

**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE
DESARROLLO HUMANO DE LA ALCALDÍA DISTRITAL DE BUENAVENTURA,
2019**



JAIRO IBÁÑEZ RAMÍREZ

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL
SANTIAGO DE CALI
2019**

**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE
DESARROLLO HUMANO DE LA ALCALDÍA DISTRITAL DE BUENAVENTURA,
2019**

JAIRO IBÁÑEZ RAMÍREZ

DIEGO FERNANDO VARGAS CALDERON
Tutor Metodológico

**Monografía para optar al título de
ESPECIALISTA EN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL**

LINEA DE INVESTIGACION
Desarrollo Empresarial y Competitividad

UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL
SANTIAGO DE CALI
2019

Nota de Aceptación

Informe de Monografía presentado ante la Universidad Santiago de Cali, como requisito para optar por el título de Especialista en Desarrollo Humano y Organizacional.

Obtuvo la calificación de _____ puntos por el Jurado conformado por:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, junio de 2019

Dedicatoria

Infinitas gracias a Jehová, preceptor de mi existir; A mis Padres Álvaro Omar y María Cecilia, sinónimo de amor, abnegación, entrega y ejemplo de vida; Mi esposa Sara, su paciencia y sacrificio; Mi hijo Thiago Samuel, motor de mi existencia.

Agradecimientos

El autor manifiesta su sincero agradecimiento al Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Dr. Diego Fernando Vargas Calderón; apoyo fundamental para cumplir el presente anhelo; a los Directivos, Docentes, compañeros del alma Mater; que impartieron y compartieron en este proceso formativo y a todas las personas que de una u otra manera hicieron posible la escalada de este nuevo peldaño en la escalera de sueños profesionales y la presentación del presente trabajo.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN.....	20
ABSTRACT.....	21
INTRODUCCIÓN	22
1. ANTECEDENTES.....	23
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	29
2.1 Planteamiento Del Problema	29
2.2 Formulación Del Problema.....	31
3. OBJETIVOS	32
3.1 Objetivo General	32
3.2 Objetivos Específicos	32
4. JUSTIFICACIÓN	33
4.1 Justificación teórica	33
4.2 Justificación práctica	34
5. MARCO REFERENCIAL.....	35
5.1 Marco contextual: Alcaldía Distrital de Buenaventura	35
5.1.1 Del Distrito de Buenaventura	35
5.1.2 Del Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura	36
5.1.2.1 Misión.....	36
5.1.2.2 Visión	36
5.1.3 Dirección de Recursos Humanos y Servicios Básicos	37

5.1.3.1 Misión.....	37
5.1.3.2 Visión	37
5.1.3.3 Productos del Proceso Gestión del Talento Humano	39
5.1.3.3.1 Planes, programas y proyectos	39
5.2 Marco Teórico	41
5.2.1 Clima Organizacional	41
5.2.2 Satisfacción Laboral	48
5.3 Marco Conceptual	54
5.4 Marco Legal.....	56
6. METODOLOGÍA	61
6.1 Tipo de estudio	61
6.2 Aspectos metodológicos	61
6.2.1 Tipo de estudio	61
6.2.2 Método de estudio	62
6.3 Universo y muestra.....	62
6.4 Fuentes de información	63
6.4.1 Fuentes secundarias	63
6.4.2 Fuentes primarias.....	63
6.5 Recolección de la información	63
6.6 Proceso para aplicar las encuestas	64
6.7 Tratamiento de la información	65
7. UNIVERSO Y MUESTRA.....	70
7.1 Universo	70

7.2 Muestra	70
7.2.1 Construcción de los estratos	70
7.2.2 Cálculo de la muestra en los estratos	71
8. Respuestas al Instrumento de Medición	73
8.1 Construcción del Índice y Análisis	77
8.1.1 Construcción del índice	77
9. ANÁLISIS DE RESULTADOS	83
9.1 Diagnóstico del estado actual del clima organizacional y el desempeño laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía Distrital de Buenaventura	83
9.2 Identificación y valoración de los factores de incidencia del clima organizacional y el desempeño laboral	85
Análisis del Factor 1: Adecuación a Condiciones de Trabajo	85
Análisis del Factor 2: “Aplicación al trabajo”	87
Análisis del Factor 3 “Compatibilidad de Intereses”	89
Análisis del Factor 4: “Compromiso con productividad”	92
Análisis del Factor 5: “Cuidado del patrimonio institucional”	94
Análisis del Factor 6: “Dirección (Liderazgo)”	96
Análisis del Factor 7: “Equidad”	98
Análisis del Factor 8: “Estimulo de la excelencia”	100
Análisis del Factor 9: “Intercambio de información”	102
Análisis del Factor 10: “Involucramiento en el cambio”	104
Análisis del Factor 11: “Realización personal”	106
Análisis del Factor 12: “Reconocimiento a la Aportación”	109

Análisis del Factor 13: “Responsabilidad”	111
Análisis del Factor 14: “Retribución”	113
Análisis del Factor 15: “Solución de conflictos”	115
Análisis del Factor 16: “Trabajo en equipo”	117
9.3. Sistema de incentivos y compensaciones como factor de motivación.....	119
9.4. Plan de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional y el desempeño laboral	121
9. CONCLUSIONES	123
10. RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFÍA.....	127
ANEXOS.....	132

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Organigrama Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura	38
Figura 2. Organigrama Recursos Humanos. Alcaldía Distrital de Buenaventura	40
Figura 3. Principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral	50
Figura 4. Comportamiento humano en el trabajo	52

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Definiciones de clima organizacional.....	43
Tabla 2. Enfoque estructural del clima organizacional.....	44
Tabla 3. Dimensiones del clima organizacional	46
Tabla 4. Definiciones de tipos de Clima Organizacional	47
Tabla 5. Conceptos más relevantes para la satisfacción laboral	49
Tabla 6. Eventos o condiciones de satisfacción laboral.....	51
Tabla 7. Agentes de satisfacción.....	54

Lista de Cuadros

	pág.
Cuadro 1. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Factores que inciden en el Clima Organizacional.....	65
Cuadro 2. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura Medición de Clima Organizacional. Preguntas para medir Factores que inciden en el Clima Organizacional.	66
Cuadro 3. Departamento de Recursos Humano, Alcaldía Distrital de Buenaventura Medición de Clima Organizacional. Equivalente numérico de la Escala Likert de opinión.	69
Cuadro 4. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura. Diseño Muestral. Definición y codificación de estratos de acuerdo con tiempo de servicio y edad.	71
Cuadro 5. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura. Diseño Muestral. Número de personas en cada estrato, a los cuales se debe aplicar la encuesta.	72
Cuadro 6. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura. Numero de calificaciones en cada opción, de cada Factor discriminada por género.	73
Cuadro 7. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Índice de Clima Organizacional.	78

Cuadro 8. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Percepción que tiene el personal de los Factores que inciden en el Clima Organizacional 83

Cuadro 9. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 1: Adecuación a las condiciones de trabajo Calificaciones dadas a las preguntas del Factor..... 86

Cuadro 10. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 2: Adecuación a las condiciones de trabajo Calificaciones dadas a las preguntas del Factor 87

Cuadro 11. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 3: “Compatibilidad de Intereses”. Calificaciones dadas a las preguntas del Factor 89

Cuadro 12. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 4: “Compromiso con productividad”. Calificaciones dadas a las preguntas del Factor 92

Cuadro 13. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 5: “Cuidado del patrimonio institucional”. Calificaciones dadas a las preguntas del Factor 94

Cuadro 14. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 6 “Dirección (Liderazgo)”. Calificaciones dadas a las preguntas del Factor	96
Cuadro 15. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 7 “Equidad”. Calificaciones dadas a las preguntas del Factor	98
Cuadro 16. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 8 “Estimulo de la excelencia”. Calificaciones dadas a las preguntas del Factor	100
Cuadro 17. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 9 “Intercambio de información”. Calificaciones dadas a las preguntas del Factor.....	102
Cuadro 18. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 10 “Involucramiento en el cambio”. Calificaciones dadas a las preguntas del Factor.....	104
Cuadro 19. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 11 “Realización Personal”. Calificaciones dadas a las preguntas del Factor	106

Cuadro 20. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 12 “Reconocimiento a la Aportación” Calificaciones dadas a las preguntas del Factor 109

Cuadro 21. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura Medición del Clima Organizacional. Factor 13 “Responsabilidad” Calificaciones dadas a las preguntas del Factor 111

Cuadro 22. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 14 “Retribución” Calificaciones dadas a las preguntas del Factor 113

Cuadro 23. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 15 “Solución de conflictos” Calificaciones dadas a las preguntas del Factor 115

Cuadro 24. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 16 “Trabajo en equipo” Calificaciones dadas a las preguntas del Factor 117

Lista de Gráficos

pág.

Gráfico 1. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de los Factores que inciden en el Clima Organizacional. 85

Gráfico 2. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 1 “Adecuación a condiciones de trabajo” 86

Gráfico 3. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 2 “Aplicación del trabajo” 88

Gráfico 4. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 3 “Compatibilidad de Intereses” 90

Gráfico 5. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 4 “Compromiso con productividad” .. 92

Gráfico 6. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 5 “Cuidado del patrimonio institucional” 94

Gráfico 7. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 6 “Dirección (Liderazgo)”	96
Gráfico 8. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 7 “Equidad”	98
Gráfico 9. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 8 “Estimulo de la excelencia”.	100
Gráfico 10. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 9 “Intercambio de información”.	102
Gráfico 11. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 10 “Involucramiento en el cambio”	104
Gráfico 12. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 11 “Realización Personal	106
Gráfico 13. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura.. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 12 “Reconocimiento a la Aportación”	109

Gráfico 14. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 13 “Responsabilidad..... 111

Gráfico 15. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 14 “Retribución” 113

Gráfico 16. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 15 “Solución de conflictos 115

Gráfico 17. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura.. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 16 “Trabajo en equipo” 117

Lista de Anexos

pág.

Anexo A. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura. Relación del personal de empleados	132
Anexo B. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura	136
Anexo C. Plan de Mejoramiento.....	139

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es determinar la influencia del clima organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño laboral de los funcionarios pertenecientes a la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía Distrital de Buenaventura. Bajo el proceso de investigación exploratoria y descriptiva, se propende por conocer las particularidades del tema en el entorno y de la población que se somete al estudio. Se desarrolló una investigación cualitativa, cuantitativa y descriptiva, puesto que se midieron las condiciones del clima laboral, satisfacción laboral; procediendo a describir los niveles de representación en 86 personas pertenecientes a las diferentes dependencias del Área Administrativa y Operativa del Departamento, lo cual permitió determinar la relación existente entre las dos variables establecidas como eje central de la investigación, determinándolo como proporcional entre el clima organizacional y satisfacción laboral en el desempeño laboral.

Palabras claves: Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Desempeño Laboral, solución de conflictos.

ABSTRACT

The objective of this paper is to determine the influence of organizational climate and job satisfaction on the job performance of officials belonging to the Human Resources Department of District Mayor's Office of Buenaventura. Under the process of exploratory and descriptive research, it tends to know the particularities of the subject in the environment and the population that is submitted to the study. Qualitative, quantitative and descriptive research was developed, since the conditions of work environment, job satisfaction were measured; proceeding to describe the levels of representation in 86 people belonging to the different dependencies of the Administrative and Operative Area of the Department, which allowed to determine the existing relationship between the two variables established as the central axis of the investigation, determining it as proportional between the organizational climate and Job satisfaction in the work performance.

Keywords: Organizational Climate, Labor Satisfaction, Labor Performance, conflict resolution.

INTRODUCCIÓN

El objetivo básico de la Administración de Recursos Humanos es alinear a los directivos de la organización con la estrategia de la misma, lo que les permitirá implementar la estrategia organizacional por medio de los colaboradores, quienes son considerados como los verdaderos recursos vivos y eficaces capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos a los que se ven enfrentadas las entidades actualmente . Es necesario resaltar que el Recurso Humano se administra con las personas, viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, innovación, creatividad y otras habilidades que trabajando mancomunadamente, logran alcanzar los objetivos de la organización.

El incremento de la competitividad demanda satisfacción del cliente interno y externo, reducción de costos operativos y aumento de la eficiencia interna, para lograr esto, se requiere que la eficiencia involucre un adecuado clima organizacional y satisfacción laboral.

En vista de lo anterior, se presenta el diagnóstico del clima organizacional y la satisfacción laboral junto a la determinación de la correlación de ambos factores con el desempeño laboral en sus diferentes facetas de los empleados de la Dirección del Recurso Humano de la Alcaldía Distrital de Buenaventura dado que es lo que se pretende impactar con el presente estudio.

