionales de la Contraloría para enfrentar los retos y desafíos que impone el desarrollo de sus funciones.
  
- ✓ Establecer la calidad de las relaciones entre pares, jefes y subordinados y determinar si existe cooperación y empatía.
  
- ✓ Determinar si los estándares que regulan el desempeño dentro de la organización cumplen las características de determinadas por las normas para el aseguramiento de la calidad.
  
- ✓ Valorar el grado de pertenencia y compromiso de los funcionarios de la Contraloría y la forma como incide en el desarrollo organizacional.

- ✓ Evaluar el nivel de conocimiento que se tiene entre los trabajadores, sobre la misión, visión, principios, políticas, estrategias, metas y objetivos organizacionales.
  
- ✓ Verificar si las condiciones de las instalaciones físicas de la Contraloría favorecen el desempeño de funciones.
  
- ✓ Establecer si en la Contraloría se da una relación simbiótica que permita la asociación de grupos e individuos para generar beneficios comunes entre los trabajadores y la entidad Fiscalizadora.
  
- ✓ Analizar la capacidad de Liderazgo de los jefes y directivos que orientan el recurso humano de la Contraloría.
  
- ✓ Establecer el nivel de concertación, participación y dialogo mediante el cual se logra el proceso de toma de decisiones en la Contraloría.
  
- ✓ Analizar las propiedades y características de los elementos de trabajo que dispone el personal de la Contraloría.
  
- ✓ Estimar a la calidad en el desempeño de funciones, proceso y procedimientos desarrollados en la Contraloría.
  
- ✓ Evaluar la estabilidad laboral que Contraloría Departamental del Huila ofrece a sus trabajadores.

## **4.MARCO REFERENCIAL.**

### **4.1 MARCO HISTÓRICO Y CONTEXTUAL.**

En Colombia la Contraloría General de la Nación se genera y se ejecuta con la firma del Presidente de la República, Pedro Nel Ospina, su ministro del Tesoro, Gabriel Posada, y los presidentes del Senado, Luis de Greiff, y de la Cámara, Ignacio Moreno, el Gobierno Nacional expidió el 19 de julio de 1923, la Ley 42 sobre "Organización de la contabilidad oficial y creación del Departamento de Contraloría".

La creación del Departamento de Contraloría fue aprobada por el Congreso, después que el gobierno de entonces presentara a su consideración un proyecto de ley que acogía una recomendación que en tal sentido le hizo una misión de expertos norteamericanos encabezados por Edwin Walter Kemmerer, profesor de economía política con amplia experiencia en los temas de moneda y banca. Esta misión llegó al país para reorganizar las finanzas públicas, envueltas en una profunda crisis producto de la inestabilidad social y económica generada por las guerras de principios del siglo pasado. Esteban Jaramillo, quien fue ministro de Hacienda del gobierno de Enrique Olaya Herrera y cuya obra administrativa y económica lo llevó a ser considerado en su tiempo como un brillante estadista, prestó asesoría legal a esta misión.

La Misión Kemmerer recomendó la creación del Departamento de Contraloría, por considerar que podía establecer los medios para imponer una estricta observancia de las leyes y reglamentos administrativos en lo relacionado con el manejo de propiedades y fondos públicos. Los expertos norteamericanos consideraron, además, que la Contraloría podía ejercer gran influencia para asegurar la recaudación de rentas y hacer entrar su producto a la Tesorería. Es importante aclarar que al llegar la Misión Kemmerer a Colombia actuaba la Corte de Cuentas.

El nuevo Departamento de Contraloría comenzó a funcionar el 1 de septiembre de 1923, año en que entró en vigencia la Ley 42. El Presidente Ospina nombró como primer Contralor General de la República a Eugenio Andrade.

La Corte de Cuentas, la Dirección General de Contabilidad, la Oficina Nacional de Estadística y la Oficina Central de Ordenaciones del Ministerio del Tesoro quedaron incorporadas al Departamento de Contraloría. Todos los empleados, libros, constancias, documentos, papeles, mobiliarios y otros objetos pertenecientes a dichas oficinas fueron trasladados al Departamento de Contraloría, que comenzó a funcionar en una esquina de lo que hoy es el centro de Bogotá (carrera 9 con calle 12).

Las labores relacionadas con la revisión y liquidación de cuentas de las oficinas recaudadoras o pagadoras, así como todos los empleados dedicados a este trabajo en la Tesorería General de la República, en las administraciones de Aduanas, Salinas, Correos y Telégrafos, en las Oficinas de Timbre, en las Casas de Moneda, así como en otras oficinas del gobierno, pasaron a depender del Departamento de Contraloría, al cual se trasladaron.

La Ley 42 de 1923 atribuyó al Departamento de Contraloría facultades como la de revisar y contar los elementos de propiedad estatal, lo mismo que las estampillas y papel sellado en poder de empleados públicos. Le permitía, además, examinar y verificar las entradas y licenciamientos de personal en el Ejército y la Policía.<sup>1</sup>

Haciendo una retrospectiva del control fiscal en el Departamental del Huila, este ha pasado por diversas etapas de transformación y modernización. Es así como en junio de 1910 nace la acción fiscalizadora bajo la gobernación del doctor **Rafael Puyo Perdomo**, empezando con aplicaciones rudimentarias y poco confiables como fue en su inicio la prescripción del examen de las cuentas Departamentales y municipales, el cual debería realizarse en segunda instancia por la oficina departamental de cuentas del Huila.

Mediante la ordenanza No 02 del 13 de junio de 1935, se dio la creación de la Contraloría Departamental, que amplió las funciones de la extinguida Contaduría y dio normas precisas sobre visitas fiscales, control de gastos, contabilidad oficial y examen de cuentas.<sup>2</sup>

La función del control fiscal ha sido establecida constitucional y legalmente y bajo estas disposiciones, la Contraloría Departamental del Huila canaliza todos sus

---

<sup>1</sup> Historia de la Contraloría general de la Nación, medio Internet.

<sup>2</sup> Contraloría departamental del Huila. "control con Independencia y responsabilidad, Marzo/99

esfuerzos, recursos físicos y humanos al ejercicio de una función fiscalizadora de la calidad y objetividad.

Continuando con la modernización de la acción fiscalizadora y después de varias etapas de transformación la reforma constitucional de 1991, dotó de mayores facultades y elementos técnicos a los organismos encargados del control fiscal, a escala nacional, departamental y municipal, demarcando nuevos derroteros que le han permitido su modernización y eficiencia enmarcando el ejercicio de la vigencia fiscal en los preceptos contenidos en la ley 42 de 1993.

La Contraloría Departamental ha sido objeto de varios cambios estructurales, originados unos por la necesidad de adecuarla a los adelantos técnico-administrativos del momento, otras, por los requerimientos constitucionales y legales que le asignan nuevas responsabilidades, como es el caso de las dos últimas reformas administrativas, mediante las cuales se reorganizó la Contraloría de acuerdo con el enfoque de control que estratégicamente, se propusieron los contralores de la época, y que respondieron eminentemente a cambios en la forma de hacer, más que en el traslado nominal y/o financiero. Es conveniente recordar que la Constitución Política de 1991 dio un vuelvo total al ejercicio de Control Fiscal, que antes era previo y perceptivo, para dejarlo posterior selectivo, hecho que acarreó una serie de implicaciones en la forma de realizar el trabajo y que obligó a asumir reducciones drásticas del recurso humano.

En el año de 1998, la administración de la época presentó a consideración de la honorable Asamblea Departamental un proyecto de ordenanza tendiente a reestructurar la entidad con el objeto de ajustar la planta de personal y el sistema de Control Fiscal a las condiciones económicas y financieras que se generaron en el departamento por aquella fecha y que hicieron que el propio departamento a su turno redujera ostensiblemente su tamaño.<sup>3</sup>

Hoy con gran preocupación los huilenses observan la precaria situación financiera del ente de control, ocasionado por la ley 617 del 2000, el cual establece la forma de liquidación de las cuotas de fiscalización, modificando tanto la base gravable como las tasas aplicables, situación esta que ha llevado a la Contraloría Departamental a modificar su estructura a una realidad económica totalmente ajena a sus verdaderas necesidades operativas y funcionales.

---

<sup>3</sup> Contraloría Departamental. Plan estratégico 2001-2003. Hacia la excelencia del control fiscal bajo la eficiencia y la calidad.

Con la promulgación de la ley 610 del 2000 se modifica sustancialmente la ley 42 de 1993 y por ende la función del Control Fiscal. De tal suerte que se impone la revisión total no solo de los procesos y procedimientos, sino también la Restructuración organizacional de la entidad fiscalizadora del Huila.

## **4.2. MARCO TEÓRICO.**

Desde que el tema “Clima Organizacional” despertara el interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un ambiente laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador es una resultante de los factores organizacionales existentes, y que depende de las percepciones que se forme él de estos factores, que la empresa alcance el cumplimiento de sus metas y objetivos. Porque éstas percepciones dependen en gran medida de las actividades, interacciones, experiencias y relaciones que cada miembro tenga con la empresa. De ahí, que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Según Schneider y Hall, 1992, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el grado de productividad, eficiencia y eficacia de la misma; dado que un trabajador motivado y facultado, siente la empresa o institución como parte de su patrimonio personal. En este orden, él canaliza todas sus potencialidades a lograr los objetivos y metas organizacionales.

Schneider afirma que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, etc. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del

personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización,

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras.<sup>4</sup>

Para comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar que:

- ✓ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y que estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✓ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ✓ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Por otra parte, las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los aspectos de

---

<sup>4</sup> GONCALVES, Alexis. Fundamentos del clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Año 2000.



liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autonomía participativa, etc.). Otros están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc).

Un adecuado o un inadecuado clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización positivas y /negativas, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden señalar el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. De ahí que el Clima Organizacional es determinante en la forma en que se construye una organización, en las decisiones que al interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Es importante comprender que en una organización se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como {este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas escalas están relacionadas con los aspectos siguientes:

✓ . **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

✓ **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

✓ . **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino

se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

✓ **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

✓ **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

✓ **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

✓ **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

✓ **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

✓ **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese

espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Los expertos e investigadores han señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo, a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales y mas valiosos es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba, éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Por tal razón la evaluación del Clima Organizacional es un valioso instrumento utilizado por las empresas e instituciones en general, pero específicamente para aquellas que presentan deficiencias en el desempeño del personal, y por consiguiente con muy bajos perfiles de eficiencia, eficacia y calidad, en razón que al medir y analizar las percepciones y sentimientos de los trabajadores respecto a la institución, a sus pares y a su jefes, se tendrán ingredientes importantes para emprender un proceso de mejoramiento continuo y un crecimiento sostenible y sustentable que optimice el ambiente laboral y dignifique la institucional.

De acuerdo a las consideraciones anteriores el análisis del clima organizacional de la Contraloría Departamental, es una estrategia que permitirá al Ente Fiscal innovar su tradicional modelo de administrar, crear un ambiente de trabajo, gratificante, en el que los trabajadores se sientan empoderados y con un espíritu de responsabilidad, con una actitud mental positiva, empeñados en construir escenarios futuros posibles, tanto para su equipo de servidores, como para la entidad.

#### **4.3. MARCO LEGAL**

Desde el punto de vista legal esta investigación se fundamenta en los siguientes preceptos:

La Constitución Política de Colombia 1991. título X de los organismos de control. Capitulo 1 de la Contraloría General de la Republica. Artículos 267, 268 y 272.

- ✓ La ley 42 del 26 de Enero de 1993, “ Sobre la organización del sistema de Control Fiscal y los Órganos que lo ejercen. La cual conceptúa que el Control Fiscal es una función pública, que vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares y entidades que manejen fondos o bienes del Estado en todo sus ordenes y niveles. Este será ejercido en forma posterior y selectiva por la Contraloría Departamental del Huila conforme a los procedimientos, sistemas y principios que establece la ley 42.
  
- ✓ Ley 136 de 1994, por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. Esta ley fue modificada en parte por la ley 617 deL 2000.
  
- ✓ Ley 617 del 2000, la cual establece la forma de liquidación de las cuotas de fiscalización, modificando tanto las base gravable como las tasas aplicables.
  
- ✓ Ordenanza 004 del 2001, expedida por la Honorable Asamblea Departamental de Huila, por la cual se redujo la planta de personal de la Contraloría Departamental.
  
- ✓ Ley 610 del 2000, por la cual se modifica sustancialmente la ley 42 de 1993 y por consiguiente el Control Fiscal, impone la revisión no solo de procesos y procedimientos sino la organización de la entidad.
  
- ✓ Ley 734 de Febrero 5 del 2002, por la cual se expide el Código Disciplinario Único.

#### **4.4. MARCO CONCEPTUAL.**

**Clima organizacional.** Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: Autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Sobre la base de las consideraciones precedentes

y según Litwin y Stinger (1978) se podría llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).<sup>5</sup>

Desde esa perspectiva de Litwin el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

**Estructura organizacional.** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

**Responsabilidad (Empowerment).** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

---

<sup>5</sup> ROBBINS, Stephen. Fundamentos del Comportamiento Organizacional Año 1999

**Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

**Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos.

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

**Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

**Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

**Conflictos.** Es un choque de sentimientos que experimentan los miembros de la organización cuando se vulneran sus derechos e iniciativas y que buscan dirimirse a través de la concertación y el dialogo.

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

**Conocimiento organizacional.** Es el grado de conocimiento que se tiene acerca de la institución: los principios, misión, visión, objetivos, metas, valores, políticas y estrategias.

**Participación.** Posibilidad que tiene el trabajador de informarse en forma oportuna y objetiva a cerca de su trabajo, de opinar libremente y tomar parte de las decisiones.

**Instalaciones.** Hace referencia a los espacios laborales en donde el trabajador desarrolla sus funciones. Tiene que ver con la calidad y comodidad de las mismas.

**Relación simbiótica.** Se refiere a la relación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común.

**Liderazgo.** Se relaciona con la capacidad y habilidad que tiene los jefes y directivos para orientar y dirigir y motivar el talento humano.

**Consenso.** Esta relacionado con la toma de decisiones concertada, participativa y democrática.

**Elementos de trabajo.** Tiene que ver con los materiales, equipos y elementos que se le debe proporcionar al trabajador para el cabal desarrollo de su trabajo.

**Calidad de los servicios.** Está relacionado con la transferencia de trabajos, procesos y procedimientos entre uno y otro trabajador. Es decir con la eficiencia y eficacia entre pares.

**Estabilidad laboral.** Se relaciona con la seguridad que tiene el trabajador acerca de la garantía de la sostenibilidad de su trabajo <sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> KOONTZ, Harold y WIHRICH Heinz. Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill. 1988.

## 5. VARIABLES E INDICADORES.

Los síntomas y las causas constituyen la base para la formulación de las variables e indicadores, por lo tanto para llegar a estudiar de manera profunda el objeto de estudio se hace necesario descender al nivel de abstracción de las variables y de esta forma hacer referencia empírica de las mismas. Esto implica desglosar las variables por medio de un proceso de deducción lógica, en indicadores, los cuales se refieren a situaciones específicas de las variables. Al desglosar las variables en indicadores estos permiten definir la información específica y concreta sobre la situación que se pretende conocer.