En el presente estudio, inicialmente se presentan los antecedentes en la medición de clima laboral y satisfacción laboral, planteamiento del problema, formulación, objetivos, justificación y los marcos referenciales. Seguidamente, se desglosa la metodología desde el tipo de estudio, método, fuentes y técnicas de recolección de la información. Finalmente, se desarrolla la investigación, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

1. ANTECEDENTES

Mediante el proceso de la revisión de la documentación proveniente de diferentes fuentes académicas, se evidencia que a nivel de los entes territoriales, las dependencias de Recursos Humanos a nivel nacional tanto centralizadas como descentralizadas, aparecen en muchas referencias acerca de trabajos de orden académico relacionados con la medición del clima organizacional y la satisfacción laboral. A continuación, se presentan las principales referencias del tema en estudio:

En primer lugar se encuentra el “Estudio de clima Organizacional en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades de la Universidad Tecnológica de Pereira” elaborado por Gómez y Trejos en el año 2011, quienes principalmente logran determinar una serie de características fundamento de la propuesta, detalladas de la siguiente manera (Gómez & Trejos, 2011):

- a. Falencias en reconocimiento a la labor, salud ocupacional y liderazgo.
- b. Comportamientos individualistas; debido a que la relación y comunicación se da a través de sus funciones, por lo que no existe suficiente confianza entre compañeros para solicitar ayuda oportuna cuando se requiere.
- c. Las relaciones laborales presentan una tendencia baja de satisfacción en el reconocimiento a la labor y los factores motivacionales y generan un ambiente laboral adecuado.
- d. Las relaciones entre compañeros tienen una tendencia baja además de presentar poca colaboración, que permitan desarrollar los propósitos de la institución.

- e. El indicador información no es totalmente satisfactorio, lo que refleja la percepción que tienen los colaboradores de la información que reciben por parte de sus líderes.

También se encuentra el estudio titulado “Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas” elaborado por Montaña en el año 2011. Este autor, considera importante detenerse en el análisis de los problemas que impactan el desempeño de un gerente y el proceso de gestión y dirección de una entidad pública (Montaña, 2011). Al respecto afirma que la gran mayoría de los problemas corresponden a inconvenientes de política transicional, falta de continuidad debido a los cambios en las directrices gubernamentales, falta de gestión administrativa y un débil sistema de información, comunicación y control. Pero por, sobre todo, una debilidad notoria del perfil gerencial que predomina actualmente en el sector público (Montaña, 2011).

Finalmente afirma que el reto actual que debe afrontar el Estado hace referencia a la modernización de su función, la cual debe centrar su atención en los ciudadanos, ofreciéndoles bienes y servicios con óptimos niveles de eficiencia y eficacia, lo que implica transparencia en el manejo de los recursos además de un desempeño ético idóneo de los funcionarios públicos (Montaña, 2011). Y que existe un camino para lograr alcanzar un perfil gerencial en el sector público, basado en modelos teóricos diseñados para empresas del sector privado quienes las han implementado de manera exitosa con metodologías estructuradas y que son completamente compatibles con organizaciones del estado (Montaña, 2011).

Respecto al tema en estudio, también se elaboró el trabajo de grado titulado “Diagnóstico del clima organizacional de la industria de licores del Valle”, la cual se basa en el estudio de problema que radica en la presencia de un alto grado de malestar organizacional por parte de los empleados de la industria, debido a circunstancias poco motivadoras para ellos que afectan

indudablemente el bienestar personal y empresarial, llevándolos a una inestabilidad emocional que en ultimas termina afectando a toda la institución en general (Aguilar, 2013). Este estudio se basa en la teoría organizacional de Likert, la cual establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción (Aguilar, 2013).

De este estudio, se concluye que uno de los factores más críticos dentro del análisis realizado es el de reconocimiento el cual fue el único que obtuvo una valoración como “malo”, esto evidencia que es prioritario establecer mecanismos de incentivos y una adecuada retroalimentación por cada uno de los cargos y del área administrativa y financiera (Aguilar, 2013).

Por su parte, Rodríguez en el año 2013 lleva a cabo el trabajo de grado titulado “Percepción individual de clima organizacional y desempeño laboral en los servidores públicos de carrera administrativa del ICBF sede regional Nariño”, mediante el cual se aborda el problema en organizaciones como el ICBF Sede Regional Nariño y que radica en que se desestima en gran medida el factor psicológico, bienestar y la calidad de vida de los funcionarios; en consecuencia, muchos de ellos refieren poca satisfacción y poco gusto con sus labores (Rodríguez, 2013).

En este estudio se realizó un análisis estadístico aplicado, el cual permitió determinar, que en la población estudiada, la percepción individual de clima organizacional no se relaciona con el desempeño laboral, ya que, en la prueba de correlación de Spearman (0,290), como el estadístico de Kruskal Wallis (0,321) hubo ausencia de significancia estadística, en

tanto el p valor esperado era $< 0,05$, y el identificado en todos los casos que no nos permite demostrar la relación entre dichas variables y por ende aceptar la hipótesis nula (Rodríguez, 2013).

Principalmente, se concluye que el comportamiento de los puntajes directos de las variables de estudio difiere en cuanto a la distribución en sus respectivas escalas de medición, en tanto los datos de percepción de clima tienden a distribuirse entre la parte alta y media con una desviación estándar de 15,269; los puntajes de desempeño laboral se ubican homogéneamente en la parte alta de su escala con una desviación estándar de 2,229, lo que indica que mientras en la variable referente al clima organizacional los datos tienen una mayor variabilidad, los referentes a desempeño tienden a concentrarse en un mismo nivel (Rodríguez, 2013).

En el año 2015 se llevó a cabo la tesis de grado "Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula", elaborada por Chacón V. quien formula que el problema de la empresa Representaciones CEM, radica en que en los últimos cinco años ha hecho alianzas con las municipalidades para la intermediación en el servicio de la construcción, lo que ha generado que estas y las comunidades demanden un mejor diseño, costo, atención y servicio; lo que exige entre otros aspectos a que el personal esté identificado con la empresa y por ende se logre mantener un clima organizacional adecuado entre los colaboradores para un desempeño exitoso (Chacón, 2015). En esta propuesta de medición de clima, el método de trabajo se basa en los empleados de nivel administrativo y operativo de la empresa Representaciones CEM (Construcción, Electrificación y Maquinaria) ubicada en el municipio de Chiquimula, departamento Chiquimula (Chacón, 2015).

Los factores que se analizaron en este estudio radican en el liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo y toma de decisiones; en donde, un porcentaje alto representaba percepciones u opiniones definidas por los criterios de excelente, muy bueno y bueno en la escala de aceptabilidad (Chacón, 2015). Y se concluye, que el clima organizacional dentro de la empresa Representaciones CEM es favorable en general, según los datos obtenidos sobre los distintos factores evaluados, en las escalas de: excelente, muy bueno y bueno (Chacón, 2015).

En el año 2017, Ortiz en su trabajo de grado titulado “Factores de liderazgo transformacional que impactan el clima organizacional de la Corporación Batuta Risaralda”, aborda el problema relacionado con que esta corporación no ha logrado consolidar teóricamente unas políticas organizacionales claras en el ámbito administrativo y de convivencia, lo cual evidencia que no hay una total comprensión y consolidación de la información que permita que el Clima Organizacional de la misma, sea un tema más claro y contundente para sus colaboradores y personas en general que se relacionen con la corporación (Ortiz, 2017).

El estudio se efectuó con 40 colaboradores de esta Corporación, entre los cuales hay personal de planta, por prestación de servicios, monitores o practicantes y en misión; incluyendo docentes y administrativos (Ortiz, 2017). Dentro de los principales resultados, se obtiene que en el perfil de los directivos de la Corporación Batuta Risaralda, predominan los factores de Liderazgo Transformacional: Tolerancia Psicológica e Inspiración Motivacional, que se orientan principalmente a las variables de Resultado: Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra (Ortiz, 2017).

En el perfil de los directivos de la Corporación Batuta Risaralda, predominan los factores de Clima Organizacional: Sentido de Pertenencia y Empoderamiento, que se orientan

principalmente a las variables de Resultado: Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra, ubicadas de mayor a menos en relación al puntaje de apropiación (Ortiz, 2017). Este estudio permitió generar un plan de mejoramiento con propuestas y recomendaciones para la Corporación Batuta Risaralda; para adecuar los procesos de cambio organizacional, con el manejo por parte de los directivos, de los factores de liderazgo transformacional, en variables de resultado (Ortiz, 2017).

En este mismo año, Bolaños y Figueroa, realizaron el trabajo de grado titulado “Clima organizacional e identificación organizacional en empleados de una empresa de la ciudad de Cali”, mediante el cual abordaron el problema de analizar los aspectos que tienen relación entre el clima organizacional y la identificación organizacional, en una muestra de empleados del área operativa de Transporte Terrestre en el grupo de Auxiliares de Servicio de una multinacional ubicada en la ciudad de Cali. La metodología utilizada es de enfoque cuantitativo, por ende el diseño con el que se realizó esta investigación fue el no experimental transversal correlacional (Bolaños & Figueroa, 2017).

Concluyen principalmente, que el clima organizacional no se percibe como favorable y adecuado para los trabajadores, pues mediante el cuestionario aplicado y los resultados que se obtuvieron con este; se logra evidenciar que los empleados perciben el clima organizacional como algo no adecuado para rendir en su trabajo, lo cual hace que las personas que hagan parte de esta organización no se sientan a gusto y esto se vea reflejado en su desempeño y en las ganas que tenga el empleado para realizar sus labores (Bolaños & Figueroa, 2017).

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento Del Problema

La Dirección de Recursos Humanos y Servicios Básicos de la Alcaldía Distrital de Buenaventura tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades, expectativas y bienestar de los clientes internos que vienen a ser los funcionarios de carrera, nombrados provisionalmente, supernumerarios y contratistas de prestación de servicios, y de los clientes externos como los proveedores, mediante la administración, provisión y suministro de los recursos humanos, físicos y tecnológicos que contribuyan al funcionamiento de los diferentes procesos, buscando siempre el bienestar y desarrollo del talento humano bajo los principios de responsabilidad, racionalidad, oportunidad y compromiso. Por tal razón la Administración Distrital deberá considerarlo importante, garantizando servicios acordes con las necesidades de los clientes mediante el uso de avanzada tecnología que garantice agilidad, eficiencia y cumplimiento de las normas específicas de calidad.

Para lograrlo debe cumplir con una serie de funciones internas como Oficina Asesora; entre ellos cumplir con el plan de capacitación a sus funcionarios internos y a los funcionarios de otras dependencias de la alcaldía distrital, ejecutar el plan de bienestar social, cumplir con el plan de incentivos, mantener el clima organizacional agradable, hacer la evaluación del desempeño

laboral, hacer aplicar el manual de funciones y competencias laborales y crear los comités para los espacios de participación.

Sin embargo, en cada uno de esos aspectos se han presentado falencias en la actual administración distrital lo que ha llevado a que el clima organizacional se deteriore y baje el desempeño laboral.

Analizando cada uno de los programas que se contemplan en el Plan institucional de formación y capacitación, se evidencia que no se han ejecutado los Programas de Inducción a los servidores públicos vinculados a la Entidad, y los Programas de reinducción que den respuesta a cambios normativos. El plan de bienestar social requiere que se le apruebe y adopte el reglamento de higiene y Seguridad Industrial de la Administración Central Distrital dirigido a los servidores públicos de la Administración Central Distrital. El plan de incentivos no ha cumplido con las políticas de incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los funcionarios adscritos a la Administración Central del Distrito. Se desconoce cómo está el clima organizacional dado que no se ha aplicado el cuestionario que permita conocer el grado del clima organizacional en los diferentes procesos de la Administración Distrital, por eso no se pueden definir acciones de mejoramiento que cubran todos los aspectos que se consideran están relacionados con la satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

De este análisis también se evidencia que se presentan retrasos en la evaluación del desempeño laboral en vista de que el Sistema de evaluación acorde con la normatividad es un Sistema Tipo de Evaluación del desempeño laboral que no se le ha aplicado a los empleados de carrera y en periodo de prueba desarrollado por la Comisión Nacional del Servicio Civil y se establece la Comisión Evaluadora, no hay una capacitación a evaluados y evaluadores y para los Rectores de las Instituciones Educativas oficiales.

Si hay avances en cuanto a aplicación de Manual de funciones y competencias laborales, pero los Comités para los- espacios de participación son poco eficientes en casos como aplicar los mecanismos para la prevención y el procedimiento conciliatorio para las conductas de acoso laboral.

Lo anterior presenta para la Oficina de Recursos Humanos y Servicios Básicos de la Alcaldía Distrital de Buenaventura un panorama bastante complicado dado que hay un bajo cumplimiento de sus metas como ente responsable de ciertas actividades en beneficio de los funcionarios de toda la Alcaldía, incluyendo a sus propios funcionarios; y de no presentarse propuestas para acciones de mejora el clima organizacional continuará en franco deterioro, así como un descenso permanente del desempeño laboral.

Teniendo en cuenta todos y cada uno de los aspectos que son parte de los procesos misionales de la Oficina de Recursos Humanos y Servicios Básicos de la Alcaldía Distrital de Buenaventura, el presente trabajo de investigación tiene por objetivo mirar como todas estas falencias afectan el clima organizacional y el desempeño laboral y así poder dar un aporte planteando acciones de mejora por medio de un plan de acción.

2.2 Formulación Del Problema

¿La medición de clima organizacional en la Dirección de Desarrollo Humano de la Alcaldía Distrital de Buenaventura logra identificar los factores clave de satisfacción y motivación como factores esenciales de desempeño laboral?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Elaborar una medición de clima organizacional en la Dirección de Desarrollo Humano de la Alcaldía Distrital de Buenaventura donde se logren identificar los factores clave de satisfacción y motivación como factores esenciales de desempeño laboral.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico que permita conocer el estado actual del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía Distrital de Buenaventura.
- Identificar y valorar los factores de incidencia del clima organizacional y la satisfacción laboral
- Analizar el sistema de incentivos y compensaciones como factor de motivación.
- Proponer un plan de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional

4. JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta busca, elaborar una medición de clima organizacional en la Dirección de Desarrollo Humano de la Alcaldía Distrital de Buenaventura con el fin de lograr identificar los factores clave de satisfacción y motivación como factores esenciales de desempeño laboral. Con ello, se espera a futuro que contribuya a la mejora continua de todos los procesos de la entidad en estudio y sea referente para otros entornos organizacionales, que requieran de estos estudios para mejorar las condiciones del factor humano, sin el cual las empresas no funcionan.

A nivel práctico con el desarrollo de la investigación se podrá alcanzar los objetivos planteados y servirá como punto de referencia a la Administración Distrital, para que refuercen y/o mejoren el clima organizacional y la satisfacción laboral de sus trabajadores; además servirá como una base para futuras investigaciones vinculadas al tema. Para el desarrollo de este trabajo y con base en la teoría de (Méndez C. , 2002) se formulan los siguientes dos tipos de justificación.

4.1 Justificación teórica

Mediante la elaboración del presente estudio se busca analizar la aplicación de conceptos básicos de clima organizacional y satisfacción laboral. Así mismo establecer su relación con las competencias laborales, para encontrar explicaciones a situaciones internas que pueden estar

afectando el normal funcionamiento de la Dirección de Recursos Humanos, lo que permitirá contrastar diferentes conceptos al respecto y sus factores asociados.

4.2 Justificación práctica

El estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral como factores de desempeño, en sus resultados espera obtener información sobre aspectos específicos del Factor humano en cuanto a su percepción sobre la organización lo cual representa un influyente definitivo en la generación de resultados con altos índices de eficacia y eficiencia con otros factores como la motivación y pertenencia que lleven al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Después de conocer claramente las deficiencias que se deben subsanar, en la empresa, pero también las oportunidades que existen para fortalecer los aspectos positivos es importante el desarrollo de un proceso de mejoramiento en las relaciones interpersonales, y las actitudes comunicativas internas y externas a partir de estrategias que hagan del entorno laboral un ámbito de motivación para un buen desempeño (Méndez, 2002).

5. MARCO REFERENCIAL

Teniendo en cuenta la afirmación “Cada investigación toma en cuenta el conocimiento previamente construido, por lo que cada investigación hace parte de la estructura teórica ya existente. Esto exige del investigador la identificación de un marco de referencia sustentado en el conocimiento científico” (Méndez, 2002, pág. 65), para este trabajo se consideran: el marco contextual, teórico, conceptual y jurídico.

5.1 Marco contextual: Alcaldía Distrital de Buenaventura

En la página Web de la Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Distrital de Buenaventura, se toma como marco de referencia la información concerniente a la Geografía, Hidrografía, Demografía, Composición Étnica, Economía, Actividad Portuaria, Educación y Comercio del Distrito de Buenaventura.

De igual manera se encuentra información de la misión, visión, componente organizacional la Administración Central y de la Dirección de Recurso Humano.

5.1.1 Del Distrito de Buenaventura

Buenaventura, oficialmente Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco turístico de Buenaventura, es un distrito y puerto de Colombia, localizado en el departamento del Valle del Cauca (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

Se encuentra a orillas de la Bahía de Buenaventura, una bahía del océano Pacífico. Distancia a 121 km por carretera a Cali la cual está separada de ella por la Cordillera Occidental de

los Andes y a 528 km de Bogotá, la capital del país. Aparte de esto, es el municipio más grande en toda la región del pacífico y de mayor extensión del departamento del Valle del Cauca. Hacia el sur, Buenaventura limita con terrenos cenagosos que se extienden hasta el municipio de López de Micay; por el norte, limita con los terrenos selváticos del departamento del Chocó (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

5.1.2 Del Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura

5.1.2.1 Misión

La Administración Distrital garantiza la respuesta a la demanda de bienes y servicios básicos de la población mediante la implementación y puesta en marcha de una política social efectiva y participativa, el manejo transparente de lo público, una gerencia inspirada en los principios de la gestión de calidad, la seguridad humana como factor transversal de desarrollo y el fomento de ventajas competitivas asociadas a la localización geoestratégica del Distrito en la cuenca del Pacífico (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

5.1.2.2 Visión

Buenaventura, en el año 2025, como comunidad pluriétnica de carácter internacional; será más humana, socialmente más justa e incluyente, institucionalmente confiable y transparente; económicamente creciente, competitiva y atractiva; ambientalmente sostenible, que conservará su cultura y tradición, y sus bases productivas con respeto a la biodiversidad e incorporará sus

fortalezas geoestratégicas en la vinculación de la nación a la cuenca del Pacífico (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009) (Ver figura 1).

5.1.3 Dirección de Recursos Humanos y Servicios Básicos

5.1.3.1 Misión

La Dirección de Recursos Humanos y Servicios Básicos satisface las necesidades, expectativas y bienestar de sus clientes internos y externos mediante la administración, provisión y suministro de los recursos humanos, físicos y tecnológicos que contribuyan al funcionamiento de los diferentes procesos, buscando siempre el bienestar y desarrollo del talento humano bajo los principios de responsabilidad, racionalidad, oportunidad y compromiso (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

5.1.3.2 Visión

Al 2018 La Dirección de Recursos Humanos y Servicios Básicos se constituirá en un importante proceso para la Administración Distrital garantizando servicios acordes con las necesidades de los clientes mediante el uso de avanzada tecnología que garantice agilidad, eficiencia y cumpliendo con las normas específicas de calidad (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

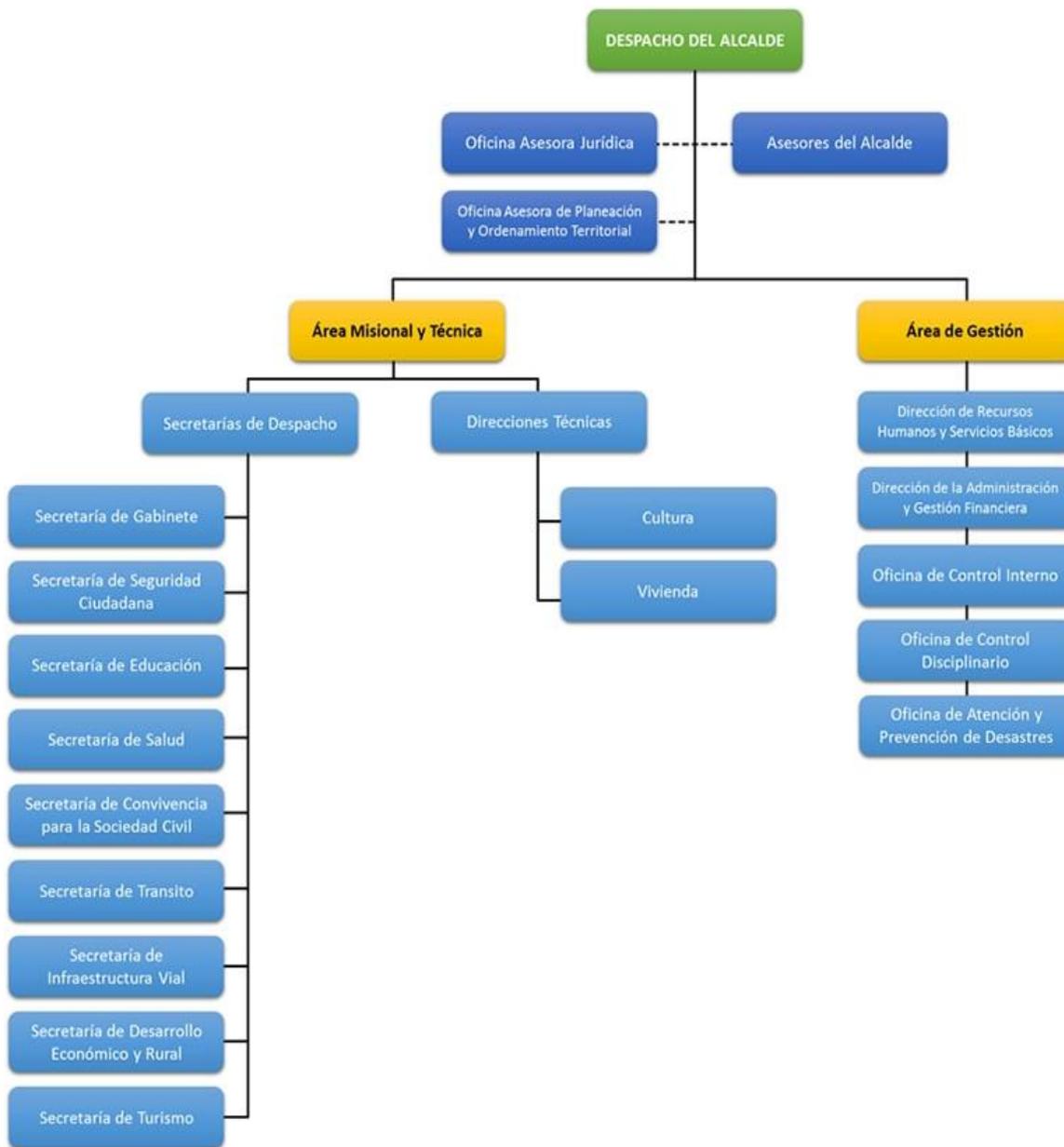


Figura 1. Organigrama Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura

5.1.3.3 Productos del Proceso Gestión del Talento Humano

5.1.3.3.1 Planes, programas y proyectos

La Alcaldía Distrital cuenta con los siguientes planes, programas y proyectos (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009):

- Plan institucional de formación y capacitación
- Programa de Inducción a los servidores públicos vinculados a la Entidad, en ejecución
- Programa de reinducción realizado en respuesta a cambios normativos.
- Plan de Bienestar Social
- Plan de incentivos
- Clima organizacional
- Evaluación del desempeño laboral
- Capacitación a evaluados y evaluadores
- Manual de funciones y competencias laborales
- Comités - Espacios de participación

Los trámites para los procesos de la Dirección de Recursos Humanos y Servicios Básicos, son (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009): Certificado de Ingresos y Retenciones, Certificado de información laboral para la expedición de bonos pensionales, Certificado de tiempo de servicios, Certificado de cargos con funciones, Consulta y préstamo de documentos, Consulta y préstamo de documentos, Solicitud de Auxilio Funerario, Posesión Servidor Público, Reconocimiento y pago de Cesantías parciales, Reconocimiento y pago de Cesantías definitivas,

Solicitud de Permisos, Solicitud de Vacaciones, Cuotas partes pensionales por pagar, Bonos pensionales por pagar, Bonos pensionales por pagar.