### CUADRO DE VARIABLES E INDICADORES.

VARIABLES	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE.	INDICADORES.
CLIMA ORGANIZACIONAL	Clima Organizacional hace relación a la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Intereses y expectativas</li> <li>*Elementos</li> <li>*Información.</li> <li>*Empoderamiento.</li> <li>*Trabajo en equipo.</li> <li>*Estímulos e incentivos.</li> <li>*Relación horizontalidad.</li> <li>*Cooperación y empatía</li> </ul>
ESTRUCTURA	Hace relación a la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las normas, estándares, reglas, procedimientos, estrategias, trámites y otros aspectos a los que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo, y que pueden promover o limitar la eficiencia y eficacia de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Integración</li> <li>*Técnicas de persuasión y motivación.</li> <li>*Estrategias de mejoramiento*</li> <li>*Conocimiento sobre * manuales de funciones, reglas y procedimientos.</li> <li>*Formas de trabajo.</li> </ul>



## CONTINUACIÓN. CUADRO DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE.	INDICADORES.
RESPONSABILIDAD/ EMPOWERMENT	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en el trabajo, no-solo para la solución de problemas sino en la toma de decisiones relacionadas. El Empowerment faculta y le da poder al empleado. lo hace sentir que es su propio jefe. Que la empresa es suya y que si esta crece, él también.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Jerarquizacion de autoridad.</li> <li>*Liberación de responsabilidades y de poder.</li> <li>* Esquemas administrativos</li> <li>*Sistemas de comunicación e información.</li> <li>*Reconocimiento y recompensa.</li> </ul>
DESAFÍOS Y RETOS	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos y los retos que impone el trabajo y a la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Estímulos e incentivos.</li> <li>*Apoyo a la innovación.</li> <li>*Libre desarrollo.</li> <li>*Sesgos de atribución egocéntrica.</li> <li>*Tolerancia del error.</li> <li>*Limites.</li> </ul>
ESTÁNDARES.	Referencia a ser seguida en el desarrollo de las funciones, por los miembros de una organización o departamento y que es de carácter repetitivo. Son condición necesaria para mantener la organización de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*fácil y concreto.</li> <li>*fruto del consenso.</li> <li>*practico y sencillo.</li> <li>*Coherencia.</li> </ul>
CONFLICTOS Y DISCREPANCIAS	Es la forma en que los miembros de una organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Respeto.</li> <li>*Dialogo y concertación.</li> <li>*reflexivo y constructivo.</li> <li>*Pluralidad.</li> </ul>
PERTENENCIA INSTITUCIONAL	Tiene relación con el sentimiento que despierta en los trabajadores de una organización para comprometerse con su crecimiento y desarrollo. Pero para que esto sea logrado debe existir una empatía entre la institución y el trabajador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Confianza.</li> <li>*Participación.</li> <li>*compromiso reciproco.</li> <li>*Autonomía, motivación e incentivos.</li> <li>*Reconocimiento al logro.</li> <li>* Comunicación sin fronteras.</li> </ul>

## CONTINUACIÓN. CUADRO DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE.	INDICADORES.
CONOCIMIENTO TELEOLÓGICO,	Este tipo de conocimiento está relacionado con la claridad y el saber que posee el trabajador a cerca de aspectos institucionales, como visión, misión, principios filosóficos, éticos, políticas, metas, objetivos y estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*.Visión</li> <li>*misión.</li> <li>*filosofía, principios y valores.</li> <li>*-Políticas y estrategias.</li> <li>*Metas y objetivos organizacionales.</li> <li>*Imagen corporativa.</li> </ul>
INSTALACIONES Y AMBIENTE LABORAL.	Esta dimensión del clima organizacional tiene que ver con el estado y la calidad del puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Estética</li> <li>*Funcionalidad</li> <li>*Temperatura</li> <li>*Interferencia.</li> <li>*Privacidad.</li> <li>*Seguridad.</li> </ul>
RELACIÓN SIMBIÓTICA	La simbiosis hace relación a la asociación de organismos diferentes, con el fin de lograr el mejor beneficio colectivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sinergia.</li> <li>*Empatia.</li> <li>*Propósitos comunes.</li> <li>*Desarrollo colectivo.</li> <li>*Integración de objetivos.</li> </ul>
LIDERAZGO	Se relaciona con la capacidad y habilidad que tienen los jefes y directivos para orientar y dirigir y motivar el talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Prospectiva</li> <li>* *Receptividad y flexibilidad.</li> <li>*Creatividad y capacidad administrativa</li> <li>capacidad de respuesta</li> <li>*Lealtad y tolerancia.</li> <li>*Empowerment.</li> </ul>
CONSENSO	Esta relacionado con la toma de decisiones concertada, participativa y democrática. El consenso es un acuerdo general caracterizado porque no hay oposiciones a asuntos esenciales de cualquier parte de los intereses en juego, y por un proceso de búsqueda para considerar las opiniones de todas las partes interesadas y reconciliar las posibles posiciones divergentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Respeto.</li> <li>*Tolerancia.</li> <li>*Diálogo.</li> <li>*Integración</li> <li>*Acuerdos estratégicos.</li> </ul>

## CONTINUACIÓN. CUADRO DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE.	INDICADORES.
ELEMENTOS DE TRABAJO	Tiene que ver con los materiales, equipos y elementos que se le debe proporcionar al trabajador para el cabal desarrollo de su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Obsolencia.</li> <li>*Insuficiencia.</li> <li>*Prioridad.</li> <li>*Presupuesto.</li> <li>*Responsabilidad.</li> <li>*Equidad.</li> </ul>
CALIDAD DEL DESEMPEÑO	Se refiere al buen desempeño de los trabajadores, es decir al grado de eficiencia, eficacia y calidad en cada una de las actividades desempeñadas por las personas o los grupos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Conocimiento y habilidades.</li> <li>*incentivos salarial</li> <li>* Compromiso y responsabilidad.</li> <li>*Elementos y materiales.</li> <li>*Pertenencia con el trabajo.</li> </ul>
ESTABILIDAD LABORAL	Hace referencia a la seguridad que ofrece la institución de sostener el trabajo a los funcionarios, de tal suerte que estos puedan desarrollar sus actividades con tranquilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*nuevos sistemas de contratación.</li> <li>*Despidos arbitrarios e injustificados.</li> <li>*Tiempo de servicio..</li> <li>*Fuerzas externas.</li> <li>*Rotación de personal.</li> <li>*Políticas del gobierno.</li> <li>*Déficit presupuestal.</li> </ul>

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO.**

### **6.1. ENFOQUE**

Como se trata de una situación ante una intencionalidad orientada a la explicación de un fenómeno, al control de los factores que lo desencadenan o de las consecuencias que este produce, el interrogante sobre el problema conduce al tipo de enfoque Empírico - analítico.

### **6.2.TIPO DE ESTUDIO.**

Esta investigación se enmarca dentro de a los estudios de tipo descriptivo, puesto que su finalidad es describir situaciones, conductas, aspectos eventos que se relaciona con el comportamiento de los elementos o dimensiones que caracterizan el Clima Organizacional de la Contraloría Departamental.

### **6.3. POBLACIÓN.**

El universo o población está representado por los 51 funcionarios.

### **6.4. MUESTRA.**

La muestra es -probabilística, el método es aleatorio estratificado.

**TABLA DE DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA MEDIANTE EL MÉTODO ALEATORIO ESTRATIFICADO MODALIDAD NO PROPORCIONAL.**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>UNIDADES QUE COMPONEN EL UNIVERSO</b>	<b>PORCENTAJE DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>REPARTO DE LA MUESTRA</b>
Funcionarios Despacho Contralor	6	11.8 %	6
Oficina de Control Fiscal.	2	3.9 %	2
Oficina Jurídica	2	3.9 %	2
Unidad de Control Fiscal.	17	33.3 %	17
Unidad de Responsabilidad Fiscal	14	27.5 %	14
Unidad Administrativa y Financiera	6	11.8 %	6
Sección de Personal	2	3.9 %	2
Sección de Participación Ciudadana	2	3.9%	2
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100 %</b>	<b>51</b>

Como el universo en esta investigación es relativamente estrecho, todas las 51 unidades que conforman la población harán parte de la muestra. En consecuencia, no se desarrollará ninguna fórmula para determinar las unidades muestrarias.

### **6.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS-**

En el presente análisis se hizo uso de la técnica de la observación participante. Consultas bibliográficas, entrevista formalizada, aplicación de instrumentos de prueba y desarrollo de encuestas. El instrumento de medición utilizado fue el cuestionario de preguntas cerradas en algunos casos, de análisis respuesta, y con varias alternativas de respuesta.

En cuanto a las técnicas e instrumentos para el análisis de datos se utilizó técnicas manuales y computarizadas, para lo cual se cumplieron los siguientes pasos: análisis, pruebas estadísticas elaboración del plan de análisis, ejecución de programas computarizados.

## **6.6. FUENTES DE INFORMACIÓN.**

**6.6.1 Fuentes Primarias.** Conocimiento, percepciones y experiencias de los funcionarios de la Contraloría Departamental. Conceptos de expertos; y opinión de los integrantes de otras organizaciones acerca del ambiente de trabajo con el propósito de establecer relaciones y comparaciones.

**6.6.2 Fuentes Secundarias.** Documentos proporcionados por la contraloría, tales como: Informe Ejecutivo Anual Sobre el Avance del Sistema de Control Interno. Plan Estratégico de la Contraloría 2001-2003, Plan de Acción 2003, Informe de Gestión 2002. estudios y diagnóstico sobre clima organizacional.

## **6.7. PROCEDIMIENTOS.**

Para realizar esta investigación se llevó a cabo los siguientes procedimientos:

1. Observación del comportamiento de los funcionarios de la Contraloría Departamental.
2. Proceso de valoración de las dimensiones y componentes del Clima Organizacional.
3. Consulta de literatura selección y compilación de material bibliográfico que sirvió para estructurar el marco de referencia, análisis y comparar del problema a la luz de las teorías estudiadas.
4. Proceso de análisis, síntesis e inferencias, partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de instrumentos de prueba, encuestas, entrevistas, reportes etc.

5. Tratamiento de la información mediante la utilización métodos estadísticos manuales y computarizados,

Este proceso de tratamiento de la información se orientó bajo los pasos siguientes:

- ✓ Descripción de los resultados obtenidos mediante el instrumento de medición..
- ✓ Codificación.
- ✓ Elaboración de matriz de Tabulación.
- ✓ Tabulación de la información combinando métodos estadísticos y la tabulación manual.
- ✓ Clasificación, sistematización, cálculos de porcentajes y registro de datos.
- ✓ Distribución de frecuencias y presentación de los resultados a través de histogramas.

### **6.8.PLAN DE ANÁLISIS.**

Dada la naturaleza de la información recolectada y de los requerimientos para su manejo, en la presente investigación se desarrolló un nivel de análisis descriptivo, por lo tanto no se formularon hipótesis ya que el diagnóstico se orientó preferentemente a “ describir situaciones, aspectos y conductas, sin manipulación estricta de variables. No obstante el análisis se llevó a cabo de forma tal, que a través de la utilización de las herramientas metodológicas y estadísticas se facilitó el hallazgo de resultados reales y confiables, aspecto que permitió la elaboración de unas conclusiones sobre la información general y específica.

El procedimiento que se siguió para análisis es tal como se señala a continuación:

- ✓ Análisis resultados.
- ✓ Análisis de variables.
- ✓ Presentación de los fenómenos encontrados.

- ✓ Análisis de variables.
- ✓ Análisis general de la investigación.
- ✓ Conclusiones y recomendaciones.



## 7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

La experiencia investigativa arrojó como resultado el siguiente consolidado.

### VARIABLE I. CLIMA ORGANIZACIONAL

#### Pregunta 1.

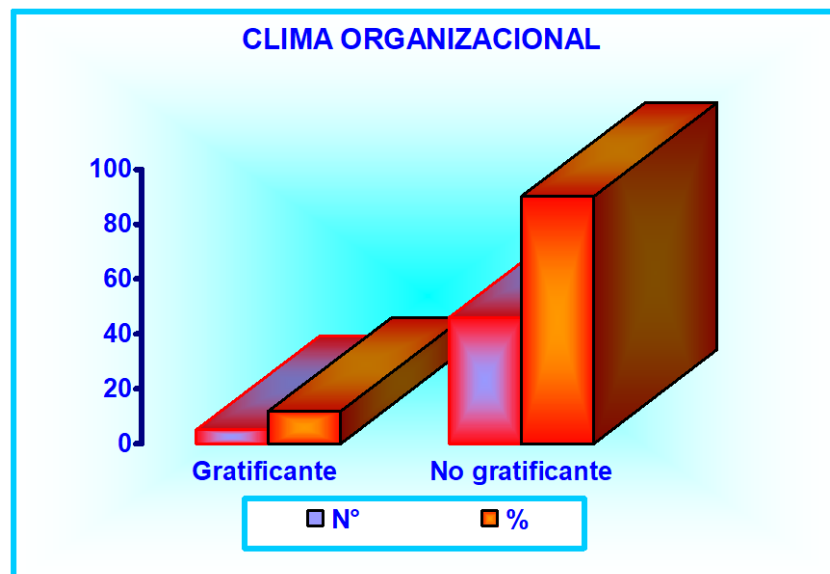
El clima organizacional de la contraloría según su percepción es:

- a. Gratificante.
- b. No gratificante.

#### Respuesta.

A este interrogante se respondió así: El 9.8% cree que es gratificante. El 90.2% no lo considera así.

GRÁFICA 1



ITEMS	N°	%
a. Gratificante	5	9.8
b. No gratificante	46	90.2
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Los datos que se presentan en la gráfica anterior expresan la opinión de los encuestados sobre el clima organizacional de la Contraloría Departamental.

**GRÁFICA 2**



ITEMS	N°	%
1. Prima los intereses de la institución sobre los de los trabajadores	14	30.4
2. No se cuenta con los elementos necesarios para el trabajo	0	0
3. No se comparte información	3	6.5
4. Los trabajadores no están empoderados con la institución	10	21.7
5. No se tiene la cultura del trabajo en equipo	6	13.2
6. Faltan estímulos e incentivos	7	15.2
7. No existe una relación de horizontalidad entre pares, jefes y subordinados.	4	8.7
8. Falta cooperación y empatía.	2	4.3
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

La gráfica anterior presenta los resultados acerca las situaciones que hacen no gratificante el clima organizacional de la Contraloría Departamental.

## VARIABLE II. ESTRUCTURA

### Pregunta 2.

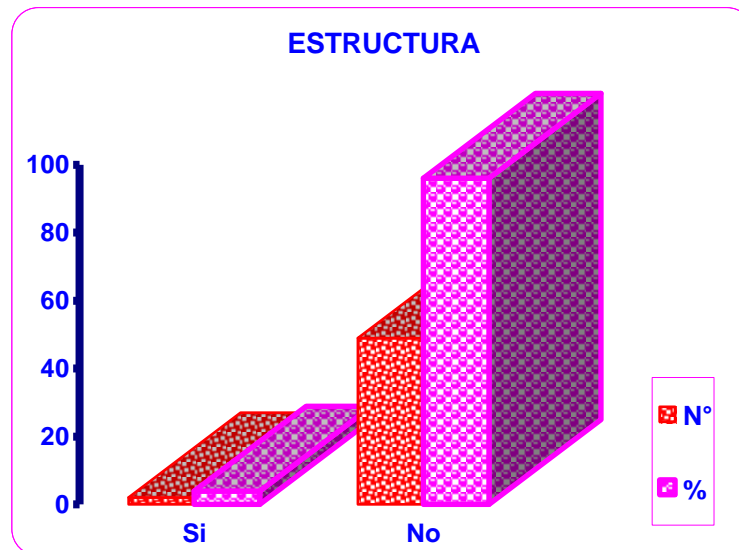
La estructura organizacional de la Contraloría Garantiza el cumplimiento los objetivos y metas organizacionales y de los trabajadores?.

- a. Sí
- b. No.

### Respuesta.

El 3.9% de los funcionarios de la Contraloría departamental considera óptima la estructura del ente fiscal. El 96.1, considera que presenta falencias.

**GRAFICA 3**

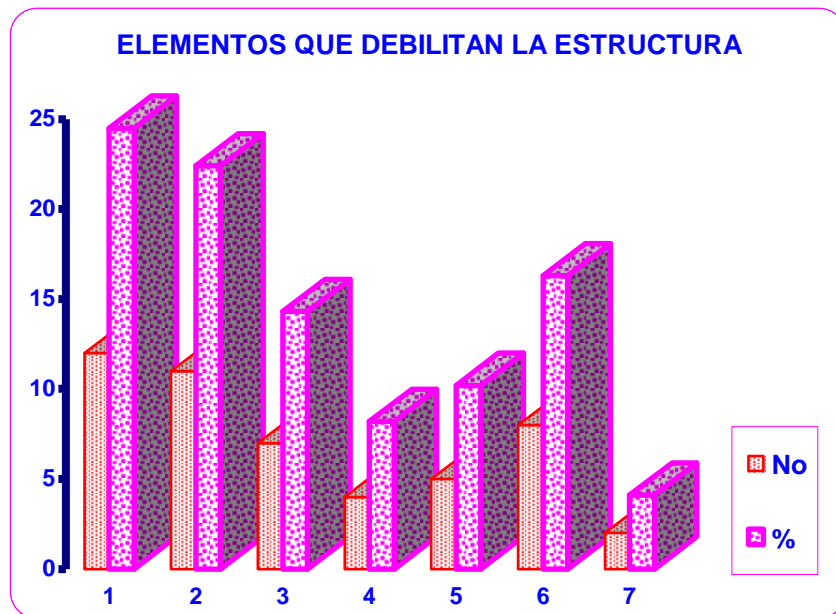


ITEMS	N°	%
a. Si	2	3.9
b. No	49	96.1
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Ésta grafica señala la expresión de los trabajadores y empleados de la contraloría en torno las características de su estructura.

Como la respuesta fue negativa, se señaló como causantes de las falencias en la estructura, los aspectos que se relacionan en la gráfica siguiente..