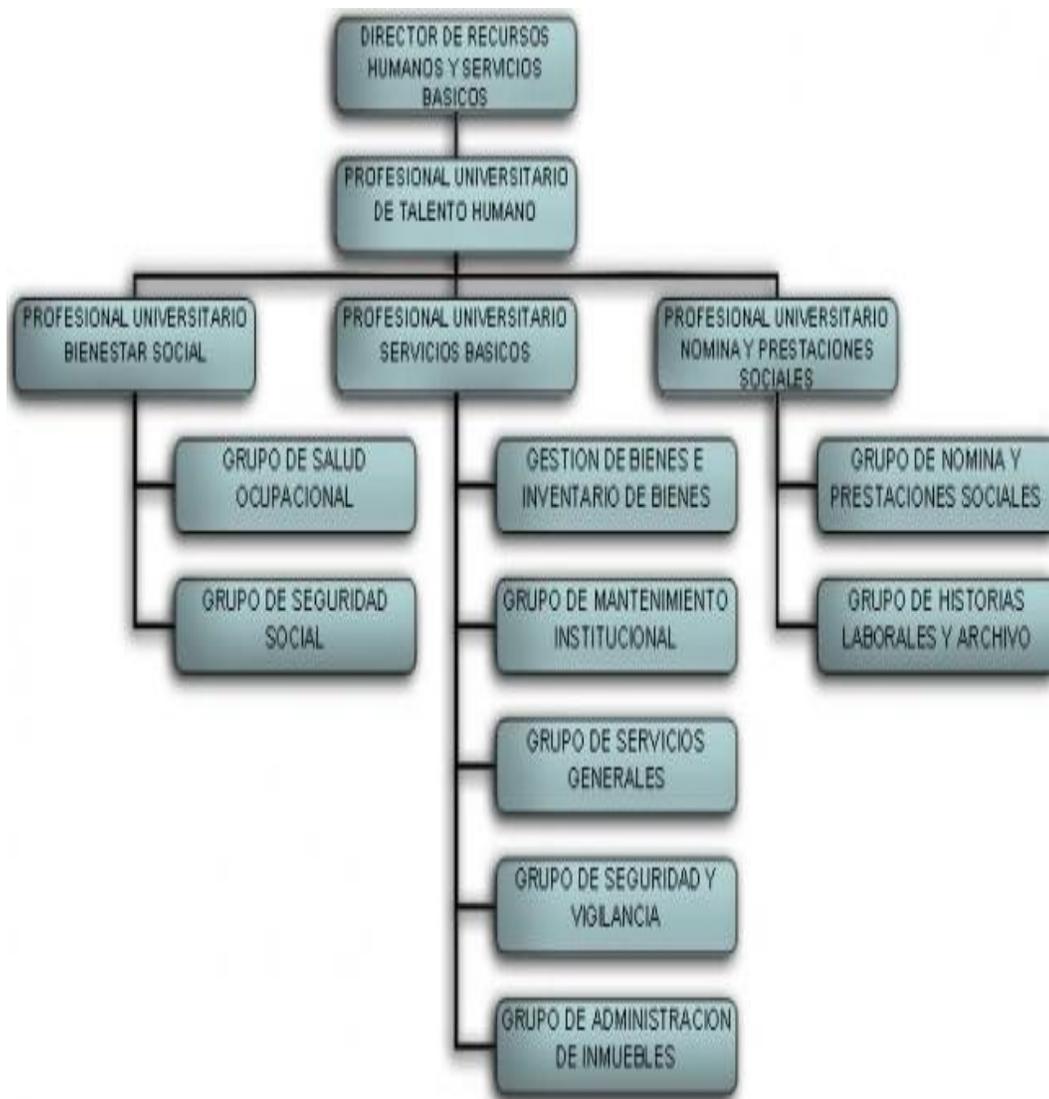


Figura 2. Organigrama Recursos Humanos. Alcaldía Distrital de Buenaventura

5.2 Marco Teórico

5.2.1 Clima Organizacional

Actualmente, en el mundo de las organizaciones se ha ido comprendiendo de manera dinámica y estratégica que, para cumplir con objetivos y metas organizacionales, es necesario cambiar la antigua concepción sobre el ser humano (Robbins, 2004). De tal manera que ya no se sostiene de manera enfática que el obrero o empleado responde de modo automático a las exigencias de la organización, por el contrario, se asume que los trabajadores son recursos humanos de alta relevancia, concebidos como sustento del funcionamiento y desarrollo de los sistemas organizacionales (Robbins, 2004).

Dado lo anterior, es necesario resaltar que tanto la psicología social, como el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, son componentes que han permitido establecer dinámicas laborales específicas y explicar de manera contundente los orígenes del comportamiento al interior de distintos sistemas sociales (Schvarstein, 2002). Tomando en consideración los aportes teóricos de la ciencia psicológica, se ha hecho posible comprender la conducta individual y grupal en el marco de las normas, procedimientos, clima y cultura organizacional (Schvarstein, 2002).

Como un propósito de los componentes estratégicos de la teoría, se busca de manera trascendental favorecer la satisfacción en el trabajo, componente de alta relevancia en la configuración cognitiva del bienestar subjetivo de las personas en los contextos organizacionales.

Al respecto, en las dinámicas actuales, *“los líderes y directivos de las organizaciones, no pueden dejar de reconocer que para cumplir con los fines y propósitos de sus instituciones es altamente relevante tomar en cuenta las variables de clima organizacional y motivación, ya que*

ambas se relacionan con la satisfacción en el trabajo” (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009). Dichas tres variables anteriormente mencionadas, según la diversidad de estudios de carácter empírico que existen, se encuentran directamente relacionadas entre sí, ya que su importancia en el mundo organizacional gira entorno a que cada una de ellas hace parte inherente al comportamiento y desempeño de los trabajadores (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009).

Es así como la percepción de Clima Organizacional que adquiere un trabajador se relaciona significativamente con la motivación intrínseca en torno al trabajo y esta a su vez, intervendrá de algún modo en su satisfacción laboral (Quintero , Africano , & Fría, 2008).

Por ende, es de suma relevancia hacer precisión en cuanto a que el Clima Organizacional alude no solo a ese conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores, sino alude también al ambiente propio de cada organización y la relación que establecen con cada entorno (Martínez & Ramírez, 2010).

Investigadores expertos en el tema coinciden en señalar que el clima laboral está compuesto por los siguientes rubros (Brancato & Juri, 2011): ambiente físico; características estructurales (estilos de dirección, tamaño de la organización); ambiente social (compañerismo, conflictos); características personales (actitudes, motivaciones) y comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rotación).

De acuerdo con ello, el concepto de clima laboral ha sido calificado como producto de la interacción entre las características de los empleados y las particularidades de la organización (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009). Por tanto, el presente proyecto de estudio presenta a continuación un recorrido en términos de tiempo, acerca de los fundamentos

principales de la propuesta, referentes teóricos y definiciones acerca de la concepción de Clima Organizacional.

Tabla 1. Definiciones de clima organizacional

Autor (es)	Definición
Brow y Moberg (1990)	Manifiestan que el clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.
Alexis Goncalvez (1997)	Describe al clima organizacional como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.
Chiavenato (1999)	Plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.
Anzola, (2003)	Opina que el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Fuente: Elaboración propia basado en estudio “*CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE LA AMAZONÍA PERUANA, PERÍODO. Pérez, N; y Rivera, Pedro (2013), P. 12.*”

Con base en lo planteado, no se pretende agotar todas y cada una de las definiciones que existen del clima organizacional, sino recuperar aquellas que ofrezcan un acercamiento al objeto de estudio desde cada uno de los contextos organizacionales en los cuales se encuentre inmerso y sea a su vez un reflejo de la percepción por parte de los trabajadores acerca del concepto.

En síntesis, el Clima Organizacional es el conjunto de percepciones globales que los trabajadores tienen de su entorno, su ambiente, lo cual refleja de forma significativa la interacción entre las características personales de cada individuo y las de la organización.

También es importante tener en cuenta que al ser el clima organizacional

“una función institucional que se crea se puede intervenir sobre él. No es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones, sino un concepto de intervención que permite la mejora de los resultados organizacionales” (Edel & García, 2008).

El compromiso organizacional obtiene cada vez mayor reconocimiento en la literatura sobre el comportamiento organizacional (Ramírez & Domínguez, 2012). En tanto que la satisfacción laboral se relaciona principalmente con la actitud del empleado hacia el trabajo y el compromiso organizacional lo hace a nivel de la organización, se ha encontrado una fuerte relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional con el paso del tiempo (Luthans, 2008).

Por tanto, es necesario establecer hablando del contexto y las dinámicas de las organizaciones; aquellos enfoques de Clima Organizacional, los cuales determinan las características clave de cada organización y el tipo de enfoque bajo el cual están operando.

Tabla 2. Enfoque estructural del clima organizacional

Enfoque y Autor (es)	Definición
<p>Enfoque Estructural Investigadores más representativos son: Guion (1973) Indik (1965) Inkson (1970) Payne y Pugh (1976)</p>	<p>Se considera el clima como una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización. Como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. Las cuales representan su propio clima organizacional.</p>
<p>Enfoque Perceptual Investigadores más representativos son: James (1978) James y Jones (1974)</p>	<p>La base para la formación del clima está dentro del individuo. Reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma</p>

Joyce y Slocum (1982,1984) Schneider y Reichers 1983)	que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico. El clima es una descripción individual psicológicamente procesada, de las características y condiciones organizacionales
Enfoque Interactivo Investigadores más representativos son: Blumer (1969) Joyce y Slocum (1979) Poole y McPhee (1983) Schneider y Reichers (1983) Terborg (1981).	La interacción de los individuos al responder a una situación aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional
Enfoque Cultural Investigadores más representativos son: Allaire y Firsirotu (1984) Ashforth (1985) Geertz (1973) Goodenough (1971) Keesing (1974) McPhee (1985)	El clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta (cultura de la organización)

Fuente: Elaboración propia basado en estudio “*CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE LA AMAZONÍA PERUANA, PERÍODO*. Pérez, N; y Rivera, Pedro (2013), P. 13 y 14.

Con base a lo anterior, es necesario resaltar que tanto el enfoque como la noción de clima organizacional, presentan unas características muy detalladas en cuanto a la forma en que las organizaciones persiguen sus objetivos y dinámicas estratégicas, ya que en las características del clima organizacional es muy evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas (García & Ibarra, 2012) resultando ser un enfoque y una herramienta administrativa para proyectar un incremento en la productividad, reducir el ausentismo, los costos y conducir las modificaciones posibles de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas,

que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Segredo & Pérez, 2012).

De otro lado, autores como Litwin y Stringer, proponen las Dimensiones del Clima Organizacional, donde para llevar a cabo un diagnóstico apropiado de clima, es necesario conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos del tema, en aras de definir los elementos que afectan el ambiente en las organizaciones (Litwin & Stinger, 1978).

Por tanto, el CO depende de 6 dimensiones:

Tabla 3. Dimensiones del clima organizacional

Dimensión	Definición
1- Estructura	Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización
2- Responsabilidad individual	Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón
3- Remuneración	Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho
4- Riesgos y toma de decisiones	Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo
5- Apoyo	Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6- Tolerancia al conflicto	Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Fuente: Elaboración propia basado en estudio “*CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE LA AMAZONÍA PERUANA, PERÍODO*. Pérez, N; y Rivera, Pedro (2013), P. 18.

Aunado a ello, Likert plantea los Tipos de Clima Organizacional, donde según su teoría establece que “*el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del*

comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción” (Likert, 1967, pág. 14), donde desarrolla los siguientes tipos de clima:

Tabla 4. Definiciones de tipos de Clima Organizacional

Tipos de Clima	Definición
Clima Autoritario: 1- Sistema I Autoritario explotador 2- Sistema II Autoritarismo paternalista	Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes (Likert, 1967). Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se 16 utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados (Likert, 1967)
Clima Participativo 1- Sistema III Consultivo 2- Sistema IV Participación en grupo	Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación (Likert, 1967). En este existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente (Likert, 1967).

Fuente: Elaboración propia, basado en Likert, (1999) Teoría Tipos de Clima Organizacional

Se considera al clima, como una “Gestalt (una totalidad organizada y significativa) basada en los patrones percibidos en relación con las experiencias y las conductas específicas de los individuos en determinados contextos; o, dicho de otro modo, el sentido que las personas otorgan

a los patrones de experiencias y de conductas que llevan a cabo, o de terceras partes presentes en la situación, constituye el clima de la situación (Alcover, Martínez, Rodríguez, & Domínguez, 2004).

Dentro de las organizaciones, pueden encontrarse diversas escalas de climas organizacionales, dadas las dinámicas en que este se vea afectado o beneficiado, donde el estudio del comportamiento que tengan cada uno de los individuos dentro de la empresa, es considerado un reto nunca antes pensado por quienes gerencian de manera estratégica todos los procesos organizacionales, constituyendo así una tarea de suma relevancia, ya que la organización debe buscar adaptarse a sus colaboradores, siendo el recurso humano el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los objetivos de la misma.

5.2.2 Satisfacción Laboral

En el campo organizacional, es importante tener en cuenta que *“una actitud se define como los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y, en última instancia, su comportamiento”* (Davis & Newstrom, 1999).

En este sentido, *“cuando una persona tiene sentimientos positivos, pensamientos o emociones respecto a determinadas situaciones, personas u objetos, mostrará siempre una actitud favorable hacia los mismos”* (Rodríguez, Zarco , & González, 2009).

Por tanto, con base en lo planteado anteriormente se hace necesario presentar una serie de conceptos más relevantes respecto a satisfacción laboral.

Tabla 5. Conceptos más relevantes para la satisfacción laboral

Autor	Definición
Locke (1976)	Lo ha definido como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.
Javier Flores (1992)	Se refiere a la satisfacción laboral a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de Supervisión, condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por ser una actitud, la Satisfacción Laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que se desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo
Bravo, Peiró y Rodríguez (1996)	La definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.
Robbins y Judge (2009)	Lo definen como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

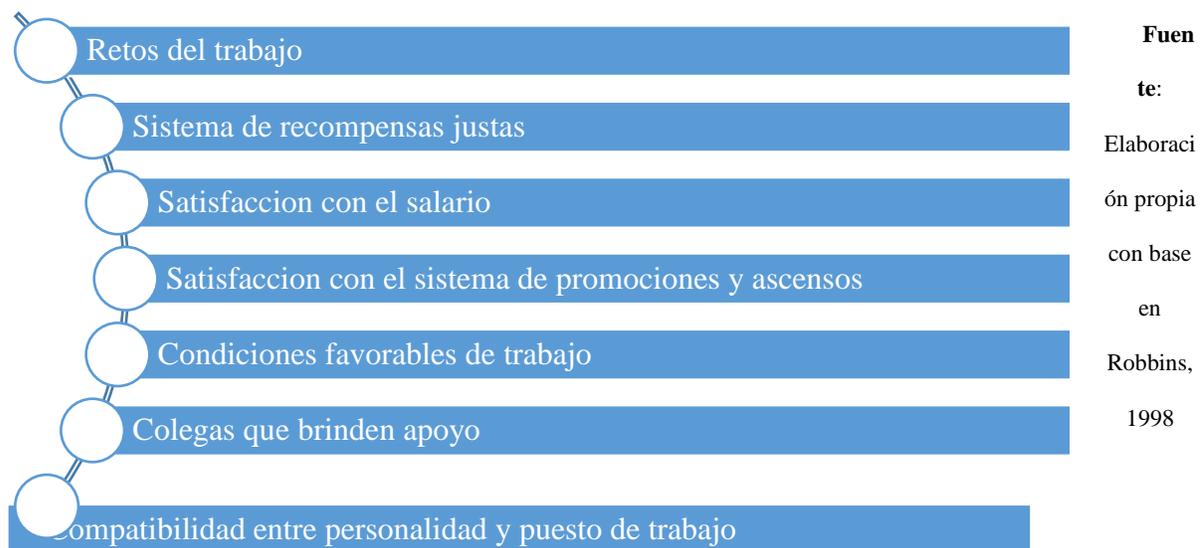


Figura 3. Principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral

con lo anterior, también es necesario incorporar dentro de la propuesta, aquellos elementos que hacen parte del proceso de satisfacción laboral, “*La satisfacción laboral constituye uno de los fenómenos más estudiados del siglo XX particularmente en los campos del comportamiento organizacional y de la psicología laboral. Dos son principalmente los motivos que parecieran justificar este interés en el objeto de estudio*” (Judge, Weiss, Kammeyer, & Hulin, 2017).