**GRAFICA 4**



ITEMS	N°	%
1. No existe integración entre los individuos y los grupos	12	24.5
2. Faltan técnicas de persuasión y motivación para que los empleados se adapten a los acelerados cambios políticos, administrativos y tecnológicos del momento.	11	22.4
3. Faltan estrategias para mejorar el desempeño de funciones	7	14.3
4. Existe verticalidad e in flexibilidad en las reglas y procedimientos.	4	8.2
5. Hay desconocimiento sobre las normas, reglas y procedimientos.	5	10.2
6. Obsolencia en los manuales de funciones, reglas y procedimientos	8	16.3
7. Las reglas, normas y estándares no promueven el trabajo en equipo	2	4.1
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

La figura anterior permite conocer los elementos que debilitan la calidad de la estructura administrativa de la Contraloría.

### VARIABLE III. RESPONSABILIDAD /EMPOWERMENT.

#### Pregunta 3

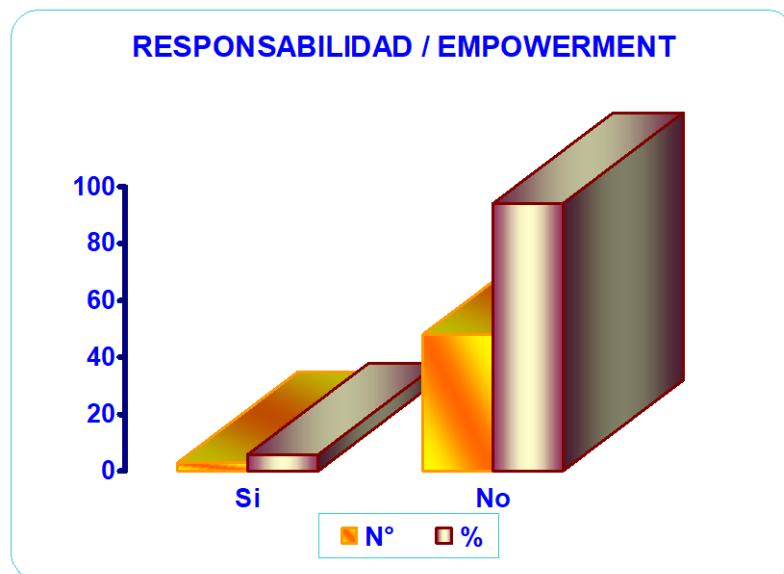
Considera que los trabajadores, y empleados de la contraloría están altamente empoderados de sus funciones y de la institución, de suerte que su desempeño laboral sea responsable y bajo los criterios de la eficiencia, eficacia y calidad?

- a. Sí
- b. No.

#### Respuesta.

EL 5.9% de los encuestados piensa que existe algún grado de empoderamiento entre los trabajadores. El 94.1% opina que el grado de responsabilidad y Empowerment al interior del Ente Fiscal es deficiente.

GRÁFICA 5

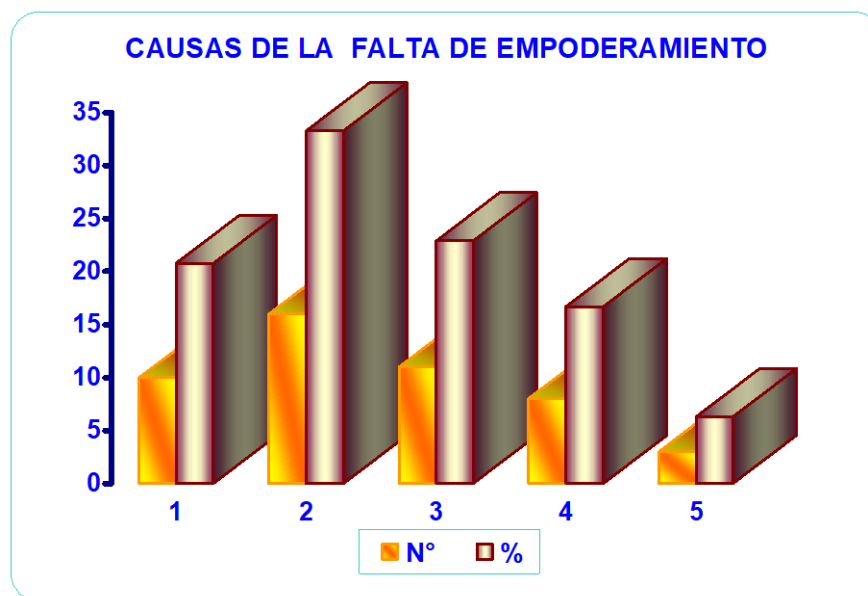


ITEMS	N°	%
a. Sí	3	5.9
b. No	48	94.1
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

En la figura anterior se presentan las respuestas de los encuestados acerca del grado de responsabilidad y de empoderamiento que se observa al interior de la Contraloría Departamental.

Dado que la respuesta es negativa, los encuestados encuentran como causas del problema, las situaciones que se presentan en la siguiente figura.

**GRAFICA 6**



ITEMS	N°	%
1. Existe un alto grado de jerarquizacion de autoridad.	10	20,8
2. No existe liberación de responsabilidades, ni de poder para la solución de problemas	16	33,3
3. Las funciones y actividades de los trabajadores están enmarcadas dentro de un manual que corresponde a un obsoleto esquema administrativo.	11	22,9
4. No se conoce a plenitud la institución y existen fronteras en la comunicación y en la información.	8	16,7
5. No se reconoce ni se recompensa adecuadamente los logros y capacidades de los trabajadores, ni el buen desempeño de sus funciones	3	6,3
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

La gráfica 6 presenta algunos de los elementos en los cuales se origina la falta de responsabilidad y empoderamiento del personal de la Contraloría

## VARIABLE IV. DESAFÍOS Y RETOS.

### Pregunta 4.

La Contraloría promueve en los trabajadores y empleados la aceptación de retos y desafíos para mantener un clima competitivo dentro de los empleados y su entorno?

- a. Sí
- b. No.

### Respuesta.

El 3.9% de las respuestas indican que la Contraloría promueve en los trabajadores y empleados la asunción de retos, desafíos y el desarrollo de la competitividad. El 96.1% respondió negativamente

GRÁFICA 7

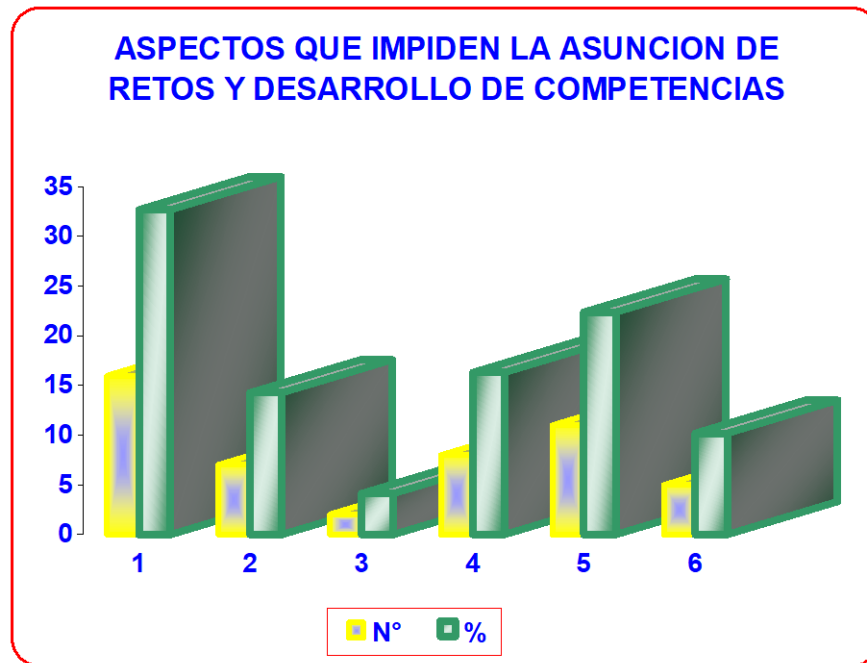


ITEMS	N°	%
a. Si	2	3.9
b. No	49	96.1
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

El histograma presentado anteriormente señala la opinión de los encuestados sobre la Permisibilidad y apoyo de la Contraloría para la asunción de retos y desafíos.

Como las respuestas son negativas, los encuestados presumen como factores causantes del problema, los que se presentan en la gráfica siguiente.

**GRÁFICA 8**



ITEMS	N°	%
1. No se estimula el cumplimiento de metas y objetivos	16	32,7
2. Falta apoyo a la innovación y el mejoramiento continuo	7	14,3
3. Se coarta la libertad y creatividad del trabajador.	2	4,1
4. Los trabajadores son renuentes a acertar los cambios	8	16,3
5. Los jefes manejan sesgos de atribución egocéntrica,(ilusión de control).	11	22,4
6- Existen restricciones de tipo administrativo y laboral, e intolerancia al error.	5	10,2
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

En esta gráfica se presentan algunas de las causas, que a criterio de los encuestados tienen relación con la no-asunción de riesgos, retos y desafíos en el ambiente laboral de la Contraloría.



## VARIABLE V. ESTÁNDARES.

### Pregunta 5.

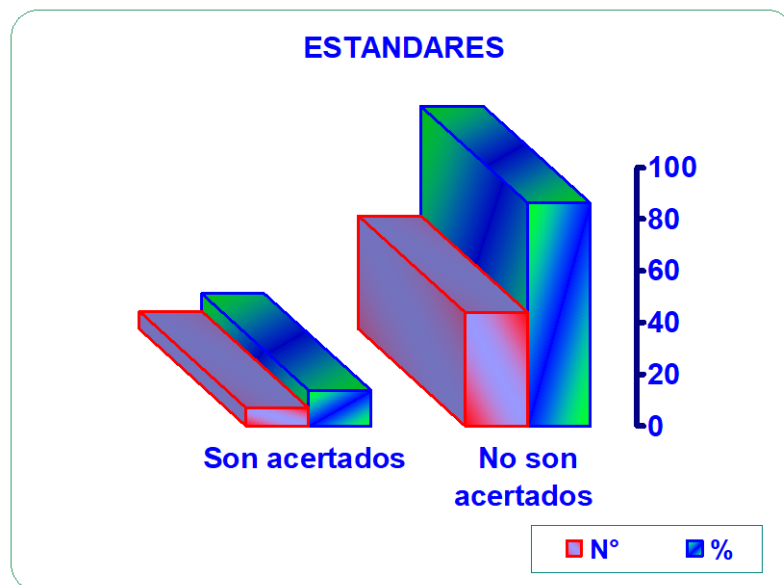
¿Cuál es su opinión sobre los estándares fijados por los directivos de la contraloría para lograr la productividad y funcionalidad de la organización?

- Son coherentes con las necesidades organizacionales.
- No son coherentes con las necesidades organizacionales.

### Respuesta.

El 86.3% del personal de la Contraloría piensa que los estándares bajo los cuales se orientan las distintas funciones no son totalmente acertados. El 13.7% afirma que si están determinados de acuerdo a las necesidades de crecimiento y desarrollo de la institución y de los trabajadores.

GRÁFICA 9

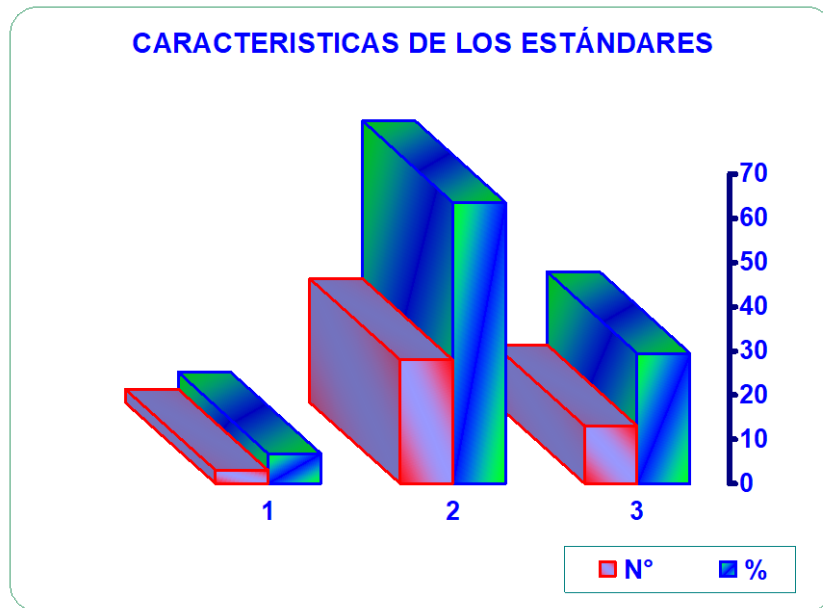


ITEMS	N°	%
a. Son coherentes	7	13,7
b. No son coherentes.	44	86,3
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

La figura 9 permite conocer la percepción de los trabajadores de la Contraloría en torno a los estándares sobre las cuales se enmarca el cumplimiento de funciones.

Teniendo en cuenta que el mayor número de encuestados respondieron negativamente, se indagó sobre las causas y estos señalaron como factores los que se presentan en la figura 10.

**GRÁFICA10**



ITEMS	N°	%
1. No son fáciles ni concretos.	3	6,8
2. No son fruto del consenso y la expresión de todos los miembros.	28	63,7
3. No son coherentes con las necesidades de las distintas unidades de la contraloría, ni con los avances legales y administrativos.	13	29,5
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

En esta gráfica se expresan conceptos, que de acuerdo a los encuestados inciden en la efectividad de los estándares que se han determinado en la Contraloría.

## VARIABLE VI. CONFLICTOS Y DISCREPANCIAS.

### Pregunta 6.

De que forma se manejan los conflictos y desacuerdos que se suscitan entre jefes, pares y subordinados al interior de las distintas dependencias de la Contraloría. señale

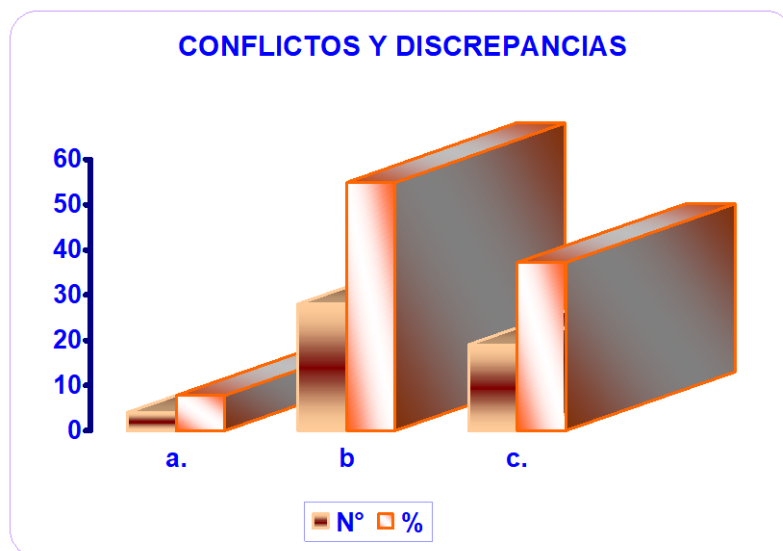
- Respetando la diversidad de opinión, cultura y pensamiento, a través del diálogo y la concertación.
- Desconociendo el valor, la capacidad y los valores de los "otros".
- A través de procesos de reflexión, análisis y formulación de alternativas colectivas.

### Respuesta.

El 7.8% dice que se manejan respetando las opiniones de los otros.

El 55% opina que cuando hay conflictos y discrepancias entre los funcionarios no existe la objetividad y prevalece la unilateralidad de concepto e intereses. El 37.2% afirma que se llevan a cabo procesos de crítica y reflexión, no obstante se olvida y se reincide.

GRAFICA 11



ITEMS	N°	%
a. Respetando la diversidad de opinión, cultura y pensamiento a través del diálogo y la concertación	4	7,8
b. Desconociendo la capacidad, habilidades y valores de los "otros."	28	55
c.- Mediante proceso de reflexión, análisis y formularon de soluciones colectivas.	19	37,2
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

En la gráfica anterior se expresan los resultados en torno a la opinión de los encuestados sobre la forma de solución de conflictos.

## VARIABLE VII. GRADO DE PERTENENCIA INSTITUCIONAL.

### Pregunta 7.

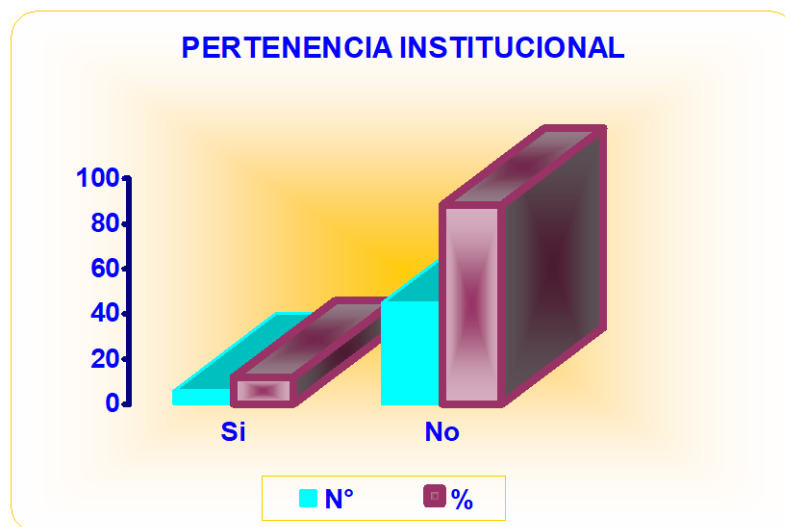
El clima de trabajo que se vive al interior de la Contraloría, incentiva el desarrollo del sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores por la institución.