Locke (1976) fue uno de los primeros autores que intentó identificar varias características, clasificándolas a su vez en dos categorías: tal y como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 6. Eventos o condiciones de satisfacción laboral

Satisfacción en el trabajo	Interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos (Locke, 1976).
Satisfacción con el salario	Valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución (Locke, 1976).
Satisfacción con las promociones	Oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción (Locke, 1976).
Satisfacción con el reconocimiento	Que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción (Locke, 1976).
Satisfacción con los beneficios	Tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas (Locke, 1976).
Satisfacción con las condiciones de trabajo	Como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura (Locke, 1976).

Fuente: Elaboración propia con base en Locke, 1976.

Con base en la tabla anterior, las organizaciones con el pasar de los tiempos han venido desarrollado apuestas por definir todos y cada una de las características que posee el término de SL en contexto de la organización, y como esta permea todo su núcleo de operatividad y funcionamiento, para velar por el bienestar de sus colaboradores.

Newstron (2011) plantea que la satisfacción es un componente cambiante e inmediatamente puede propender por caer de forma muy rápida en su contexto labora. Es por tales motivos que los directivos no pueden caer en el error de tomar medidas que incrementen de manera significativa la satisfacción laborar y luego descuidarlas, han de considerar en sus procesos estratégicos considerando diariamente que las necesidades del trabajador son variantes y dicho aspecto debe ser observado constantemente por los jefes de personal o recursos humanos.

La satisfacción laboral, tal como lo manifiesta Newstrom “*incide en la satisfacción en la vida, la naturaleza del entorno laboral de un individuo, también influyen los sentimientos y emociones del trabajador fuera del trabajo*” (Newstrom & Davis, 2011), considerando también que el entorno laboral en gran porcentaje de los trabajadores, incide en la satisfacción laboral y extra laboral, brecha donde los directivos de recursos humanos han de ser cautelosos al observar no solo aspectos laborales del trabajador, sino las actitudes de los trabajadores hacia otros aspectos de su vida (Newstrom & Davis, 2011), como lo expresa el autor mediante la siguiente representación:

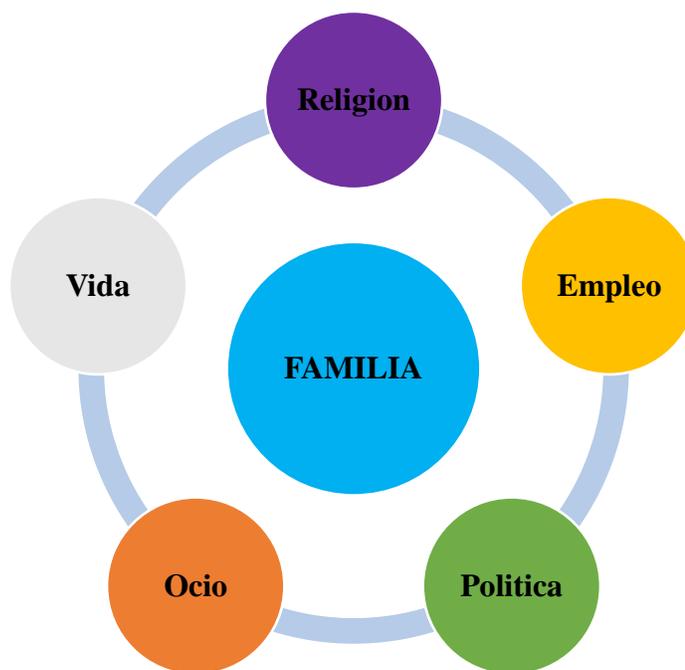


Figura 4. Comportamiento humano en el trabajo

Fuente: Newstrom (2011)

Así mismo, los directivos deben mantenerse alerta a las variaciones de satisfacción que presentan los trabajadores, detectar cuando esta se encuentre en niveles bajos y mejorarla

aplicando el conocimiento del comportamiento organizacional para desarrollar mejores organizaciones que beneficien a la sociedad y a los individuos (Newstrom & Davis, 2011).

En el desarrollo de la satisfacción laboral, es necesario establecer que independiente del tipo de organización y las características de sus empleados, la insatisfacción laboral, también aparece como una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo (Antonini & Baliache, 2008), esta respuesta negativa o rechazo dependerá en gran medida de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente (Pérez, 2005).

Este tipo de insatisfacción puede contribuir a involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en el enlentecimiento del crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad (Antonini & Baliache, 2008).

Pero para Newstrom (2011), la insatisfacción laboral *“son las actitudes del trabajador que advierten una conducta determinada, les dan la pauta para actuar de cierto modo; las positivas predicen conductas constructivas y las negativas predicen conductas indeseables como resultado de la insatisfacción que presentan los trabajadores, este tipo de comportamiento es notorio cuando las actitudes son más fuertes y persistentes”* (Newstrom & Davis, 2011), donde se identifican diversos comportamientos de los trabajadores dada su insatisfacción, lo cual los puede llevar a caer en retiros psicológicos , físicos, o incluso en actuar de forma revanchista y agresiva ante presuntos errores en su contexto laboral.

Tabla 7. Agentes de satisfacción

Satisfacción con la supervisión	Referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas (Locke, 1976).
Satisfacción con los compañeros	Que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad (Locke, 1976).
Satisfacción con la compañía y la dirección	Aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización (Locke, 1976).

Fuente: Elaboración propia con base en Locke, 1976.

5.3 Marco Conceptual

El concepto de clima organizacional, es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas (Ramos, 2012).

Al respecto, *“se considera que existe un significativo consenso en que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene una gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización”* (Ramos, 2012).

Los conceptos o definiciones de los componentes del Clima Organizacional que se van a medir en esta investigación son las que se presentan a continuación:

- Adecuación a las Condiciones de Trabajo
- Aplicación al Trabajo
- Compatibilidad de Intereses
- Compromiso con la Productividad

- Cuidado del Patrimonio Institucional
- Dirección (Liderazgo)
- Equidad
- Estímulo de la Excelencia
- Intercambio de Información
- Involucramiento en el cambio
- Realización personal
- Reconocimiento a la aportación
- Responsabilidad
- Retribución
- Solución de Conflictos
- Trabajo en Equipo

Otro concepto importante para tener en cuenta en este estudio es la motivación, al respecto

“El concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

1. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento” (Chiavento, 2011)

La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la

productividad personal frente a la realización de las actividades laborales (Zuluaga & Giraldo , 2001).

También es importante considerar el concepto de la satisfacción laboral, el cual hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral, así mismo:

“Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el Clima Organizacional” (Zuluaga & Giraldo , 2001)

5.4 Marco Legal

A continuación se presentan los productos del Proceso del Talento Humano, tales como Planes, Programas y Proyectos, implementados por la Dirección de Recursos Humanos y Servicios Básicos.

1. Plan institucional de formación y capacitación:

Decreto No. 454 de fecha octubre 27 de 2008 por medio del cual se establece el Reglamento Interno de Capacitación de los Servidores Públicos de la Administración Central del Distrito (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

Decreto No. 485 de fecha noviembre 14 de 2008 por medio del cual se establecen las políticas de formación y capacitación dirigido a los servidores públicos adscritos a la Administración Central del Distrito (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

Decreto No. 487 de fecha noviembre 14 de 2008 por medio del cual se adopta el manual de inducción de la Administración Central del Distrito (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

Decreto 110 de fecha marzo 31 de 2009 Por medio del cual se adopta el Plan Institucional de formación y Capacitación dirigido a los servidores públicos de la Administración Central Distrital (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

2. Plan de Bienestar Social:

Decreto No. 488 de fecha noviembre 14 de 2008 por medio del cual se establecen las políticas de bienestar Social para los funcionarios adscritos a la Administración Central del Distrito (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

Decreto No. 562 de fecha diciembre 31 de 2008 por medio del cual se aprueba y adopta el reglamento de higiene y Seguridad Industrial de la Administración Central Distrital (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

Decreto 108 de fecha marzo 31 Por medio del cual se adopta el Plan de Bienestar Social dirigido a los servidores públicos de la Administración Central Distrital (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

3. Plan de incentivos:

Decreto No. 512 de fecha diciembre 01 de 2008 por medio del cual se establece las políticas de incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los funcionarios adscritos a la Administración Central del Distrito (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

Decreto No. 028 de fecha enero 14 de 2009 por medio del cual se adopta el Plan de Incentivos pecuniarios y no pecuniarios periodo 2008-2009 para los funcionarios adscritos a la Administración Central del Distrito (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

4. Evaluación de desempeño laboral

Sistema de evaluación acorde con la normatividad (Acuerdo 18 de 2008 de la Comisión Nacional de Servicio Civil -CNSC) (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

Decreto No.425 de fecha octubre 08 de 2008 por medio del cual se adopta en forma transitoria el Sistema Tipo de Evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera y en periodo de prueba desarrollado por la Comisión Nacional del Servicio Civil y se establece la Comisión Evaluadora (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

5. Manual de funciones y competencias laborales

Decreto 228 de septiembre 14 de 2005 por el cual se ajusta el manual específico y de competencias laborales para los empleos de la planta de personal de la Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

6. Comités - espacios de participación

Decreto No. 486 de fecha noviembre 14 de 2008 por medio del cual se establecen los mecanismos para la prevención y el procedimiento conciliatorio para las conductas de acoso laboral de que trata la Ley 1010 de 2006 y se crea el Comité de Resolución de conflictos de conductas de acoso laboral (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

Decreto No. 530 de fecha diciembre 15 de 2008 por medio del cual se establece la Comisión de Personal de la Administración Central del Distrito (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

Decreto No. 560 de fecha diciembre 30 de 2008 por medio del cual se establece el Comité de Capacitaciones de la Administración Central del Distrito (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2009).

También aplica el siguiente decreto y resolución al tema en estudio.

DECRETO LEY 1567 DE AGOSTO 5 DE 1998. *“Por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”*.

La norma reglamentó el sistema de estímulos y fijó como componentes del mismo los programas de bienestar donde la finalidad establecida en el Artículo 21 busca propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia y la efectividad en su desempeño; fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social; desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad (Presidencia de la República, 5 de agosto de 1998).

RESOLUCIÓN 2646 de 2008 (17 de Julio) “Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional” (Ministerio de la Protección Social, 17 de julio de 2008).

En este decreto se definen las Características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor. Define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo (Ministerio de la Protección Social, 17 de julio de 2008).

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de estudio

La investigación es de tipo descriptivo exploratorio, ya que se pretende describir una situación específica y contextos referidos dentro de la Entidad , al tiempo que se explora el clima organizacional con el fin de generar propuestas que permitan desarrollar estrategias para una mejor satisfacción del clima en la entidad.

6.2 Aspectos metodológicos

6.2.1 Tipo de estudio

La investigación es de tipo descriptivo por cuanto pretende describir situaciones y contextos referidos al Clima Organizacional que se presentan en el personal del Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura y conocer las características del ambiente organizacional que se presenta en este centro de trabajo.

Lo que se pretende es medir o recoger información de manera conjunta sobre las dimensiones: adecuación a las condiciones de trabajo, aplicación al trabajo, compatibilidad de intereses,

compromiso con la productividad, cuidado del patrimonio institucional, dirección (liderazgo), equidad, estímulo de la excelencia, intercambio de información, involucramiento en el cambio, retribución, realización personal, reconocimiento a la aportación, responsabilidad, solución de conflictos, trabajo en equipo.

6.2.2 Método de estudio

El enfoque de la investigación es mixto porque integra en el mismo estudio el método cualitativo y cuantitativo de tal manera que ambos enfoques conservan sus estructuras y procedimientos originales y la información que se recopila sea más significativa y pueda mostrar una perspectiva más amplia y profunda del clima organizacional del personal administrativo en el Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura.