- a. Sí
- b. No.

### Respuesta.

El 11.8% de los trabajadores considera que en la Contraloría se promueve y se valora el grado de pertenencia institucional. El 88.2% considera que no.

**GRAFICA 12**

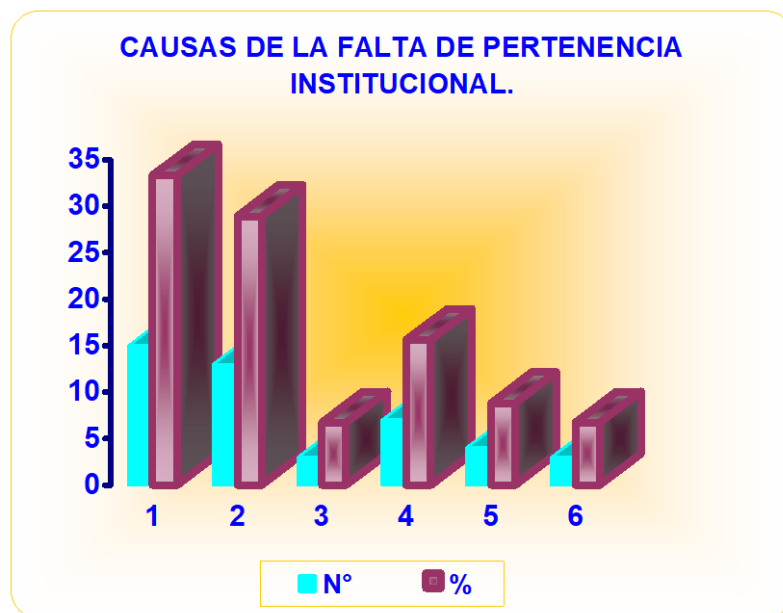


ITEMS	N°	%
a. Si	6	11,8
b. No	45	88,2
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

En el histograma anterior se señala las percepciones de los trabajadores de la Contraloría sobre la pertenencia institucional.

En razón de que el mayor porcentaje de respuestas es negativo, se identificó como causas del problema los elementos que se relacionan en la siguiente figura.

**GRAFICA 13**



ITEMS	N°	%
1. No se tiene confianza en las capacidades y habilidades de los trabajadores y empleados.	15	33,3
2. No se participa a los trabajadores de los triunfos ni de los problemas de la contraloría.	13	28,9
3. No existe compromiso recíproco.	3	6,7
4. Falta poder y autonomía para solucionar situaciones problema.	7	15,6
5. No se motiva ni incentiva el logro.	4	8,8
6. Falta autonomía para la solución de problemas y desmontar las fronteras en la comunicación.	3	6,7
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

La figura 13 permite apreciar el criterio de los trabajadores acerca de las causas que debilitan la pertenencia instituciones del personal de la contraloría..

## VARIABLE VIII. CONOCIMIENTO.

### Pregunta 8.

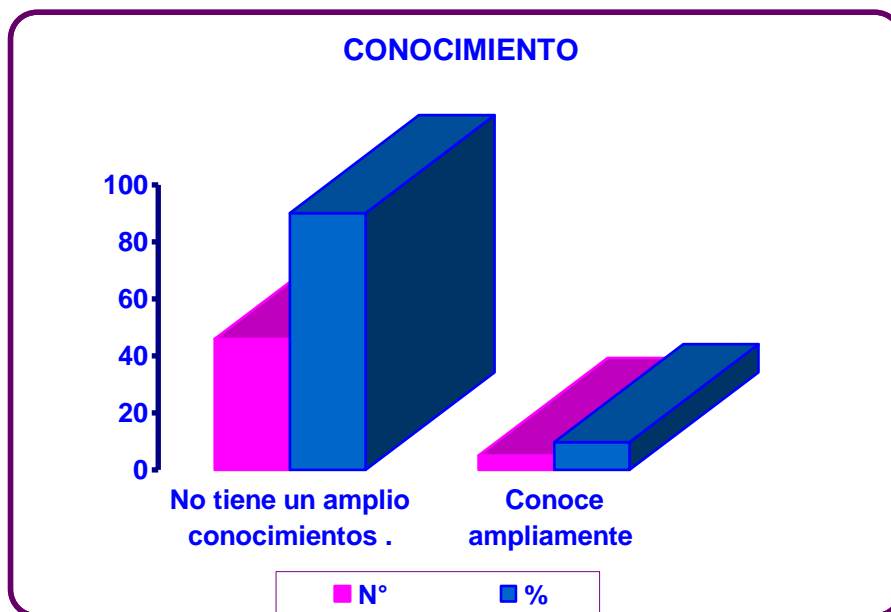
¿Cual es el grado de conocimiento que poseen los trabajadores y empleados de la Contraloría acerca de la misión, visión, principios, metas y objetivos organizacionales.?

- No tiene un amplio conocimientos sobre los aspectos teleológicos de la Contraloría.
- Se conocen ampliamente los aspectos teleológicos de la Contraloría.

### Respuesta.

El 9.8% respondió que si conoce con claridad los principios, valores, misión, visión, políticas, metas y objetivos organizacionales. El 90.2% respondió de forma negativa.

GRÁFICA 14

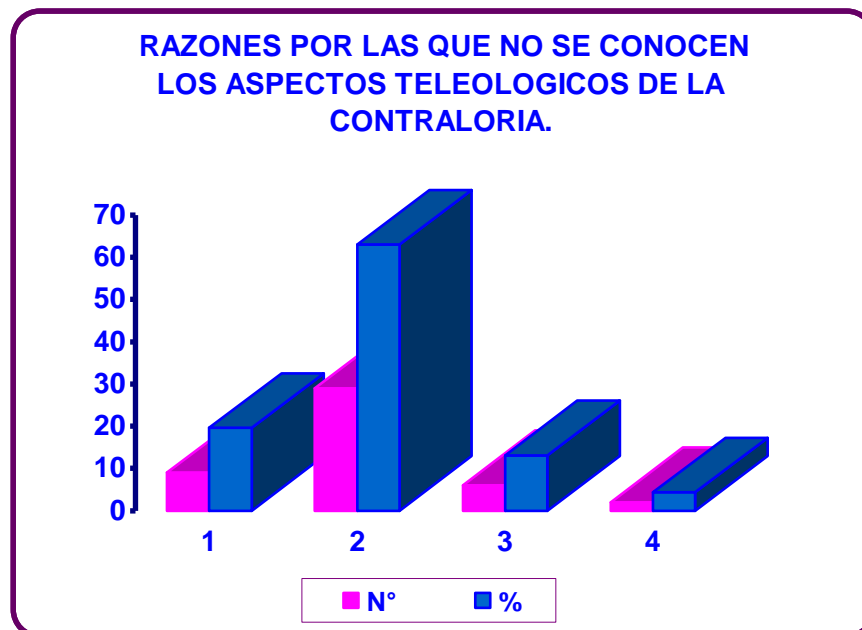


ITEMS	N°	%
a. No tiene un amplio conocimientos sobre los aspectos teleológicos dela contraloría.	46	90,2
b. Conoce ampliamente la entidad fiscalizadora.	5	9,8
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

En la figura 14 se señala el grado de conocimiento que tienen los trabajadores acerca de los principios, valores, metas, objetivos, misión y visión de la Contraloría departamental.

Como el porcentaje de respuestas negativas fue mayor, se identificó como causales del desconocimiento institucional, los aspectos señalados en la siguiente gráfica:

**GRÁFICA 15**



ITEMS	N°	%
1. No hay visión, misión, principios, metas ni objetivos plenamente definidos.	9	19,6
2. La institución no los ha da a conocer continuamente	29	63
3. El trabajador no se interesa por conocerlos.	6	13,1
4. Se cambian constantemente y no se informa al personal	2	4,3
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

La gráfica anterior presenta los resultados acerca de las razones por las cuales los trabajadores no conocen los aspectos teleológicos de la Contraloría.

## VARIABLE IX. INSTALACIONES Y/O ESPACIO LABORAL..

### Pregunta 9.

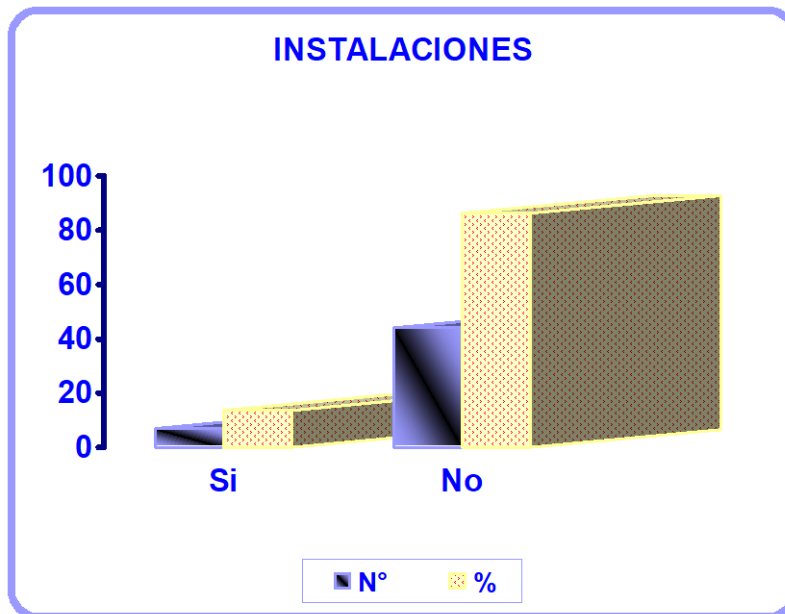
Se siente a gusto con las instalaciones y elementos que conforman el escenario en donde desarrolla sus funciones?

- a. Sí
- b. No.

### Respuesta.

Para el 13.7 de los encuestados el escenario de trabajo es adecuado. Para el 86.3% presentan deficiencias que impiden de alguna manera, lograr la productividad en el trabajo.

**GRAFICA 16**



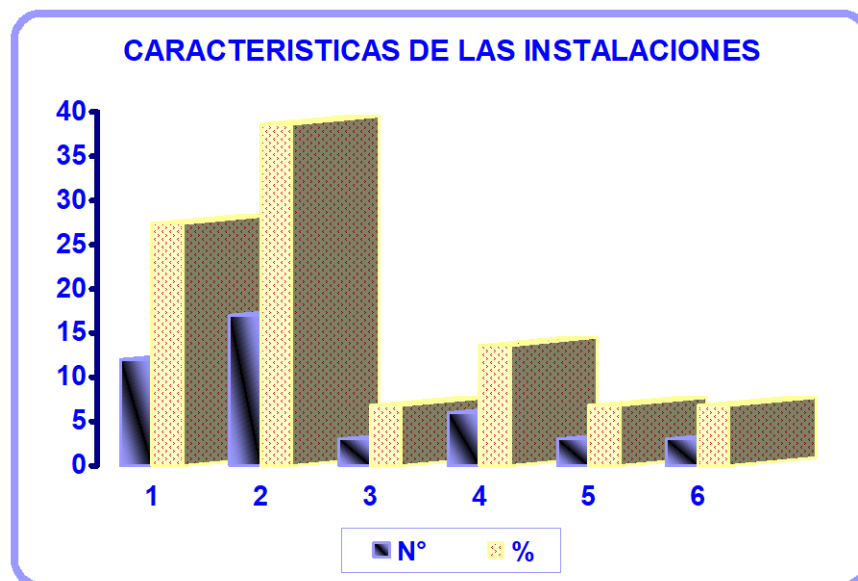


ITEMS	N°	%
a. Si	7	13,7
b. No	44	86,3
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

En la figura anterior se señalan las percepciones personales de los trabajadores sobre el estado de las instalaciones de la Contraloría Departamental.

Como la mayor cantidad de respuestas no son las deseadas ni ideales, se ponderaron como causas de la situación los aspectos que se enuncian en la siguiente gráfica.

**GRAFICA 17**



ITEMS	N°	%
1. Son en general antiestéticas.	12	27,4
2. No son funcionales.	17	38,6
3. La temperatura no es adecuada.	3	6,8
4. Existe demasiada interferencia.	6	13,6
5. No hay privacidad para el trabajo.	3	6,8
6. Son bastante inseguras.	3	6,8
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

La gráfica 17 presenta los resultados en torno a la forma como los trabajadores califican las instalaciones y su lugar de trabajo en la Contraloría.

## VARIABLE X. RELACIÓN SIMBIÓTICA.

### Pregunta 10.

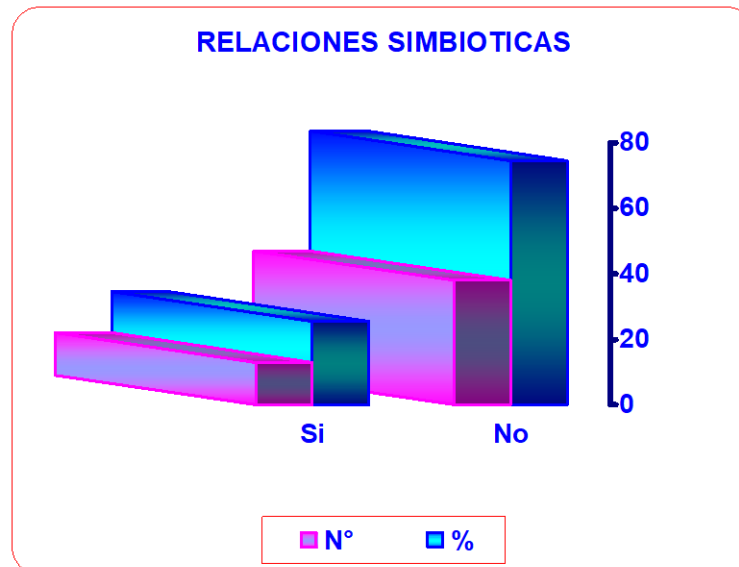
Considera que en la Contraloría se presenta una situación de simbiosis? Es decir, que existe la asociación de organismos para sacar en mayor beneficio para los individuos y los grupos de trabajo?

- a. Sí
- b. No.

### Respuesta.

El 25.5% considera que sí. El 74.5% considera que no.

**GRAFICA 18**

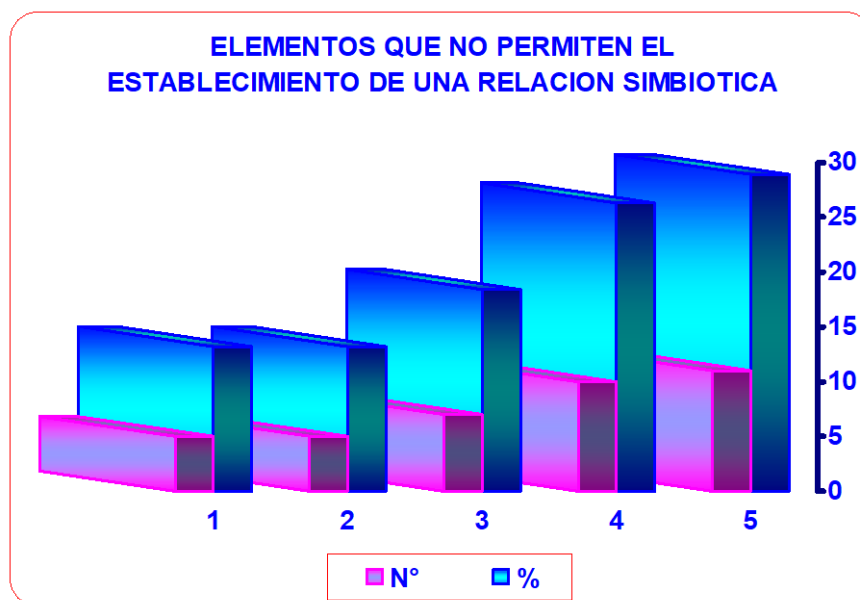


ITEMS	N°	%
a. Si	13	25,5
b. No	38	74,5
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

El histograma anterior presenta la opinión de los trabajadores en torno a la relación de simbiosis establecida en la Contraloría Departamental.

Como el mayor número de respuestas es negativo, los encuestados señalan como elementos responsables del no-establecimiento de una relación de simbiosis en la Contraloría, los hechos que se presentan en la figura 19.