6.3 Universo y muestra

El Universo está compuesto por el total de funcionarios que ejercen sus labores en el Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura

Para definir la muestra se aplica la siguiente ecuación de estadística.

$$n = \frac{NZ^2PQ}{\left[e^2(N-1) \right] + \left[Z^2 * P * Q \right]}$$

En esta ecuación:

- “n” = Tamaño de la muestra

- “N” = Tamaño del Universo
- “Z” = Para un nivel de confiabilidad del 95%, este valor es de 1,96 (área bajo la curva)
- “E” = margen de error de 0,05
- “p” = Proporción esperada de personal que responde (0,50)
- “q” = $1-p = 0,50$

6.4 Fuentes de información

6.4.1 Fuentes secundarias

Se recurre a textos especializados de Estadística, metodología de la Investigación y Psicología Organizacional para precisar el marco teórico y conceptual. Así mismo la información de otras organizaciones que han realizado estudios de clima organizacional. En Bibliografía se detalla los textos consultados.

6.4.2 Fuentes primarias

La fuente primaria está conformada por las personas que directamente suministran la información relacionada con los factores que inciden en el clima organizacional en el Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura.

6.5 Recolección de la información

La información se recolecta aplicando un formulario para ser calificado en la escala Likert, cuyas preguntas están encaminadas a encontrar información de los factores que inciden en el clima organizacional. El cuestionario que se aplicará será el mismo de la investigación de la

medición del Clima Organizacional en la Universidad Santiago de Cali, Seccional Palmira, el cual fue construido a partir de los siguientes instrumentos:

- Cincel Ltda. Estudio diagnóstico del clima organizacional en la Universidad de Antioquia. Medellín. 2009
- Pontificia Universidad Católica de Chile. Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. Santiago de Chile. 2010
- Universidad del Valle. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Área de Calidad y Mejoramiento. Clima Organizacional en la Universidad del Valle. Cali. 2010.
- Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Bellas Artes y Humanidades. Estudio de Clima Organizacional. Pereira. 2011.
- Organizational Dynamic Incorporated. Instrumento para evaluar el clima laboral en la Benemérita Universidad de Puebla. México. 2011
- Universidad de Guanajuato. Departamento de Educación. Diagnóstico de clima organizacional. México. 2011.

6.6 Proceso para aplicar las encuestas

El proceso para aplicar las encuestas comprendió

- Se solicitó el listado del personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura
- Se ubicó a cada persona y se le entregó tanto el formato de encuesta como el de respuesta para ser diligenciado y devuelto al día siguiente.

- Al recoger el material (encuesta y hoja de respuesta) se verificó “in situ”, que la hoja de respuesta estuviera totalmente diligenciada.
- Con estos formatos diligenciados, se procesó la información utilizando procesamiento electrónico de datos.

6.7 Tratamiento de la información

Para tratar la información (procesamiento) se construye en Hoja Electrónica (Excel) un índice, en el cual:

Los factores corresponden a los determinantes del Clima Organizacional. Son las variables.

Se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Factores que inciden en el Clima Organizacional.

Código	Factor
F1	Adecuación a condiciones de trabajo
F2	Aplicación al trabajo
F3	Compatibilidad de intereses
F4	Compromiso con productividad
F5	Cuidado con el patrimonio institucional
F6	Dirección (Liderazgo)
F7	Equidad
F8	Estimulo de la excelencia
F9	Intercambio de información
F10	Involucramiento en el cambio
F11	Realización personal
F12	Reconocimiento a la aportación
F13	Responsabilidad
F14	Retribución
F15	Solución de Conflictos
F16	Trabajo en equipo

Los Indicadores están constituidos por las preguntas pertinentes a cada Factor. En el cuadro siguiente se presentan las preguntas pertinentes para cada uno de ellos

Cuadro 2. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura Medición de Clima Organizacional. Preguntas para medir Factores que inciden en el Clima Organizacional.

NRO	AFIRMACION
GRUPO DE PREGUNTAS PARA MEDIR FACTOR 1: ADECUACION A LAS CONDICIONES DE TRABAJO	
5	Con frecuencia los compañeros de trabajo hablan bien de la institución
21	Realmente nos preocupa el prestigio de la organización
41	Periódicamente se tienen problemas debido a la circulación de chismes y rumores
59	En mi dependencia uno puede desarrollar su ingenio y creatividad
65	La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución están satisfechos con el ambiente físico de sus respectivas dependencias.
GRUPO DE PREGUNTAS PARA MEDIR FACTOR 2: APLICACIÓN AL TRABAJO	
6	Mi jefe se preocupa por que el personal a su cargo entienda bien el trabajo
22	La distribución del trabajo se hace en forma desorganizada
42	Existen grupos o personas cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la institución
58	En esta institución existen grupos que se oponen a todos los cambios
71	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado
GRUPO DE PREGUNTAS PARA MEDIR FACTOR 3: COMPATIBILIDAD DE INTERESES	
11	La mayoría de los trabajos en la dependencia donde laboro exigen reflexión
27	Con este trabajo me siento realizado profesionalmente
47	Cuando se tiene un problema nadie se interesa por resolverlo
62	En esta organización el personal con capacidad para presentar mayores desafíos es promovido
78	Por lo general las personas que trabajan bien, son premiadas con un mejor trabajo en la organización
GRUPO DE PREGUNTAS PARA MEDIR FACTOR 4: COMPROMISO CON PRODUCTIVIDAD	
10	La adopción de nuevas tecnologías no es bien aceptada
26	Las iniciativas de los trabajadores no reciben respaldo de sus jefes
46	Se ofrecen oportunidades de progreso a los buenos trabajadores
61	Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica
77	Únicamente al finalizar el trabajo es cuando se revisa
GRUPO DE PREGUNTAS PARA MEDIR FACTOR 5: CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	

7	Las promociones carecen de objetividad
23	Las normas disciplinarias se aplican arbitrariamente
44	En mi dependencia únicamente están pendientes de los errores
60	La dedicación en esta dependencia merece reconocimiento
72	A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo
GRUPO DE PREGUNTAS PARA MEDIR FACTOR 6: DIRECCION (LIDERAZGO)	
1	El ambiente que se respira en esta institución es tenso
14	Esta institución ofrece oportunidades de capacitación para todos
33	En la institución se despide a la gente con facilidad
51	Los recursos limitados de nuestra dependencia se comparten fácilmente con otros grupos de la institución
67	Las dependencias que conforman la institución viven en conflicto permanente
GRUPO DE PREGUNTAS PARA MEDIR FACTOR 7: EQUIDAD	
9	Cuando se necesita información de otra área o dependencia, tardan en suministrarla
25	Generalmente cuando se va a hacer algo en la organización, mi dependencia es el último en enterarse
45	Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo
53	Defendemos con energía el trabajo y la imagen de nuestra dependencia
76	Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo
GRUPO DE PREGUNTAS PARA MEDIR FACTOR 8: ESTIMULO DE LA EXCELENCIA	
15	En mi dependencia todos los problemas se discuten de buena manera
30	En la institución se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo
34	En general, el trabajo se hace de forma superficial y mediocre
52	El espíritu de equipo en la institución es excelente
70	Nosotros conocemos las metas de nuestra dependencia
GRUPO DE PREGUNTAS PARA MEDIR FACTOR 9: INTERCAMBIO DE INFORMACION	
12	En esta institución se premia a la persona Estímulo de la excelencia que trabaja bien
28	Mi jefe sabe reconocer los trabajos de buena calidad
48	Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda
63	Cuando hay un problema se deja pasar como si nada hasta que se olvida
79	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras
GRUPO DE PREGUNTAS PARA MEDIR FACTOR 10: INVOLUCRAMIENTO EN EL CAMBIO	
13	En esta organización se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar el trabajo
29	Los empleados de esta dependencia no se sienten seguros del trabajo que tienen que hacer
38	No existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar
64	En toda la organización las diferentes áreas compiten más que trabajar juntos
80	Aquí el trabajo solo lo hacen unos pocos
GRUPO DE PREGUNTAS PARA MEDIR FACTOR 11: REALIZACIÓN PERSONAL	
3	Los objetivos de las dependencias son congruentes con los objetivos de la organización
18	En mi dependencia uno se auto motiva para la realización del trabajo
37	Tratamos con respeto a los usuarios de nuestro servicio
49	Existe preocupación por mejorar constantemente las condiciones de trabajo
74	Los niveles superiores no propician cambios positivos a la institución

GRUPO DE PREGUNTAS PARA MEDIR FACTOR 12: RECONOCIMIENTO A LA APORTACIÓN	
19	Lo importante es cumplir con los objetivos de la dependencia, lo demás no interesa
32	Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo
40	Casi nadie se esfuerza en cumplir con sus obligaciones
56	Mi jefe no se preocupa por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo
69	En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización
GRUPO DE PREGUNTAS PARA MEDIR FACTOR 13: RESPONSABILIDAD	
4	En la práctica, los equipos de trabajo rara vez logran alcanzar sus objetivos
20	Cuando hay un reto para la organización todas las dependencias participan activamente en la solución
43	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo
57	Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente
75	Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución
GRUPO DE PREGUNTAS PARA MEDIR FACTOR 14: RETRIBUCIÓN	
8	En mi dependencia existe preocupación por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo
24	En mi dependencia la calidad del trabajo tiene que ser excelente
39	Aunque haga bien su trabajo, nadie se lo reconoce
54	A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen
66	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse
GRUPO DE PREGUNTAS PARA MEDIR FACTOR 15: SOLUCION DE CONFLICTOS	
16	Mi jefe no permite que otra persona del área lo ayude a organizar el trabajo
31	A mi jefe sólo le podemos decir lo que quiere oír
36	Cada dependencia trabaja por su lado
55	Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos
68	Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos
GRUPO DE PREGUNTAS PARA MEDIR FACTOR 16: TRABAJO EN EQUIPO	
2	La gente se esfuerza por cumplir sus obligaciones
17	Las condiciones de trabajo en mi dependencia son buenas
35	El poder está concentrado en unas pocas dependencias
50	Todos nos preocupamos por hacer el trabajo con exactitud y orden
73	En la institución la información está concentrada en pocos grupos

- La fuente es el grupo de género que responde (hombre, mujer)
- Los pesos asignados son:
 - Para los Factores: el cociente de uno (1) entre el número de Factores;
 - Para los Indicadores: el cociente de uno (1) entre el número de preguntas;
 - Para la fuente: el cociente de uno (1) entre el número de géneros, en este caso dos (2)

- La calificación: es el promedio ponderado de las respuestas de la escala Likert. En el cuadro siguiente se muestra el equivalente numérico de la Escala Likert de opinión.

Cuadro 3. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura Medición de Clima Organizacional. Equivalente numérico de la Escala Likert de opinión.

Opinión en la Escala Likert	Equivalente numérico
Nunca / Totalmente en desacuerdo	1
Muy pocas veces / En desacuerdo	2
Algunas veces / Neutral	3
Casi siempre / De acuerdo	4
Siempre / Totalmente de acuerdo	5

7. UNIVERSO Y MUESTRA

7.1 Universo

El universo para el diseño de la muestra lo compone el personal de empleados del Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura (36 mujeres y 61 hombres), cuyo listado se presenta en Anexo

7.2 Muestra

Aplicando la formula estadística para cálculo de la muestra, género mujeres, queda:

$$n = \frac{36 * (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}{[(0,05)^2 * (36 - 1)] + [(1,96)^2 * (0,50 * 0,50)]} = 33 \text{ mujeres}$$

Para cálculo de la muestra, género hombres, queda:

$$n = \frac{61 * (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}{[(0,05)^2 * (61 - 1)] + [(1,96)^2 * (0,50 * 0,50)]} = 53 \text{ hombres}$$

7.2.1 Construcción de los estratos

Para seleccionar al personal de mujeres y hombres a los cuales se aplicaría la encuesta, se construyeron estratos teniendo como ejes los rangos de edad (los mismos grupos etarios que se consideran en demografía) y los rangos de tiempo de servicio, los cuales se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura. Diseño Muestral. Definición y codificación de estratos de acuerdo con tiempo de servicio y edad.

TIEMPO DE SERVICIOS		CONJUNTO DE PARES ORDENADOS									
A	35-39	a A	b A	c A	d A	e A	f A	g A	h A	i A	j A
B	30-34	a B	b B	c B	d B	e B	f B	g B	h B	i B	j B
C	25-29	a C	b C	c C	d C	e C	f C	g C	h C	i C	j C
D	20-24	a D	b D	c D	d D	e D	f D	g D	h D	i D	j D
E	15-19	a E	b E	c E	d E	e E	f E	g E	h E	i E	j E
F	10 - 14	a F	b F	c F	d F	e F	f F	g F	h F	i F	j F
G	5 - 9	a G	b G	c G	d G	e G	f G	g G	h G	i G	j G
H	0-4	a H	b H	c H	d H	e H	f H	g H	h H	i H	j H
EDAD		≤19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	≥60
		A	b	c	D	e	f	g	h	i	J

TIEMPO DE SERVICIOS		CODIGOS DE PARES ORDENADOS									
A	35-39	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
B	30-34	7	15	23	31	39	47	55	63	71	79
C	25-29	6	14	22	30	38	46	54	62	70	78
D	20-24	5	13	21	29	37	45	53	61	69	77
E	15-19	4	12	20	28	36	44	52	60	68	76
F	10 - 14	3	11	19	27	35	43	51	59	67	75
G	5 - 9	2	10	18	26	34	42	50	58	66	74
H	0-4	1	9	17	25	33	41	49	57	65	73
EDAD		≤19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	≥60
		a	b	c	D	E	f	g	h	i	J

7.2.2 Cálculo de la muestra en los estratos

Para calcular la muestra en los estratos, se codifico al personal en el listado que compone al universo, de acuerdo con el cuadro anterior. Luego se hizo el cálculo de la representación porcentual de la muestra, el cual se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura. Diseño Muestral. Número de personas en cada estrato, a los cuales se debe aplicar la encuesta.