**GRAFICA 19**



ITEMS	N°	%
1. No se han establecido sinergias entre los trabajadores, pares y jefes..	5	13,2
2. El grado de cooperación y empatía que se observa entre los pares y subordinados es muy deficiente.	5	13,2
3. No existen propósitos comunes entre los grupos, los trabajadores y la institución.	7	18,4
4. No se advierte un desarrollo integral y colectivo.	10	26,3
5. No existe la integración entre los objetivos de los trabajadores y los de la institución.	11	28,9
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

En el histograma anterior se aprecian los resultados acerca de las situaciones de simbiosis que se advierten en la Contraloría.

## VARIABLE XI. LIDERAZGO.

### Pregunta 11.

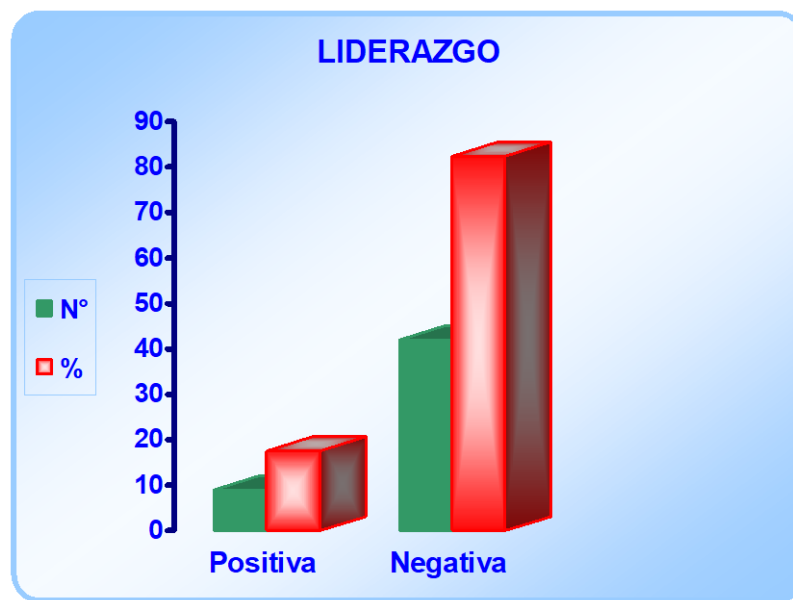
Cómo calificaría la gestión de liderazgo de los directivos y jefes de la Contraloría

- a. Positiva.
- b. Negativa..

### Respuesta.

El 17.6 afirma que es positiva. El 82.4% considera que la gestión de liderazgo en la Contraloría es deficiente.

**GRAFICA 20.**



ITEMS	N°	%
a. Positiva	9	17,6
b. Negativa	42	82,4
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

En la figura anterior se presentan los datos sobre la opinión que se tiene entre los trabajadores de la contraloría sobre el liderazgo institucional.

Dado que el mayor número de encuestados respondió negativamente, estos señalaron como aspectos causantes del problema, las situaciones planteadas en la siguiente figura.

**GRAFICA 21.**



ITEMS	N°	%
1. Falta visión y prospectiva en los jefes y directivos.	5	9,8
2. Los líderes de la Contraloría no son estrategas	16	31,4
3. Falta habilidad y capacidad directiva.	19	37,3
4. No se advierte en los jefes y/o directivos Empoderamiento.	2	3,9
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

La gráfica 21 presenta los resultados a cerca de la valoración que hacen los trabajadores y empleados a la gestión de los líderes en la Contraloría.

## **VARIABLE XII. CONSENSO.**

### **Pregunta 12**

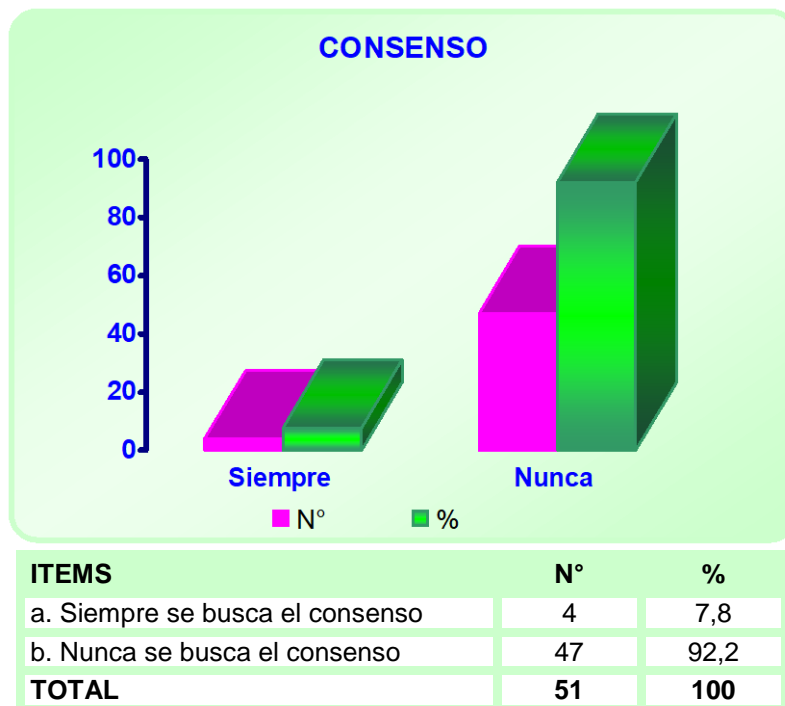
Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso que los mantiene unidos, en lugar de la votación o imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos?

- a. Siempre se busca el consenso
- b. Nunca se busca el consenso.

**Respuesta.**

El 7.8% de los encuestados opina que siempre se hace por consenso. El 92.2%, afirmo que no se busca el consenso en estos aspectos.

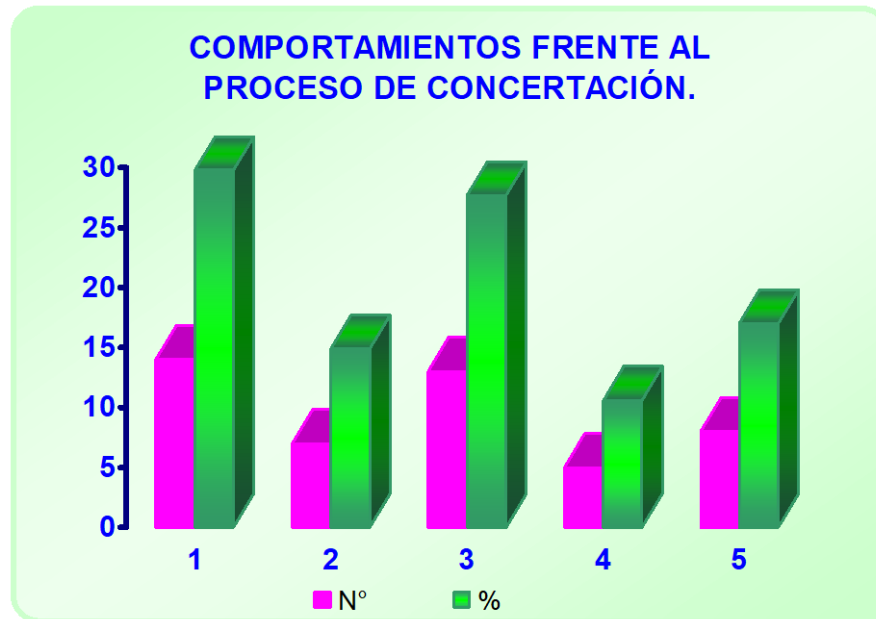
**GRAFICA 22**



En el histograma 22 se observan las respuestas de los encuestados a cerca del ambiente de concertación que se vive en la Contraloría.

Como el mayor número de respuestas fue negativo, los encuestados señalaron como causas de la falta de consenso los aspectos que se presentan en la figura siguiente.

**GRAFICA 23**



ITEMS	N°	%
1. Los presidentes de los grupos o comités son impositivos y respetan las opiniones contrarias.	14	29,8
2. No existe tolerancia frente a la diversidad de pensamiento.	7	14,9
3. Generalmente cuando se va a las reuniones las decisiones ya están tomadas, es decir que no son producto del dialogo ni de la concertación	13	27,7
4. Faltan acuerdo estratégicos entre las partes.	5	10,6
5. No todo el personal conoce los asuntos que se van a dirimir en las reuniones.	8	17
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

El histograma anterior permite apreciar los datos sobre el grado de concertación que se experimenta en la Contraloría Departamental.

### **VARIABLE XIII. ELEMENTOS DE TRABAJO.**

#### **Pregunta 13.**

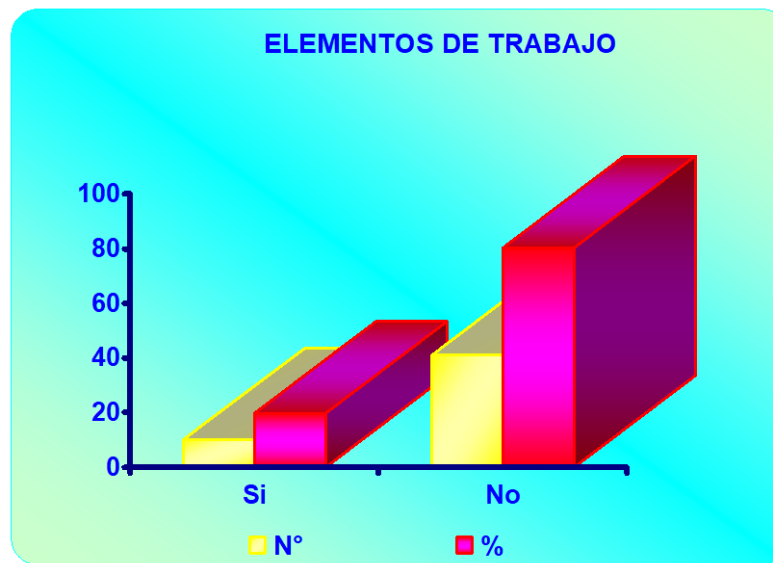
Los elementos, tales como materiales y equipos de trabajo de que dispone para su trabajo son adecuados y le permiten desarrollar su creatividad y alcanzar altos nivel de productividad'

- a. Son adecuados.
- b. Son inadecuados.

**Respuesta.**

El 19.6 se encuentra a gusto con los elementos de trabajo de que dispone. No obstante el 80.4% los considera poco funcionales.

**GRAFICA 24**



ITEMS	N°	%
a. Si	10	19,6
b. No	41	80,4
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

El histograma anterior presenta los datos logrados en torno a la calidad de los elementos de trabajo con que cuentan los funcionarios de la Contraloría para desarrollar sus funciones.

Como la respuesta no es la ideal ni deseada, en la grafica 25 se señala la forma como califican los encuestados los elementos de trabajo.



**GRAFICA 25**



ITEMS	N°	%
1. Los elementos son obsoletos.	7	17,1
2. Los elementos son insuficientes	5	12,2
3. Para la institución no es prioridad dotar el personal de los elementos necesarios para funcionar eficientemente	2	4,9
4. La asignación presupuestal para estos elementos son insuficientes	13	31,7
5. El personal le hace falta responsabilidad con los elementos a su cargo.	4	9,8
6. Existe mala distribución de estos elementos.	10	4,3
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

La gráfica 25 muestra el resultado de los interrogantes acerca de la evaluación que los encuestados hacen de los elementos de trabajo.

#### **VARIABLE XIV. CALIDAD DEL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS.**

##### **Pregunta 14.**

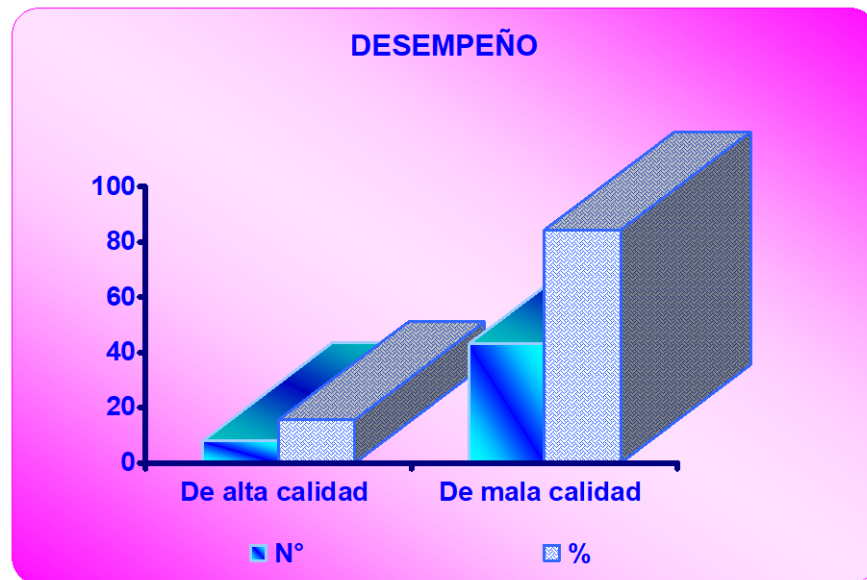
¿Cómo calificaría su desempeño y la calidad del trabajo que ha recibido de otras personas, cuando existe transferencia de funciones o cuando se pide analizar y evaluar el desempeño de sus pares?

- a. De alta calidad.
- b. De mala calidad.

**Respuesta.**

EL 15.7% considera que el trabajo realizado en la contraloría es de calidad. Él 84.3% opina que generalmente la calidad del trabajo realizado por muchos funcionarios en la contraloría es deficiente.

**GRAFICA 26**



ITEMS	N°	%
a. De alta calidad	8	15,7
b. De mala calidad	43	84,3
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

La gráfica anterior presenta los resultados de los interrogantes acerca de la calidad de las funciones que se desarrollan en las distintas dependencias de la Contraloría Departamental.

Como el porcentaje de respuestas negativas es mayor, los encuestados expusieron como razones de la falta de calidad en el trabajo los aspectos que se relacionan en la gráfica siguiente.

**GRAFICA 27**



ITEMS	N°	%
1. Falta conocimientos y habilidades para el trabajo.	7	16,3
2. No se siente motivado con salario.	10	23,3
3. Nos falta compromiso y responsabilidad.	11	25,6
4. Faltan elementos adecuados.	9	20,9
5. No se tiene pertenencia con el trabajo	6	13,9
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**VARIABLE XV. ESTABILIDAD LABORAL.**

**Pregunta 15.**

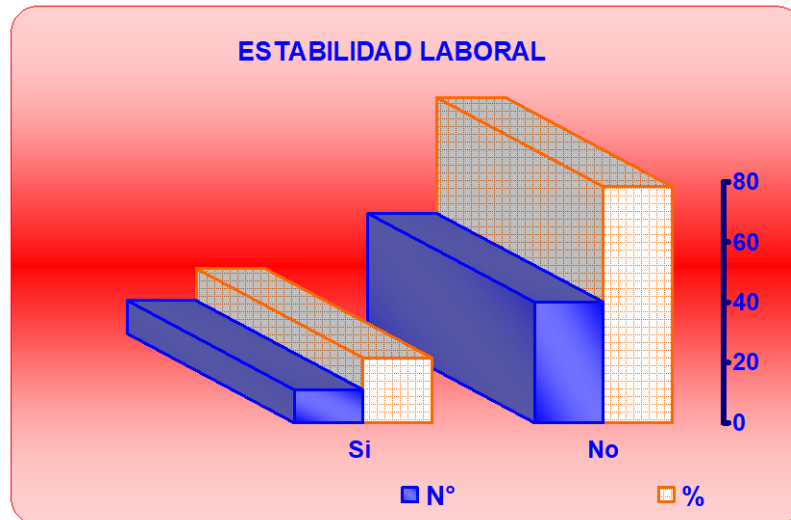
La Contraloría brinda la estabilidad necesaria para que los trabajadores desempeñen su trabajo con tranquilidad?

- a. Sí
- b. No-

**Respuesta.**

El 21.6% de los encuestados está de acuerdo que la Contraloría ofrece estabilidad a los funcionarios. El 78.4% considera que si se tiene en cuenta la situación del país, ninguna institución estatal ofrece estabilidad laboral.

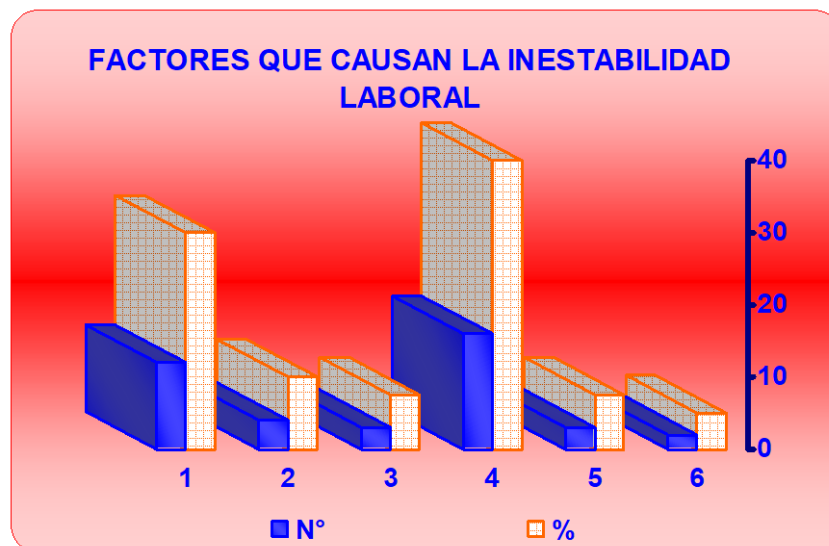
**GRAFICA 28**



ITEMS	N°	%
a. Si	11	21,6
b. No	40	78,4
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Como el mayor número de respuestas es negativo, se infieren como elementos causantes de la inestabilidad laboral en la contraloría las situaciones que se presentan en la siguiente figura.

**GRAFICA 29**



<b>ITEMS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
1. Los sistemas de contratación actual no brindan estabilidad.	12	30
2. Se presentan despidos arbitrarios e injustificados.	4	10
3. La acumulación de cierto numero de años es causa de despido	3	7,5
4. Existen fuerzas externas, políticas, económicas, jurídica, culturales y sociales que ocasionan la alta rotación del personal.	16	40
5. Las actuales políticas del gobierno actual.	3	7,5
6. El déficit presupuestal de la nación.	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

En la gráfica anterior se presentan los datos obtenidos en torno a los aspectos que generan la inestabilidad laboral en la Contraloría.

## **8. ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

### **8.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**

El diagnóstico sobre clima organizacional de la Contraloría Departamental, se fundamenta en las siguientes variables: Clima organizacional, estructura, responsabilidad (Empowerment), retos y desafíos, estándares, conflictos / discrepancias, pertenencia institucional, conocimiento teleológico, instalaciones, liderazgo, relación simbiótica, consenso, elementos de trabajo, calidad del trabajo, estabilidad.

Cada una de las variables se analizará y se medirá a la luz de los indicadores determinados, de suerte que se logre descender a un profundo nivel de abstracción y conocer de manera específica toda la información necesaria sobre el objeto de estudio.

### **8.2 ANÁLISIS DE VARIABLES.**

Las variables como elemento constitutivo del objeto de estudio, es el instrumento fundamental para el procesamiento y análisis de resultados de la investigación, por lo tanto, deben ser sometidas a un profundo estudio, de suerte que permitan al investigador conocer su comportamiento, significado y correspondencia con respecto al objeto de estudio.

Por otra parte, este proceso permite establecer la coherencia de las variables con respecto a los lineamientos teóricos y con otros componentes que soportan la investigación, como el problema, los objetivos, los resultados y las hipótesis, dependiendo el tipo de estudio.

✓ **El clima organizacional** es para cualquier empresa o institución un aspecto de gran importancia que puede conducir a una organización al éxito o al fracaso. Este, toma como elemento fundamental las percepciones y los sentimientos de las personas. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y de otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la

empresa. De ahí que las organizaciones hoy en día hayan repensado las formas de proporcionar un Clima Organizacional gratificante a sus trabajadores que proporcione bienestar, pero que a su vez refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Porque la calidad del clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y serán determinantes para el cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos de rentabilidad, crecimiento y desarrollo sustentable y sostenible.

Si el clima organizacional se refiere a las características del ambiente de trabajo, y estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente, entonces el Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, porque es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, y es a partir de las percepciones que se forme el trabajador, que pueden ser negativas o positivas, que se generaran actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa. Hacia las oportunidades de ascenso, el contenido del puesto, la supervisión, las recompensas financieras, condiciones de trabajo y compañeros de trabajo.

Por lo tanto, conocer sobre el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

En suma, el Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin que se pierda de vista el recurso humano.

El clima organizacional como un sistema holístico de la organización empresarial comprende una serie de dimensiones cuya interrelación influye en el

comportamiento del individuo dentro del escenario de trabajo, así como también en la determinación y ejecución de las metas y objetivos organizacionales, de tal suerte que el desequilibrio en cualquiera de estos aspectos o componentes, colapsa la relación “empresa-trabajador”.

De acuerdo a las consideraciones anteriores estas dimensiones corresponden a:

✓ **Estructura.** Que para esta investigación tiene relación con el conjunto de elementos que contribuyen para que el trabajador desarrolle sus funciones y que de alguna manera le da un norte, para que este sea más eficiente, eficaz y productivo, tales como normas, reglas, estándares, procedimientos, estrategias etc. Pero siempre y en todos los casos, esta estructura debe estar diseñada de manera integral, avalada por técnicas de persuasión, motivación y estrategias inteligentes y efectivas que proporcione al recurso humano conocimientos sobre el contenido e importancia de los manuales de funciones y procedimientos, para lograr un mejoramiento continuo en el comportamiento organizacional.

Si se establece una relación de análisis entre la situación ideal y la deseada, se podría inferir que los resultados demuestran que en la Contraloría Departamental, los trabajadores no disfrutaban de una estructura perfectamente adecuada.

✓ **Responsabilidad /Empowerment.** El Empowerment es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar las empresas y las instituciones que integra todos los recursos, actividades, y a su gente, haciendo uso de la comunicación sin fronteras, delegación de poder y responsabilidad para lograr los objetivos y metas organizacionales.

Con este nuevo método administrativo se pretende que las personas se sientan dueñas de sus puestos de trabajo, se responsabilicen de sus funciones y que coloquen todas su conocimiento. Habilidades y energía en producir con calidad, porque los incentiva tomar decisiones y a resolver problemas.

En este contexto el Empowerment significa cambio. Y en este sentido la Contraloría Departamental debe emprender un proceso que integre la voluntad de los jefes, directivos y trabajadores hacia un cambio de actitud, el cual debe estar



fundamentado en la responsabilidad, la pertenencia, la comunicación, la flexibilidad y el compromiso.

✓ **Retos y desafíos.** A partir de la Globalización, los líderes de las corporaciones tendrán que actuar globalmente, no sólo para tomar ventaja en las nuevas oportunidades de mercado, sino para hacer frente a los nuevos retos y desafíos del mercado, de la ciencia y de la tecnología, porque sino lo hacen pasarán a ser parte de la historia.

En es este contexto, las organizaciones tienen la sentido necesidad de desarrollar un sin número de técnicas, herramientas, estrategias y filosofías para mejorar el desempeño organizacional, pero sobre todo motivando e incentivando a sus trabajadores para que asuman los retos y desafíos con responsabilidad de suerte que no solo puedan enfrentarlos sino incluso adelantarse a ellos y en el mejor de los casos provocarlos.

Frente a estos avances, la Contraloría Departamental, no tiene otra alternativa que promover en sus trabajadores una actitud positiva en torno a los retos y desafíos que conlleva los cambios que genera la Reestructuración que se propone el Estado Colombiano.

✓ **Estándares.** El establecimiento de estándares es una actividad sistemática e imprescindible en el “quehacer de toda organización, dado que los estándares permiten organizar, coordinar y ejecutar normas, reglas y ejecutar funciones y procesos, de tal forma que se racionalice los recursos, el tiempo y la capacidad productiva de las personas.

Los estándares al ser una referencia o guía para el trabajo deben cumplir ciertas características para que sus efectos sean significativos tanto para la organización, como para sus trabajadores.

En consecuencia, los estándares deben generarse a partir del “Saber” de las necesidades de la empresa o institución, y corresponder a un proceso de evaluación, análisis y concertación.

Por otra parte, deben ser de fácil comprensión, sencillos, concretos y basados en la práctica. De esta manera podrán ser asimilados y aplicados por los trabajadores pero ante todo servir de herramienta para lograr los objetivos y metas organizacionales.

Al analizar esta variable a la luz del ambiente laboral de la Contraloría, vale la pena señalar que se debe iniciar un proceso de revisión y mejoramiento de los estándares con el propósito de que contribuyan a optimizar el desarrollo de funciones y el concepto que tiene los trabajadores sobre el ambiente laboral que les ofrece la Contraloría.

✓ **Conflictos.** El conflicto es diferencia, y como tal, procura la solución, sin dañar la relación humana. La solución del conflicto debe permitir construir y mantener el tejido social como el soporte social del ser humano y de la empresa. Una situación de conflicto permite conocer la diversidad de pensamiento de las partes, pero también integrar saberes, habilidades y estrategias para encontrar soluciones concertadas.

En una sociedad en donde la gente mantiene diferentes puntos de vista y los expresa con libertad, el conflicto y las discrepancias son inevitables y pueden resultar creativos o destructivos en la medida que las organizaciones induzcan y motiven a las personas a su servicio, a asumir una actitud inteligente, comprensiva, tolerante y de diálogo.

Desde los planteamientos anteriores es importante que los líderes de la Contraloría Departamental, promueva entre sus trabajadores la cultura del diálogo, el respeto y la tolerancia en aras de que las situaciones divergentes que se presenten, sean resueltas utilizando como estrategias, los mecanismos alternativos en la solución de conflictos. "MASC"

✓ **Pertenencia Institucional.** Sentirse comprometido y/o empoderado con la institución o empresa donde se trabaja, es parte de un sentimiento recíproco entre el trabajador y la institución. Es decir, que la empresa debe motivar, facultar e incentivar al recurso humano, para que sienta el lugar de trabajo como propio. Que lo visiona con un espacio de construcción colectiva, en donde se cosechen las expectativas y sus sueños pero en congruencia con los propósitos y fines organizacionales.

Así las cosas, la Contraloría Departamental tendrá que analizar y revisar su gestión frente al recurso humano, de tal forma que innove las técnicas de persuasión y motivación e incrementar el sentido de pertenencia de los funcionarios hacia el Ente de Fiscalización.

✓ **Conocimiento teleológico.** El funcionario facultado, con pertenencia y apego institucional conoce a profundidad, la organización empresarial en donde desempeña sus funciones. Pero ese conocimiento, debe traspasar los niveles meramente técnicos y abarcar un saber abstracto, con propósito y significativo que le permita dar cuenta de la filosofía, principios, valores, misión, visión y objetivos organizacionales. Es decir, saber a que institución pertenece y hacia donde va la organización.

Al contextualizar las reflexiones anteriores a la situación laboral de la Contraloría, resulta de gran relevancia indicar, que no se advierte entre sus funcionarios un amplio conocimiento acerca de los aspectos teleológico de la entidad fiscalizadora.

✓ **Relación simbiótica.** La simbiosis conceptualizada como la agrupación de organismos, en la cual la acción reciproca, integrada y sinérgica de los integrantes, genera beneficios mutuos, es hoy en día, una importante herramienta para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones y de los humanos.

Desde estas perspectivas, el falta de establecimiento de una relaciona entre los pares y jefes de la contraloría, es una falencia bastante negativa que está influyendo notablemente en la calidad del ambiente laboral y por consiguiente en la productividad de la institución.

✓ **Liderazgo.** Los líderes de las organizaciones cualquiera sea su tipo y finalidad siempre han tenido que confrontar el cambio. La rápida aceleración de la información, globalización y otras tendencias, requieren que los ejecutivos planeen y ganen la aceptación de las nuevas iniciativas. Hoy más que nunca, necesitan las técnicas de persuasión y enseñanza para que las personas a su servicio puedan adaptarse a los cambios tan rápidos que exige el mundo actual. En esta nueva era el liderazgo ha desmontado muchos paradigmas.. Para que los líderes sean exitosos tendrán que ser menos arbitrarios, y estar más inmersos en lo que está sucediendo al interior de la empresa y en su contexto externo. Más abiertos a los empleados y más orientados a la acción, que en el pasado. El papel de un líder moderno es crear un sistema de toma de decisiones y enfocarse a guiarlo y la

visión debe de venir de la gente. La tarea más difícil de los líderes Empoderados con su trabajo, con su empresa y con su gente, es la crear equipos abiertos y autodirigidos. Porque la unidad básica de una organización no debe ser el individuo que logra resultados, sino un grupo de gente coordinada para alcanzarlos. . El nuevo líder debe aprender crear ambientes de trabajo inteligentes que permita a los individuos aprender, crecer, desarrollarse, contribuir y alcanzar la excelencia.

Al transferir las consideraciones anteriores al contexto laboral de la Contraloría, es importante resaltar que existen muchas deficiencias en la gestión de liderazgos de los jefes y/o directivos, que deben replantearse, en aras de mejorar el ambiente de trabajo los niveles de productividad.

✓ **Consenso.** El consenso entendido como un espacio para el dialogo, la concertación y el entendimiento entre distintas partes inmersas en un juego de intereses encontrados, puede ser visionado por las organizaciones como un mecanismo de construcción colectiva que debe ser utilizado eficientemente para alcanzar el crecimiento de los funcionarios y el cumplimiento de las metas organizacionales.

Desde este punto de vista, la contraloría debe diseñar técnicas y estrategias persuasivas para que los trabajadores puedan dirimir las diferencias entre los individuos, los grupos y la entidad y se logren beneficios comunes.

✓ **Elementos de trabajo.** Las organizaciones empresariales e institucionales deberán proveer de recursos suficientes y adecuados a sus trabajadores para implementar un sistema de garantía de la calidad y asegurar los objetivos de un trabajo eficiente y de calidad.

En estas circunstancias, la contraloría deberá diseñar un plan para la dotación, cambio y distribución de los materiales, equipos y herramientas necesarios para que todos los trabajadores puedan desempeñar sus funciones con eficiencia, eficacia y calidad.

✓ **Calidad del desempeño.** Si bien es cierto, que un trabajador necesita de un conjunto de elementos adecuados a sus necesidades para ofrecer un servicio de buena calidad, no es menos cierto que “ la calidad del desempeño “ también

depende de otros aspectos, tales como el conocimiento, la habilidad y su nivel de compromiso y responsabilidad.

En este sentido y aplicando el concepto de "calidad del desempeño" al contexto de la Contraloría, vale la pena acotar que existen una gran brecha entre el trabajo realizado por imposición o necesidad y el desempeño de funciones por compromiso, pertenencia y capacidad.

✓ **Estabilidad laboral.** Hablar hoy de este tema, en las circunstancias en que se desenvuelve la economía del y el estado colombiano es una falacia.

Son muchos los aspectos negativos que se ciernen sobre la estabilidad laboral de los pocos y afortunados colombianos que cuentan hoy con una posición laboral. Dentro de los más relevantes se podría señalar los cambios estructurales del Estado y las políticas neoliberales que orientan el "quehacer económico, político y social, el déficit presupuestal y la cultura de la burocracia.

Ante este flagelo es relativamente poco lo que podrían hacer las instituciones de orden oficial para garantizar a sus trabajadores un trabajo, digno permanente y bien remunerado. Este es el caso de la Contraloría Departamental, incluso de muchos organismos privados.

No obstante, quienes sufren y en futuro padecerán las consecuencias del desempleo, deberán pensar de manera prospectiva y construir a partir de sus conocimientos, habilidades, destrezas y recursos físicos y económicos, escenarios laborales posibles, sustentables y productivos.

### **8.3.. ANÁLISIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.**

Esta investigación se ha desarrollado a través de procedimientos sistemáticos siguiendo la rigurosidad de algunos de los pasos del método científico tales como la observación, descripción, explicación y predicción, para de este manera lograr la adquisición, sistematización y exposición de los conocimientos que se pretendían construir.

Esta experiencia investigativa se generó a partir de hechos y situaciones empíricos que fueron adquiriendo coherencia y lógica una vez la información seleccionada fue sometida a un proceso análisis, comparación y comprobación y , aplicación de métodos y técnicas estadísticas

Por otra parte, existe una congruente relación entre las distintas partes del proyecto: tema, problema, objetivos, marco de referencia y resultados.

Como el estudio es de tipo descriptivo, el informe final no presenta hipótesis. No obstante se han cumplido los postulados que al iniciar el proceso se formuló el investigador.

#### **8.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS.**

Los estudios descriptivos son flexibles con la formulación de hipótesis, puesto que no exige que el investigador formule unos postulados a priori, sobre la situación a investigar. Además porque, no existe una manipulación estricta entre las variables que fundamentan el proceso investigativo. Desde estas perspectivas, en la presente investigación no se formularon hipótesis. Por lo tanto no habrá proceso de comprobación de hipótesis

## 9 CONCLUSIONES.

En la experiencia investiga sobre el Clima Organizacional de la Contraloría Departamental, se estructuró las siguientes conclusiones:

✓ El clima organizacional de la Contraloría Departamental no es un es un escenario propicio y altamente gratificante, para que los funcionarios alcancen las aspiraciones y expectativas de crecimiento y desarrollo. Por cuanto en él existen fronteras en la comunicación, no se tiene la cultura del trabajo en equipo, falta empoderamiento del personal, faltan incentivos que incrementen los hallazgos y la creatividad y observa y entre los pares y los jefes se adolece de una relación de horizontalidad.