TIEMPO DE SERVICIOS		TOTAL, MUJERES ENCUESTADAS EN LOS ESTRATOS:36										TOTAL
A	35-39	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
B	30-34	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
C	25-29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
D	20-24	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	4
E	15-19	0	0	0	0	0	0	1	1	3	0	5
F	10 – 14	0	0	0	0	1	0	2	3	0	2	8
G	5 - 9	0	0	0	2	2	2	1	1	1	0	9
H	0-4	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	4
EDAD		≤19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	≥60	36
		a	B	c	d	e	f	g	H	i	j	
TOTAL		0	0	0	5	3	2	4	6	10	6	36

TIEMPO DE SERVICIOS		TOTAL, HOMBRES ENCUESTADOS EN LOS ESTRATOS:61										TOTAL
A	35-39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
B	30-34	0	0	0	0	0	0	0	1	2	6	9
C	25-29	0	0	0	0	0	0	1	6	6	1	14
D	20-24	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
E	15-19	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
F	10 – 14	0	0	0	1	2	1	0	3	2	4	13
G	5 – 9	0	0	0	5	0	0	2	4	4	5	20
H	0-4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
EDAD		≤19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	≥60	61
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
TOTAL		0	0	0	6	3	2	3	14	15	18	61

En anexo se presenta el listado de personal que fue seleccionado de manera aleatoria más un margen de seguridad.

De los cuadros anteriores se deduce que la muestra está conformada por estratos de edad y tiempo de prestación de servicios, distribuida por género, es decir, es ampliamente representativa.

8. Respuestas al Instrumento de Medición

En los Anexos se presenta la encuesta aplicada y en el Cuadro siguiente el número de respuestas en cada opción de cada pregunta que compone el grupo o Factor, discriminada por Género.

Cuadro 6. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura. Numero de calificaciones en cada opción, de cada Factor discriminada por género.

- A = Nunca / Totalmente en desacuerdo
 B = Muy pocas veces / En desacuerdo
 C = Algunas veces / Neutral
 D = Casi siempre / De acuerdo
 E = Siempre / Totalmente de acuerdo

GRUPO 1: PREGUNTAS PARA MEDIR ADECUACIÓN A LAS CONDICIONES DE TRABAJO															
No. De Pregunta	HOMBRES					MUJERES					TOTALES				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
5	10	20	23	13	29	4	3	12	12	32	14	23	35	25	61
21	25	3	5	8	61	8	1	2	2	36	33	4	7	10	97
41	17	18	43	13	4	14	11	8	8	4	31	29	51	21	8
59	20	7	9	18	41	5	1	5	5	34	25	8	14	23	75
65	27	10	18	29	11	11	13	15	15	16	38	23	33	44	27

GRUPO 2: PREGUNTAS PARA MEDIR APLICACIÓN EN EL TRABAJO															
No. De Pregunta	HOMBRES					MUJERES					TOTALES				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
6	14	8	9	17	57	1	0	0	16	36	15	8	9	33	93
22	44	5	25	12	9	24	16	13	6	4	68	21	38	18	13
42	34	18	24	5	14	16	20	20	0	7	50	38	44	5	21
58	30	17	10	5	33	30	16	9	4	4	60	33	19	9	37
71	27	5	20	7	36	12	15	4	12	20	39	20	24	19	56

GRUPO 3: PREGUNTAS PARA MEDIR COMPATIBILIDAD DE INTERESES

No. De Pregunta	HOMBRES					MUJERES					TOTALES				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
11	22	11	9	31	22	12	16	12	16	7	34	27	21	47	29
27	11	22	20	15	27	15	4	18	5	21	26	26	38	20	48
47	26	16	15	20	18	22	11	8	6	16	48	27	23	26	34
62	54	5	11	14	11	17	16	11	4	15	71	21	22	18	26
78	56	12	12	14	1	8	10	14	20	11	64	22	26	34	12

GRUPO 4: PREGUNTAS PARA MEDIR COMPROMISO CON PRODUCTIVIDAD

No. De Pregunta	HOMBRES					MUJERES					TOTALES				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
10	7	14	29	10	35	10	10	20	12	11	17	24	49	22	46
26	15	23	6	21	30	8	11	21	8	15	23	34	27	29	45
46	26	18	7	7	37	7	12	8	17	19	33	30	15	24	56
61	1	6	13	23	52	4	0	17	15	27	5	6	30	38	79
77	21	18	24	30	2	20	9	8	11	15	41	27	32	41	17

GRUPO 5: PREGUNTAS PARA MEDIR CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL

No. De Pregunta	HOMBRES					MUJERES					TOTALES				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
7	15	28	21	16	15	9	18	21	13	2	24	46	42	29	17
23	41	20	12	3	19	21	11	6	13	12	62	31	18	16	31
44	38	24	12	7	14	35	9	7	4	8	73	33	19	11	22
60	1	9	11	18	56	4	3	4	25	27	5	12	15	43	83
72	19	26	3	14	33	12	19	1	5	26	31	45	4	19	59

GRUPO 6: PREGUNTAS PARA MEDIR DIRECCIÓN (LIDERAZGO)

No. De Pregunta	HOMBRES					MUJERES					TOTALES				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1	31	29	15	8	12	10	36	9	3	5	41	65	24	11	17
14	0	4	16	17	58	7	4	11	17	24	7	8	27	34	82
33	41	13	13	13	15	32	11	5	11	4	73	24	18	24	19
51	8	5	23	8	51	4	4	31	9	15	12	9	54	17	66
67	45	17	2	5	26	24	4	22	9	4	69	21	24	14	30

GRUPO 7: PREGUNTAS PARA MEDIR EQUIDAD															
No. De Pregunta	HOMBRES					MUJERES					TOTALES				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
9	37	32	7	7	12	21	14	21	0	7	58	46	28	7	19
25	39	11	19	5	21	14	11	25	5	8	53	22	44	10	29
45	6	25	16	21	27	12	8	31	4	8	18	33	47	25	35
53	23	4	12	16	40	12	5	9	4	33	35	9	21	20	73
76	40	17	23	4	11	16	14	20	5	8	56	31	43	9	19

GRUPO 8: PREGUNTAS PARA MEDIR ESTIMULO DE LA EXCELENCIA															
No. De Pregunta	HOMBRES					MUJERES					TOTALES				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
15	1	8	11	27	48	5	7	7	8	36	6	15	18	35	84
30	61	3	4	3	19	24	8	22	5	4	85	11	26	8	23
34	55	10	20	6	2	36	0	4	5	6	91	10	24	11	8
52	22	1	14	9	49	16	0	17	8	22	38	1	31	17	71
70	3	12	6	37	37	7	4	3	9	36	10	16	9	46	73

GRUPO 9: PREGUNTAS PARA MEDIR INTERCAMBIO DE LA INFORMACIÓN															
No. De Pregunta	HOMBRES					MUJERES					TOTALES				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
12	41	14	5	32	3	12	15	21	12	3	53	29	26	44	6
28	2	7	3	32	51	9	4	4	20	26	11	11	7	52	77
48	25	17	17	8	28	34	0	12	11	6	59	17	29	19	34
63	52	8	25	9	1	25	4	19	8	7	77	12	44	17	8
79	34	10	31	14	6	8	17	26	9	3	42	27	57	23	9

GRUPO 10: PREGUNTAS PARA MEDIR INVOLUCRAMIENTO EN EL CAMBIO															
No. De Pregunta	HOMBRES					MUJERES					TOTALES				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
13	25	18	10	22	20	20	12	20	4	7	45	30	30	26	27
29	40	10	24	18	3	11	4	27	17	4	51	14	51	35	7
38	18	21	30	14	12	20	1	13	6	23	38	22	43	20	35
64	42	15	18	2	18	24	15	13	4	7	66	30	31	6	25
80	51	21	7	10	6	33	8	15	3	4	84	29	22	13	10

GRUPO 11: PREGUNTAS PARA MEDIR REALIZACIÓN PERSONAL															
No. De Pregunta	HOMBRES					MUJERES					TOTALES				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
3	2	16	18	26	33	6	8	9	16	24	8	24	27	42	57
18	16	9	18	12	40	4	4	8	5	42	20	13	26	17	82
37	7	9	14	23	42	0	5	7	12	39	7	14	21	35	81
49	23	1	15	19	37	1	7	24	4	27	24	8	39	23	64
74	6	4	30	24	31	4	7	27	9	16	10	11	57	33	47

GRUPO 12: PREGUNTAS PARA MEDIR RECONOCIMIENTO A LA APORTACIÓN															
No. De Pregunta	HOMBRES					MUJERES					TOTALES				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
19	18	14	14	3	46	28	6	3	13	13	46	20	17	16	59
32	16	13	27	23	16	12	4	4	20	23	28	17	31	43	39
40	22	13	13	35	12	19	12	16	16	0	41	25	29	51	12
56	38	11	5	7	34	11	14	4	4	30	49	25	9	11	64
69	10	17	5	19	44	4	1	8	20	30	14	18	13	39	74

GRUPO 13: PREGUNTAS PARA MEDIR RESPONSABILIDAD															
No. De Pregunta	HOMBRES					MUJERES					TOTALES				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
4	22	9	18	18	28	1	7	13	15	27	23	16	31	33	55
20	4	16	17	27	31	4	7	18	14	20	8	23	35	41	51
43	55	16	4	19	2	36	0	9	8	8	91	16	13	27	10
57	37	9	35	1	13	12	16	7	16	12	49	25	42	17	25
75	8	14	4	18	55	3	0	8	4	36	11	14	12	22	91

GRUPO:14 PREGUNTAS PARA MEDIR RETRIBUCIÓN															
No. De Pregunta	HOMBRES					MUJERES					TOTALES				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
8	6	25	4	27	38	6	1	7	8	36	12	26	11	35	74
24	6	3	1	22	61	7	1	8	20	29	13	4	9	42	90
39	32	7	15	23	18	19	8	9	12	15	51	15	24	35	33
54	49	6	34	5	1	39	1	10	5	8	88	7	44	10	9
66	26	26	10	23	10	11	3	25	8	16	37	29	35	31	26

GRUPO 15: PREGUNTAS PARA MEDIR SOLUCIÓN DE CONFLICTOS															
No. De Pregunta	HOMBRES					MUJERES					TOTALES				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
16	47	9	6	6	27	29	8	2	16	8	76	17	8	22	35
31	39	7	16	13	20	35	4	11	9	4	74	11	27	22	24
36	27	10	41	5	12	23	7	29	0	4	50	17	70	5	16
55	43	15	7	13	17	32	0	12	12	7	75	15	19	25	24
68	29	7	14	25	20	31	4	18	10	0	60	11	32	35	20

GRUPO 16: PREGUNTAS PARA MEDIR TRABAJO EN EQUIPO															
No. De Pregunta	HOMBRES					MUJERES					TOTALES				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
2	3	28	16	23	25	0	0	19	28	16	3	28	35	51	41
17	7	12	11	31	34	10	5	8	14	26	17	17	19	45	60
35	50	9	16	8	12	27	8	20	8	0	77	17	36	16	12
50	6	3	22	17	47	15	2	17	2	27	21	5	39	19	74
73	34	18	25	6	12	8	12	32	7	4	42	30	57	13	16

8.1 Construcción del Índice y Análisis

8.1.1 Construcción del índice

A partir del Cuadro 6 se construye en Hoja Electrónica (Excel) el índice con el cual se mide el Clima Organizacional en el Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura, el cual se presenta a continuación.

Cuadro 7. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Índice de Clima Organizacional.