✓ La estructura organizacional de la Contraloría no favorece la integración de los individuos y los grupos, ni la agilización de los diversos procesos para alcanzar la situación deseada, tanto por los trabajadores, como por la institución.

✓ Los directivos de la Contraloría no han entrado en el proceso de cambio de actitud hacia el trabajo. Pues tanto los jefes como los trabajadores desconocen los beneficios del Empowerment como una nueva de filosofía administrativa.

✓ En la Contraloría no se promueve, incentiva, ni se persuade inteligentemente a los trabajadores para enfrentar los retos que les impone los avances de un mundo globalizante, cambiante y dinámico.

✓ Los estándares bajo los cuales se desarrollan las distintas funciones y procesos en la contraloría, no cumplen con las características necesarias para que los trabajadores los asimilen y ejecuten con facilidad.

✓ Los conflictos que se presentan entre las trabajadores y los directivos de la Contraloría, están directamente relacionados con la falta de dirección y coordinación de los jefes para orientar a los trabajadores hacia una solución concertada de los problemas.

✓

- ✓ La Contraloría debe diseñar técnicas de persuasión para que sus funcionarios, mejoren su grado de compromiso y pertinencia.
  
- ✓ Los funcionarios de la Contraloría no cuentan con un amplio grado de conocimiento sobre su filosofía, principios, valores, misión, visión y objetivos organizacionales.
  
- ✓ La Contraloría no ha proporcionado a sus trabajadores unas instalaciones con un alto grado de calidad y funcionalidad de modo que garantice un desempeño laboral eficiente y eficaz.
  
- ✓ Entre las relaciones de los trabajadores, jefes y directivos de la Contraloría, no se advierte el establecimiento de sinergias que provoquen la integración de los individuos y los grupos para lograr beneficios comunes.
  
- ✓ El trabajo de los líderes en la Contraloría no está orientado hacia el desarrollo integral de los trabajadores, por cuanto predomina el interés particular de los jefes y directivos.
  
- ✓ La toma de decisiones en la Contraloría generalmente no se lleva a cabo bajo un clima de consenso, ni entendimiento entre las partes.
  
- ✓ En la Contraloría los elementos de trabajo no cumplen con las expectativas y necesidades de los trabajadores ni de la Institución.
  
- ✓ La falta de calidad en el desempeño de los funcionarios está relacionada con la inseguridad laboral, la falta de pertinencia y compromiso, pero ante todo por la falta de capacitación y actualización del personal.
  
- ✓ La estabilidad laboral en la Contraloría está visiblemente amenazada por factores complejos tales como cambios estructurales del Estado, fuerzas externas y déficit presupuestal.



## 10. RECOMENDACIONES.

A manera de recomendaciones las proyectistas sugieren las siguientes estrategias de mejoramiento:

✓ Empezar un proceso de cambio que permita a la entidad abandonar los obsoletos esquemas administrativos, de tal forma que se faculte, responsabilice y se de autonomía a los trabajadores, no solo para solucionar los problemas inmediatos y tomar decisiones, sino también para diseñar y ejecutar métodos innovativos para que mejoren el nivel de calidad y productividad.

✓ Cambiar el esquema tradicional del jefe que controla crear un ambiente de trabajo facultado, de responsabilidad y de apoyo a la iniciativa, creatividad e innovación.

✓ Orientar continuamente todas las actividades, procesos y recursos a dar un excelente servicio al cliente externo y a mejorar las relaciones con los clientes externos o funcionarios.

✓ Promover e incentivar entre los jefes y subordinados el mejoramiento continuo en todos los ámbitos de la entidad.

✓ Reemplazar la jerarquía con equipos de trabajo autodirigidos y facultados, incentivando en ellos el desarrollo de destrezas y habilidades para incrementar la eficiencia y la eficacia del personal.

✓ Compartir la información con todos, para que se conozca a plenitud la Institución sus éxitos y sus fracasos.

Crear un sistema de comunicación de doble vía entre directivos, pares y subordinados.

✓ Introducir cambios e innovaciones en la estructura organizacional de la Contraloría para garantizar a los trabajadores un ambiente laboral grato y de

calidad, adoptando como estrategias, la capacitación, la motivación y la persuasión inteligente.

✓ Capacitar/actualiar, motivar y orientar a los funcionarios a pensar globalmente para tomar ventaja de las nuevas oportunidades que le ofrece el entorno mundial, nacional y regional de suerte que puedan hacer frente a los nuevos retos y desafíos del mercado, de la ciencia y de la tecnología

✓ Establecer unos Estándares claros, concretos, sencillos, prospectivos, fundamentados en las necesidades de la Institución, y darlos a conocer a todo el personal continuamente.

✓ Aprender a manejar los conflictos que se entretujan en el ambiente laboral de la Contraloría, utilizando como estrategia los métodos alternativos para la solución de conflictos.” MASC”

✓ Diseñar mecanismos estratégicos que despierten en los funcionarios el interés por sentirse comprometido y empoderado con la entidad en la cual trabajan.

✓ Implementar talleres, seminarios y otras estrategias formativas e informativas, para que los funcionarios conozcan y se apropien de la filosofía, principios, valores, misión y visión de la Contraloría.

✓ Promover entre los funcionarios de la Contraloría el mecanismo de la “Asociatividad, para mantener una relación simbiótica que genere beneficios comunes para los trabajadores y la entidad.

✓ Cambiar los viejos esquemas de liderazgo enmarcando la gestión de los líderes hacia la asunción de los cambios, para crear ambientes de trabajo inteligentes que permita a los individuos aprender, crecer desarrollarse integral y sosteniblemente.

✓ Generar espacios de concertación en donde los trabajadores encuentren alternativas conjuntas para solucionar los problemas de la entidad y los individuales.

✓ Asignar recursos suficientes para proveer a sus trabajadores de los elementos necesarios y asegurar la ejecución de un trabajo eficiente y de calidad.

✓ Diseñar estrategias de capacitación, orientación y motivación para persuadir a los trabajadores a cerca de explorar y construir nuevas alternativas laborales y ocupacionales, en aras de minimizar la tensión que despierta la inestabilidad laboral que los amenaza.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración McGraw-Hill / Interamericana de México S.A. de C.V. Tercera Edición. Naucalpan de Juárez, Estado de México 1989

GOBERNACIÓN DE HUILA. Plan de Desarrollo departamental “ Construyendo región para el siglo 21. diagnostico empresarial del Huila. Año 2001.

GONCALVES, Alexis. Fundamentos del clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Año 2000.

HAMPTON, R David.. Administration. Mc Graw Hill. 1989

KOONTZ, Harold y WIHRICH Heinz. Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill. 1988.

MÉNDEZ A. Carlos E. Metodología para elaborar diseños e investigaciones en ciencias económicas, contables y administrativas. 1998.

ROBBINS, Stephen. Fundamentos del Comportamiento Organizacional Año 1999..

SABINO A. Carlos. El proceso de investigación. El Cid Editor. 1993.

ANEXOS.

**ANEXO A. ENCUESTA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CONTRALORÍA DEPARTAMENTAL DEL HUILA OFICINA NEIVA.**

**I. CLIMA ORGANIZACIONAL..**

**Pregunta 1.**

El clima organizacional de la contraloría según su percepción es..

- a. Gratificante.
- b. No gratificante.

Si su respuesta es negativa, marque el ítem que considere como causa del problema:

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. Prima los intereses de la institución sobre los de los trabajadores.        |
| <input type="checkbox"/> | 2. No se cuenta con los elementos necesarios para el trabajo.                  |
| <input type="checkbox"/> | 3. No se comparte información  |
| <input type="checkbox"/> | 4. Los trabajadores no están empoderados con la institución                    |
| <input type="checkbox"/> | 5. No se tiene la cultura del trabajo en equipo.                               |
| <input type="checkbox"/> | 6. Faltan estímulos e incentivos   |
| <input type="checkbox"/> | 7. No existe una relación de horizontalidad entre pares, jefes y subordinados. |
| <input type="checkbox"/> | 8. Falta cooperación y empatía.  |

**II. ESTRUCTURA**

**Pregunta 2.**

La estructura organizacional de la contraloría garantiza el cumplimiento los objetivos y metas organizacionales y de los trabajadores?

- a. Si
- b. No.

Si su respuesta es negativa marque el ítem que considere como causa del problema.

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1. No existe integración entre los individuos y los grupos  |
| <input type="checkbox"/> | 2. Faltan técnicas de persuasión y motivación para que los empleados se adapten a los acelerados cambios políticos, administrativos y tecnológicos del momento. |
| <input type="checkbox"/> | 3. Faltan estrategias para mejorar el desempeño de funciones.   |
| <input type="checkbox"/> | 4. Existe drasticidad y falta de flexibilidad de los jefes  |
| <input type="checkbox"/> | 5. Hay desconocimiento sobre las normas, reglas y procedimientos.   |
| <input type="checkbox"/> | 6. Obsolencia en los manuales de funciones, reglas y procedimientos   |
| <input type="checkbox"/> | 7. No existen equipos de trabajo autodirigidos.   |

### III. RESPONSABILIDAD /EMPOWERMENT.

#### Pregunta 3.

Considera que los trabajadores, y empleados de la contraloría están altamente empoderados de sus funciones y de la institución, de suerte que su desempeño laboral sea responsable y bajo los criterios de la eficiencia, eficacia y calidad?

- a. Si
- b. No.

Si su respuesta es negativa marque el ítem que considere como causa del problema.

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1. Existe un alto grado de jerarquización de autoridad.   |
| <input type="checkbox"/> | 2. No existe liberación de responsabilidades ni de poder para la solución de problemas  |
| <input type="checkbox"/> | 3. Las funciones y actividades de los trabajadores están enmarcadas dentro de un manual que corresponde a un obsoleto esquema administrativo. |
| <input type="checkbox"/> | 4. No se conoce a plenitud la institución y existen barreras en la comunicación y en la información.  |
| <input type="checkbox"/> | 5. No se reconoce ni se recompensa adecuadamente los logros y capacidades de los trabajadores, ni el buen desempeño de sus funciones.         |

#### IV. DESAFÍOS Y RETOS.

##### Pregunta 4.

La contraloría promueve en los trabajadores y empleados la aceptación de retos y desafíos para mantener un clima competitivo dentro de los empleados y su entorno?

- a. Si
- b. No.

Si su respuesta no es positiva marque el ítem que considere como causa del desacierto.

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. No se estimula el cumplimiento de metas y objetivos.                    |
| <input type="checkbox"/> | 2. Falta apoyo a la innovación y el mejoramiento continuo..                |
| <input type="checkbox"/> | 3. se coarta la libertad y creatividad del trabajador                      |
| <input type="checkbox"/> | 4. Los trabajadores son renuentes a acertar los cambios                    |
| <input type="checkbox"/> | 5. Los jefes manejan sesgos de atribución egocéntrica,(ilusión de control) |
| <input type="checkbox"/> | 6. Existen restricciones de tipo administrativo y laboral                  |

#### V. ESTÁNDARES.

##### Pregunta 5.

Cual es su opinión sobre los estándares fijados por los directivos de la contraloría para lograr la productividad y funcionalidad de la organización.

- a. Son totalmente acertados.
- b. Son parcialmente acertados.
- c. No son acertados.

Si su respuesta no es positiva marque el ítem que considere como causa del problema.

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. Son inflexibles y obsoletos.  |
| <input type="checkbox"/> | 2. No se han visionado como un instrumento para el mejoramiento de la calidad y la productividad |
| <input type="checkbox"/> | 3. No enmarcan la pluralidad de las necesidades de las distintas                                 |



unidades de la contraloría.

## VI. CONFLICTOS Y DISCREPANCIAS.

### Pregunta 6.

De que forma se manejan los conflictos y desacuerdos que se suscitan entre jefes, pares y subordinados al interior de las distintas dependencias de la contraloría.

- a. Respetando la diversidad de opinión, cultura y pensamiento.
- b. A través del diálogo y la concertación.
- c. De manera unilateral, favoreciendo los intereses de los directivos.
- d. Mediante críticas y anteponiendo los intereses individuales.

## VII. GRADO DE PERTENENCIA INSTITUCIONAL..

### Pregunta 7.

El clima de trabajo que se vive al interior de la contraloría, incentiva el desarrollo del sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores por la institución.

- a. Si
- b. No.

Si su respuesta es negativa señale según su percepción cual de los elementos que se enuncian puede ser la causa.

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. No se tiene confianza en las capacidades y habilidades de los trabajadores y empleados.       |
| <input type="checkbox"/> | 2. No se participa a los trabajadores de los triunfos ni de los problemas de la contraloría.     |
| <input type="checkbox"/> | 3. La opinión, aportes y propuestas de los trabajadores resultan insignificantes para los jefes. |
| <input type="checkbox"/> | 4. Existe la cultura del castigo, el mandato y el control por parte de los jefes.                |
| <input type="checkbox"/> | 5. No se da la oportunidad a los trabajadores de participar en la toma de decisiones.            |
| <input type="checkbox"/> | 6. Los trabajadores no disfrutan de autonomía administrativa.                                    |

## VIII. CONOCIMIENTO.

### Pregunta 8.

Cual es el grado de conocimiento que poseen los trabajadores y empleados de la contraloría acerca de la misión, visión, principios, metas y objetivos organizacionales.?

- a. No tiene un amplio conocimientos sobre los aspectos teleológicos de la contraloría.
- b. Conoce ampliamente la entidad fiscalizadora.

Si su respuesta es negativa señale según su percepción cual es son los motivos para desconocerla.

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

- 1. No hay visión, misión, principios, metas ni objetivos plenamente definidos.
- 2. La institución no los ha da a conocer. Continuamente.
- 3. No considera importante conocer los.
- 4. Se cambian constantemente y no se informa al personal.

## IX. INSTALACIONES. Y AMBIENTE LABORAL.

### Pregunta 9.

Se siente a gusto con las instalaciones y elementos que componen el escenario en donde desarrolla sus funciones?

- a. Si
- b. No.

Si su respuesta es negativa señale las razones:

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

- 1. Son en general antiestéticas.
- 2. No son funcionales.
- 3. La temperatura no es adecuada.
- 4. Existe demasiado ruido.
- 5. No hay privacidad.
- 6. Son bastante inseguras.

## **X. RELACIÓN SIMBIÓTICA.**

### **Pregunta 10.**

El clima organizacional de la contraloría se caracteriza por la relación simbiótica que existe entre los individuos, los grupos y los equipos de trabajo?

- a. Por las sinergias que han establecido entre los trabajadores, los pares y los jefes..
- b. Por el grado de empatía generado..
- c. Por los propósitos comunes formulados..
- d. Por el desarrollo colectivo logrado..
- e. Por la integración entre los objetivos de los trabajadores y la institución..

## **XI. LIDERAZGO.**

### **Pregunta 11.**

Como calificaría la gestión de liderazgo de los directivos y jefes de la contraloría

- a. Positiva.
- b. Negativa..

Si su respuesta es negativa, señale podrá ser las causas.


- 1. Falta visión y prospectiva
- 2. No son líderes estratégicos.
- 3. Falta habilidad para comprender la parte humana de los trabajadores y proponer soluciones concretas.
- 4. A los jefes y directivos no conocen ampliamente la institución y su entorno.

## **XII. CONSENSO.**

### **Pregunta 12.**

Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso que los mantiene unidos, en lugar de la votación o imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos?

- a. Siempre se busca el consenso
- b. Nunca se busca el consenso.

Si respuesta no es la ideal o deseable, indique a continuación, cuales son los aspectos que han impedido llegar a ella.

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

1. Los presidentes de los grupos o comités son impositivos y renuentes..
2. Se forman camarillas que hacen lo que sea para salirse con las suyas
3. Generalmente cuando se va a las reuniones las decisiones ya están tomadas.
4. El consenso siempre se logra en asuntos de menor importancia
5. No todo el personal conoce los asuntos que se van a dirimir en las reuniones.

## **XIII. ELEMENTOS DE TRABAJO.**

### **Pregunta 13.**

Los elementos de trabajo de que dispone para su trabajo son adecuados y le permiten desarrollar sus creatividad y alcanzar altos nivel de productividad'

- a. Son adecuados.
- b. Son inadecuados.

Si respuesta no es la ideal o deseable, indique a continuación, cuales son las Causas.

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

1. Los elementos son obsoletos.
2. Los elementos son insuficientes
3. Para la institución no es prioridad dotar al personal de los elementos necesarios para funcionar eficientemente.

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 4. La asignación presupuestal para estos elementos son insuficientes. |
| <input type="checkbox"/> | 5. El personal le falta responsabilidad con los elementos a su cargo. |
| <input type="checkbox"/> | 6. Existe mala distribución de estos elementos.                       |

#### **XIV. CALIDAD DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS.**

##### **Pregunta 14.**

¿Cómo calificaría su desempeño y la calidad del trabajo que ha recibido de otras personas, cuando existe transferencia de funciones o cuando se pide analizar y evaluar el desempeño de sus pares?

- a. De alta calidad.
- b. De mala calidad.

Si su respuesta no es la ideal, señale las causas de las falencias..

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1. Falta conocimientos y habilidades para el trabajo. |
| <input type="checkbox"/> | 2. Se trabaja solo por un salario.                    |
| <input type="checkbox"/> | 3. Nos falta compromiso y responsabilidad.            |
| <input type="checkbox"/> | 4. No estamos bien remunerados.                       |
| <input type="checkbox"/> | 5. No se tiene pertenencia con el trabajo.            |

#### **XV. ESTABILIDAD LABORAL.**

##### **Pregunta 15.**

La Contraloría brinda la estabilidad necesaria para que los trabajadores desempeñen su trabajo con tranquilidad?

- a. Sí
- b. No-

Si su respuesta es negativa, señale las causas de la inestabilidad.

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. Los sistemas de contratación actual no brindan estabilidad. |
| <input type="checkbox"/> | 2. Se presentan despidos arbitrarios e injustificados.         |
| <input type="checkbox"/> | 3. La acumulación de cierto numero de años es causa de despido |

- |  |  |
|--|--|
|  | 4. Existen fuerzas externas( políticas, económicas, jurídica, culturales y sociales que ocasionan la alta rotación del personal. |
|  | 5. Las actuales políticas del gobierno actual.   |
|  | 6. El déficit presupuestal de la nación.   |

## ANEXO B. MATRIZ DE TABULACIÓN

CÓDIGO	PREGUNTA	RESPUESTA		TOTAL
		N°	%	ENCUET
<b>VARIABLE I. CLIMA ORGANIZACIONAL</b>				
<b>El clima organizacional de la contraloría según su percepción es:</b>				
I1a	Gratificante	5	11.8	51
I1b	No gratificante	46	90.2	51
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100</b>	
<b>Si su respuesta es negativa, marque el ítem que considere como causa del problema:</b>				
I1b1	Prima los intereses de la institución sobre los de los trabajadores	14	30.4	46
I1b2	No se cuenta con los elementos necesarios para el trabajo	.		46
I1b3	No se comparte información	3	6.5	46
I1b4	Los trabajadores no están empoderados con la institución	10	21.7	46
I1b5	No se tiene la cultura del trabajo en equipo	6	13.2	46
I1b6	Faltan estímulos e incentivos	7	15.2	46
I1b7	No existe una relación de horizontalidad entre pares, jefes y subordinados.	4	8.7	46
I1b8	Falta cooperación y empatía.	2	4.3	46
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>46</b>	<b>100</b>	
<b>VARIABLE II. ESTRUCTURA</b>				
<b>La estructura organizacional de la contraloría garantiza el cumplimiento los objetivos y metas organizacionales y de los trabajadores?</b>				
II2a	Si	2	3.9	51
II2b	No	49	96.1	51
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100</b>	
<b>Si su respuesta es negativa, marque el ítem que considere como causa del problema:</b>				
II2b1	No existe integración entre los individuos y los grupos	12	24.5	49
II2b2	Faltan técnicas de persuasión y motivación para que los empleados se adapten a los acelerados cambios políticos, administrativos y tecnológicos del momento.	11	22.4	49
II2b3	Faltan estrategias para mejorar el desempeño de funciones.	7	14.3	49
II2b4	Existe drasticidad y falta de flexibilidad de los jefes	4	8.2	49
II2b5	Hay desconocimiento sobre las normas, reglas y procedimientos.	5	10.2	49
II2b6	Obsolencia en los manuales de funciones, reglas y procedimientos	8	16.3	49
II2b7	No existen equipos de trabajo autodirigidos.	2	4.1	49
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>49</b>	<b>100</b>	
<b>VARIABLE III. RESPONSABILIDAD/ EMPOWERMENT</b>				
<b>Considera que los trabajadores, y empleados de la contraloría están altamente empoderados de sus funciones y de la institución, de suerte que su desempeño laboral sea responsable y bajo los criterios de la eficiencia, eficacia y calidad?</b>				

### CONTINUACIÓN. ANEXO B. MATRIZ DE TABULACIÓN

III3a	Sí	3	5.9	51
III3b	No	48	94.1	51
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100</b>	
<b>Si su respuesta es negativa, marque el ítem que considere como causa del problema:</b>				
III3b1	Existe un alto grado de jerarquización de autoridad.	10	20.8	
III3b2	No existe liberación de responsabilidades ni de poder para la solución de problemas	16	33.3	
III3b3	Las funciones y actividades de los trabajadores están enmarcadas dentro de un manual que corresponde a un obsoleto esquema administrativo.	11	22.9	
III3b4	No se conoce a plenitud la institución y existen barreras en la comunicación y en la información.	8	16.7	
III3b5	No se reconoce ni se recompensa adecuadamente los logros y capacidades de los trabajadores, ni el buen desempeño de sus funciones	3	6.3	
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>48</b>	<b>100</b>	
<b>VARIABLE IV. DESAFÍOS Y RETOS</b>				
<b>La contraloría promueve en los trabajadores y empleados la aceptación de retos y desafíos para mantener un clima competitivo dentro de los empleados y su entorno?</b>				
IV4a	Sí	2	3.9	51
IV4b	No	49	96.1	51
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100</b>	
<b>Si su respuesta es negativa, marque el ítem que considere como causa del problema:</b>				
IV4b1	No se estimula el cumplimiento de metas y objetivos.	16	32.7	
IV4b2	Falta apoyo a la innovación y el mejoramiento continuo..	7	14.3	
IV4b3	Falta reconocimiento para los hallazgos y éxitos de los trabajadores	2	4.1	
IV4b4	Los trabajadores son renuentes a acertar los cambios	8	16.3	
IV4b5	Los jefes tienen una actitud estática y verticalizada.	11	22.4	
IV4b6	Los jefes no son asequibles al diálogo	5	10.2	
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>49</b>	<b>100</b>	
<b>VARIABLE V. ESTÁNDARES</b>				
<b>Cual es su opinión sobre los estándares fijados por los directivos de la contraloría para lograr la productividad y funcionalidad de la organización</b>				
V5a	Acertados	7	13.7	51
V5b	No son acertados	44	86.3	51
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100</b>	
<b>Si su respuesta es negativa, marque el ítem que considere como causa del problema:</b>				
V5b	Son inflexibles y obsoletos.	3	6.8	
V5b	No se han visionado como un instrumento para el mejoramiento de la calidad y la productividad	28	63.7	
V5b	No enmarcan la pluralidad de las necesidades de las distintas unidades de la contraloría.	13	29.54	
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>44</b>	<b>100</b>	



**CONTINUACIÓN. ANEXO B. MATRIZ DE TABULACIÓN**

<b>VARIABLE VI. CONFLICTOS Y DISCREPANCIAS</b>				
<b>De que forma se manejan los conflictos y desacuerdos que se suscitan entre jefes, pares y subordinados al interior de las distintas dependencias de la contraloría.</b>				
VI6a	Respetando la diversidad de opinión, cultura y pensamiento a través del diálogo y la concertación.	4	7.8	51
VI6b	De manera unilateral, favoreciendo los intereses de los directivos.	28	55	51
VI6c	Mediante críticas y anteponiendo los intereses individuales.	19	37.2	51
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100</b>	
<b>VARIABLE VII. GADO DE PERTENENCIA INSTITUCIONAL</b>				
<b>La contraloría promueve en los trabajadores y empleados la aceptación de retos y desafíos para mantener un clima competitivo dentro de los empleados y su entorno?</b>				
VII7a	Sí	6	11.8	51
VII7b	No	45	88.2	51
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100</b>	
<b>Si su respuesta es negativa, marque el ítem que considere como causa del problema:</b>				
VII7b1	No se tiene confianza en las capacidades y habilidades de los trabajadores y empleados.	15	33.3	
VII7b2	No se participa a los trabajadores de los triunfos ni de los problemas de la contraloría.	13	28.9	
VII7b3	La opinión, aportes y propuestas de los trabajadores resultan insignificantes para los jefes.	3	6.7	
VII7b4	Existe la cultura del castigo, el mandato y el control por parte los jefes	7	15.6	
VII7b5	No se da la oportunidad a los trabajadores de participar en la toma de decisiones.	4	8.8	
VII7b6	Los trabajadores no disfrutan de autonomía administrativa.	3	6.7	
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>45</b>	<b>100</b>	
<b>VARIABLE VIII. CONOCIMIENTO</b>				
<b>Cual es el grado de conocimiento que poseen los trabajadores y empleados de la contraloría acerca de la misión, visión, principios, metas y objetivos organizacionales.?</b>				
VIII8a	No tiene un amplio conocimientos sobre los aspectos teleológicos.	46	90.2	51
VIII8b	Conoce ampliamente la entidad.	5	9.8	51
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100</b>	
<b>Si su respuesta es negativa, marque el ítem que considere como causa del problema:</b>				
VIII8b1	No hay visión, misión, principios, metas ni objetivos plenamente definidos.	9	19.6	
VIII8b2	La institución no los ha da a conocer. Continuamente.	29	63	
VIII8b3	No considera importante conocer los.	6	13.1	
VIII8b4	Se cambian constantemente y no se informa al personal	2	4.3	
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>46</b>	<b>100</b>	

## CONTINUACIÓN. ANEXO B. MATRIZ DE TABULACIÓN

VARIABLE IX . INSTALACIONES Y AMBIENTE LABORAL				
<b>Se siente a gusto con las instalaciones y elementos que componen el escenario en donde desarrolla sus funciones?</b>				
IX9a	Sí	7	13.7	51
IX9b	No	44	86.3	51
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100</b>	
<b>Si su respuesta es negativa, marque el ítem que considere como causa del problema:</b>				
IX9b1	Son en general antiestéticas.	12	27.4	
IX9b2	No son funcionales.	17	38.6	
IX9b3	La temperatura no es adecuada.	3	6.8	
IX9b4	Existe demasiado ruido.	6	13.6	
IX9b5	No hay privacidad.	3	6.8	
IX9b6	Son bastante inseguras.	3	6.8	
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>44</b>	<b>100</b>	
VARIABLE X . RELACIÓN SIMBIÓTICAS				
<b>El clima organizacional de la contraloría se caracteriza por la relación simbiótica que existe entre los individuos, los grupos y los equipos de trabajo?</b>				
X10a	Sí	13	25.5	51
X10b	No	38	74.5	51
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100</b>	
<b>Si su respuesta es negativa, marque el ítem que considere como causa del problema:</b>				
<b>X10b1</b>	Por las sinergias que han establecido entre los trabajadores, los pares y los jefes.	<b>5</b>	<b>13.2</b>	
<b>X10b2</b>	Por el grado de empatía generado..	<b>5</b>	<b>13.2</b>	
<b>X10b3</b>	Por los propósitos comunes formulados..	<b>7</b>	<b>18.4</b>	
<b>X10b4</b>	Por el desarrollo colectivo logrado..	<b>10</b>	<b>26.3</b>	
<b>X10b5</b>	Por la integración entre los objetivos de los trabajadores y la institución..	<b>11</b>	<b>28.9</b>	
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>100</b>	
VARIABLE XI . LIDERAZGO				
<b>Como calificaría la gestión de liderazgo de los directivos y jefes de la contraloría</b>				
XI11a	Positiva	9	17.6	51
XI11b	Negativa	42	82.4	51
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100</b>	
<b>Si su respuesta es negativa, marque el ítem que considere como causa del problema:</b>				
XI11b1	Los jefes no disponen de tiempo para atender las necesidades, quejas y reclamos de los trabajadores.	5	9.8	
XI11b2	Los jefes están inmersos en la cultura del mando y del control	16	31.4	
XI11b3	Los jefes no son receptivos, flexibles ni motivantes	19	37.4	
XI11b4	A los jefes y directivos les hace falta creatividad y capacidad administrativa.	2	3.9	
XI11b5	Todas las anteriores.	0	0	
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>42</b>	<b>100</b>	

**CONTINUACIÓN. ANEXO B. MATRIZ DE TABULACIÓN**

<b>VARIABLE XII .CONSENSO</b>				
<b>Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso que los mantiene unidos, en lugar de la votación o imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos?</b>				
4XII12a	Siempre se busca el consenso	4	7.8	51
47XII12b	Nunca se busca el consenso	47	92.2	51
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100</b>	
<b>Si su respuesta es negativa, marque el ítem que considere como causa del problema:</b>				
XII12b1	Los presidentes de los grupos o comités son impositivos y renuentes..	14	29.8	
XII12b2	Se forman camarillas que hacen lo que sea para salirse con las suyas	7	14.9	
XII12b3	Generalmente cuando se va a las reuniones las decisiones ya están tomadas.	13	27.7	
XII12b4	El consenso siempre se logra en asuntos de menor importancia	5	10.6	
XII12b5	No todo el personal conoce los asuntos que se van a dirimir en las reuniones.	8	17	
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>47</b>	<b>100</b>	
<b>VARIABLE XIII . ELEMENTOS DE TRABAJO</b>				
<b>Como calificaría la gestión de liderazgo de los directivos y jefes de la contraloría</b>				
XIII13a	Son adecuados	10	19.6	51
XII13b	Son inadecuados	41	80.4	51
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100</b>	
<b>Si su respuesta no es la ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas</b>				
XIII13b1	Los elementos son obsoletos.	7	17.1	
XIII13b2	Los elementos son insuficientes	5	12.2	
XIII13b3	Para la institución no es prioridad dotar el personal de los elementos necesarios para funcionar eficientemente	2	4.9	
XIII13b4	La asignación presupuestal para estos elementos son insuficientes	13	31.7	
XIII13b5	El personal le falta responsabilidad con los elementos a su cargo.	4	9.8	
XIII13b6	Existe mala distribución de estos elementos.	10	24.3	
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>41</b>	<b>100</b>	
<b>VARIABLE XIV . CALIDAD DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS</b>				
<b>¿Cómo calificaría su desempeño y la calidad del trabajo que ha recibido de otras personas, cuando existe transferencia de funciones o cuando se pide analizar y evaluar el desempeño de sus pares?</b>				
XIV14a	De alta calidad..	8	15.7	51
XIV14b	De mala calidad	43	84.3	51
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100</b>	
<b>Si su respuesta no es la ideal, señale las causas de las falencias.</b>				
XIV14b1	Falta conocimientos y habilidades para el trabajo.	7	16.3	

### CONTINUACIÓN. ANEXO B. MATRIZ DE TABULACIÓN

XIV14b2	Se trabaja solo por un salario.	10	23.3	
XIV14b3	Nos falta compromiso y responsabilidad.	11	25.6	
XIV14b4	No estamos bien remunerados.	9	20.9	
XIV14b5	No se tiene pertenencia con el trabajo.	6	13.9	
GRAN TOTAL		43	100	
<b>VARIABLE XV . ESTABILIDAD LABORAL</b>				
<b>Se siente a gusto con las instalaciones y elementos que componen el escenario en donde desarrolla sus funciones?</b>				
XV15a	Si	11	21.6	51
XV15b	No	40	78.4	51
TOTAL		51	100	
<b>Si su respuesta es negativa, señale el ítem que considere como causa del problema:</b>				
XV15b1	Los sistemas de contratación actual no brindan estabilidad.	12	30	
XV15b2	Se presentan despidos arbitrarios e injustificados.	4	10	
XV15b3	La acumulación de cierto numero de años es causa de despido	3	7.5	
XV15b4	Existen fuerzas externas, políticas, económicas, jurídica, culturales y sociales que ocasionan la alta rotación del personal.	16	40	
XV15b5	Las actuales políticas del gobierno actual.	3	7.5	
XV15b6	El déficit presupuestal de la nación.	2	5	
GRAN TOTAL		40	100	

## ANEXO C. PRESUPUESTO

### RECURSO HUMANO

NOMBRE	REMUNERACIÓN	TIEMPO	TOTAL
ASESOR.	\$1.000,000.00	18 MESES	\$ 1.000.000.00
DIGITADOR	\$ 800,000.00	FASES 1, 2,3	800.000.00
ENCUESTADORES	\$600.000.00	2 MESES	600.000.00
<b>TOTAL COSTOS DEL RECURSO HUMANO</b>			<b>\$2.400.000</b>

### GASTOS GENERALES

ITEMS	COSTOS
MATERIAL DE SUSTENTACIÓN	\$ 250.000.00
MATERIALES E INSUMOS	1 50.000.00
FOTOCOPIAS	50.000.00
ALQUILER DE VIDEOBEEN	100.000.00
IMPREVISTOS	50.000.00
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>600.000.00</b>
<b>TOTAL COSTOS DEL PROYECTO</b>	<b>3.000.000.00</b>