Índice del clima organizacional (escala de 0 a 100)						58,5	DEFICIENTE CUMPLIMIENTO				
Índice de Clima Organizacional (Escala de 0 a 5)						2,9					
Factores del clima organizacional		Indicador				Instrumento					Juicio de cumplimiento
Factor	Peso	Vr	No	Enunciado de la pregunta	Peso	Vr	Fuen	Tip	Peso	Caf	
Factor 1	0,063	3,42	5	Con frecuencia los compañeros de trabajo hablan bien de la institución	0,2	3,68	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
			21	Realmente nos preocupa el prestigio de la organización	0,2	3,97	Ho	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
							Mu	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
			41	Periódicamente se tienen problemas debido a la circulación de chismes y rumores	0,2	2,65	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
			59	En mi dependencia uno puede desarrollar su ingenio y creatividad	0,2	3,77	Ho	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
							Mu	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
65	La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución están satisfechos con el ambiente físico de sus respectivas dependencias.	0,2	3,03	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento			
				Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento			
Factor 2	0,063	2,92	6	Mi jefe se preocupa por que el personal a su cargo entienda bien el trabajo	0,2	4,24	Ho	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
							Mu	En	0,5	5	Se cumple plenamente
			22	La distribución del trabajo se hace en forma desorganizada	0,2	2,27	Ho	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento
			42	Existen grupos o personas cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la institución	0,2	2,42	Ho	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento
			58	En esta institución existen grupos que se oponen a todos los cambios	0,2	2,46	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento
71	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado	0,2	3,21	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento			
				Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento			
Factor 3	0,063	2,82	11	La mayoría de los trabajos en la dependencia donde laboro exigen reflexión	0,2	3,03	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
			27	Con este trabajo me siento realizado profesionalmente	0,2	3,23	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
			47	Cuando se tiene un problema nadie se interesa por resolverlo	0,2	2,8	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
62	En esta organización el personal con capacidad para presentar mayores desafíos es promovido	0,2	2,47	Ho	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento			
				Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento			
Factor 4	0,063	3,35	10	La adopción de nuevas tecnologías no son bien aceptadas	0,2	3,31	Ho	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
			26	Las iniciativas de los trabajadores no	0,2	3,23	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento

				reciben respaldo de sus jefes			Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
			46	Se ofrecen oportunidades de progreso a los buenos trabajadores	0,2	3,29	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	4	Deficiente cumplimiento
			61	Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica	0,2	4,11	Ho	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
							Mu	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
			77	Únicamente al finalizar el trabajo es cuando se revisa	0,2	2,8	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
Factor 5	0,063	2,98	7	Las promociones carecen de objetividad	0,2	2,79	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
			23	Las normas disciplinarias se aplican arbitrariamente	0,2	2,55	Ho	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
			44	En mi dependencia únicamente están pendientes de los errores	0,2	2,19	Ho	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento
			60	La dedicación en esta dependencia merece reconocimiento	0,2	4,17	Ho	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
							Mu	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
			72	A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo	0,2	3,2	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
Factor 6	0,063	2,96	1	El ambiente que se respira en esta institución es tenso	0,2	2,35	Ho	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento
			14	Esta institución ofrece oportunidades de capacitación para todos	0,2	4,05	Ho	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
							Mu	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
			33	En la institución se despide a la gente con facilidad	0,2	2,28	Ho	En	0,5	3	Insuficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento
			51	Los recursos limitados de nuestra dependencia se comparten fácilmente con otros grupos de la institución	0,2	3,68	Ho	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
			67	Las dependencias que conforman la institución viven en conflicto permanente	0,2	2,46	Ho	En	0,5	3	Insuficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento
Factor 7	0,063	2,8	9	Cuando se necesita información de otra área o dependencia, tardan en suministrarla	0,2	2,27	Ho	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento
			25	Generalmente cuando se va a hacer algo en la organización, mi dependencia es el último en enterarse	0,2	2,64	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
			45	Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo	0,2	3,1	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
			53	Defendemos con energía el trabajo y la imagen de nuestra dependencia	0,2	3,57	Ho	En	0,5	4	Deficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
			76	Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo	0,2	2,43	Ho	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
Factor 8	0,063	3,11	15	En mi dependencia todos los problemas se discuten de buena manera	0,2	4,09	Ho	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
							Mu	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
			30	En la institución se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo	0,2	2,16	Ho	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	2	Insuficiente

							cumplimiento							
			34	En general, el trabajo se hace de forma superficial y mediocre	0,2	1,77	Ho	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento			
							Mu	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento			
			52	El espíritu de equipo en la institución es excelente	0,2	3,49	Ho	En	0,5	4	Se cumple en alto grado			
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento			
			70	Nosotros conocemos las metas de nuestra dependencia	0,2	4,05	Ho	En	0,5	4	Se cumple en alto grado			
							Mu	En	0,5	4	Se cumple en alto grado			
Factor 9	0,063	2,8	12	En esta institución se premia a la persona que trabaja bien	0,2	2,53	Ho	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento			
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento			
			28	Mi jefe sabe reconocer los trabajos de buena calidad	0,2	4,04	Ho	En	0,5	4	Se cumple en alto grado			
							Mu	En	0,5	4	Se cumple en alto grado			
			48	Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda	0,2	2,63	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento			
							Mu	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento			
			63	Cuando hay un problema se deja pasar como si nada hasta que se olvida	0,2	2,21	Ho	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento			
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento			
			79	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras	0,2	2,58	Ho	En	0,5	3	Insuficiente cumplimiento			
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento			
			Factor 10	0,063	2,52	13	En esta organización se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar el trabajo	0,2	2,7	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
										Mu	En	0,5	3	Insuficiente cumplimiento
29	Los empleados de esta dependencia no se sienten seguros del trabajo que tienen que hacer	0,2				2,64	Ho	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento			
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento			
38	No existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar	0,2				2,99	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento			
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento			
64	En toda la organización las diferentes áreas compiten más que trabajar juntos	0,2				2,32	Ho	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento			
							Mu	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento			
80	Aquí el trabajo solo lo hacen unos pocos	0,2				1,97	Ho	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento			
							Mu	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento			
Factor 11	0,063	3,79	3	Los objetivos de las dependencias son congruentes con los objetivos de la organización	0,2	3,73	Ho	En	0,5	4	Se cumple en alto grado			
							Mu	En	0,5	4	Se cumple en alto grado			
			18	En mi dependencia uno se auto motiva para la realización del trabajo	0,2	3,88	Ho	En	0,5	4	Se cumple en alto grado			
							Mu	En	0,5	4	Se cumple en alto grado			
			37	Tratamos con respeto a los usuarios de nuestro servicio	0,2	4,12	Ho	En	0,5	4	Se cumple en alto grado			
							Mu	En	0,5	4	Se cumple en alto grado			
			49	Existe preocupación por mejorar constantemente las condiciones de trabajo	0,2	3,63	Ho	En	0,5	4	Deficiente cumplimiento			
							Mu	En	0,5	4	Se cumple en alto grado			
			74	Los niveles superiores no propician cambios positivos a la institución	0,2	3,57	Ho	En	0,5	4	Se cumple en alto grado			
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento			

Factor 12	0,0625	3,25	19	Lo importante es cumplir con los objetivos de la dependencia, lo demás no interesa	0,2	3,05	Mu	En	0,5	3,5	Deficiente cumplimiento
							Ho	En	0,5	2,6	Deficiente cumplimiento
			32	Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo	0,2	3,35	Mu	En	0,5	3,1	Deficiente cumplimiento
							Ho	En	0,5	3,6	Se cumple en alto grado
			40	Casi nadie se esfuerza en cumplir con sus obligaciones	0,2	2,74	Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
							Ho	En	0,5	2,5	Insuficiente cumplimiento
			56	Mi jefe no se preocupa por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo	0,2	3,16	Mu	En	0,5	2,9	Deficiente cumplimiento
							Ho	En	0,5	3,4	Deficiente cumplimiento
69	En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización	0,2	3,93	Mu	En	0,5	3,7	Se cumple en alto grado			
				Ho	En	0,5	4,1	Se cumple en alto grado			
Factor 13	0,0625	3,24	4	En la práctica, los equipos de trabajo rara vez logran alcanzar sus objetivos	0,2	3,59	Mu	En	0,5	3,2	Deficiente cumplimiento
							Ho	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
			20	Cuando hay un reto para la organización todas las dependencias participan activamente en la solución	0,2	3,65	Mu	En	0,5	3,7	Se cumple en alto grado
							Mu	En	0,5	3,6	Se cumple en alto grado
			43	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo	0,2	2,06	Ho	En	0,5	1,9	Insuficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	2,2	Insuficiente cumplimiento
			57	Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente	0,2	2,71	Ho	En	0,5	2,4	Insuficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento
75	Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución	0,2	4,22	Ho	En	0,5	3,9	Se cumple en alto grado			
				Mu	En	0,5	4,5	Se cumple plenamente			
Factor 14	0,0625	3,19	8	En mi dependencia existe preocupación por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad de este	0,2	3,91	Ho	En	0,5	3,6	Se cumple en alto grado
							Mu	En	0,5	4,2	Se cumple en alto grado
			24	En mi dependencia la calidad del trabajo tiene que ser excelente	0,2	4,17	Ho	En	0,5	4,4	Se cumple en alto grado
							Mu	En	0,5	3,9	Se cumple en alto grado
			39	Aunque haga bien su trabajo, nadie se lo reconoce	0,2	2,91	Ho	En	0,5	2,9	Deficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	2,9	Deficiente cumplimiento
			54	A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen	0,2	2,03	Ho	En	0,5	2	Insuficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	2,1	Insuficiente cumplimiento
66	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse	0,2	2,93	Ho	En	0,5	2,6	Deficiente cumplimiento			
				Mu	En	0,5	3,2	Deficiente cumplimiento			
Factor 15	0,0625	2,46	16	Mi jefe no permite que otra persona del área lo ayude a organizar el trabajo	0,2	2,5	Ho	En	0,5	2,5	Deficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	2,5	Insuficiente cumplimiento
			31	A mi jefe sólo le podemos decir lo que quiere oír	0,2	2,38	Ho	En	0,5	2,7	Deficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	2,1	Insuficiente cumplimiento
			36	Cada dependencia trabaja por su lado	0,2	2,46	Ho	En	0,5	2,6	Deficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	2,3	Insuficiente cumplimiento
			55	Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos	0,2	2,41	Ho	En	0,5	2,4	Insuficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	2,4	Insuficiente cumplimiento
68	Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos	0,2	2,56	Ho	En	0,5	3	Deficiente cumplimiento			
				Mu	En	0,5	2,1	Insuficiente cumplimiento			
Factor 16	0,0625	3,17	2	La gente se esfuerza por cumplir sus obligaciones	0,2	3,68	Ho	En	0,5	3,4	Deficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
			17	Las condiciones de trabajo en mi dependencia son buenas	0,2	3,71	Ho	En	0,5	3,8	Se cumple en alto grado
							Mu	En	0,5	3,7	Se cumple en alto grado

			35	El poder este concentrado en unas pocas dependencias	0,2	2,17	Ho	En	0,5	2,2	Insuficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	2,1	Insuficiente cumplimiento
			50	Todos nos preocupamos por hacer el trabajo con exactitud y orden	0,2	3,7	Ho	En	0,5	4	Se cumple en alto grado
							Mu	En	0,5	3,4	Deficiente cumplimiento
			73	En la institución la información está concentrada en pocos grupos	0,2	2,6	Ho	En	0,5	2,4	Insuficiente cumplimiento
							Mu	En	0,5	2,8	Deficiente cumplimiento

9. ANÁLISIS DE RESULTADOS

9.1 Diagnóstico del estado actual del clima organizacional y el desempeño laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía Distrital de Buenaventura

A partir de los datos del Cuadro 7 se construye el Cuadro 8 que muestra la calificación y el juicio de cumplimiento de la percepción del personal acerca de los Factores que inciden en el Clima Organizacional del Departamento de Recursos Humanos.

Cuadro 8. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Percepción que tiene el personal de los Factores que inciden en el Clima Organizacional

Factor	Nombre del Factor	Calif	Juicio de cumplimiento	Pretensión
F1	Adecuación a condiciones de trabajo	3,42	Deficiente cumplimiento	Grado en que el empleado se identifica con los valores, principios institucionales y los personales
F2	Aplicación al trabajo	2,92	Deficiente cumplimiento	Grado en que el trabajador es capaz de tomar decisiones y es responsable de las actividades que realiza.
F3	Compatibilidad de intereses	2,82	Deficiente cumplimiento	Grado en que el empleado se encuentra satisfecho con las actividades que el Departamento le brinda en beneficio de su crecimiento y desarrollo profesional.
F4	Compromiso con productividad	3,35	Deficiente cumplimiento	Grado en que los trabajadores se sienten comprometidos con el Departamento, con sus metas y objetivos de manera que puedan brindar un servicio de calidad
F5	Cuidado con el patrimonio institucional	2,98	Deficiente cumplimiento	Grado en que el empleado se encuentra complacencia con las actividades con calidad y el reconocimiento laboral de los superiores
F6	Dirección (Liderazgo)	2,96	Deficiente cumplimiento	Grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores
F7	Equidad	2,8	Deficiente cumplimiento	Nivel de efectividad en el establecimiento de objetivos, distribución de actividades y responsabilidades.

F8	Estímulo de la excelencia	3,11	Deficiente cumplimiento	Grado en que el empleado siente satisfacción en el puesto y las actividades que realiza.
F9	Intercambio de información	2,8	Deficiente cumplimiento	Nivel de efectividad en el flujo de información para la adecuada consecución de tareas.
F10	Involucramiento en el cambio	2,52	Deficiente cumplimiento	Grado en que el empleado se encuentra comprometido con sus funciones y promueva iniciativas de cambio en su desarrollo profesional.
F11	Realización personal	3,79	Se cumple en alto grado	Grado de respeto, apoyo y consideración entre los compañeros del Departamento.
F12	Reconocimiento a la aportación	3,25	Deficiente cumplimiento	Grado en que el empleado encuentra bienestar con las actividades misionales, los aportes de mejoramiento continuo y el crecimiento personal.
F13	Responsabilidad	3,24	Deficiente cumplimiento	Grado de gusto en el cumplimiento de objetivos con trabajo en equipo y sentido de pertenencia y la transmisión de información
F14	Retribución	3,19	Deficiente cumplimiento	Grado de satisfacción en relación con el pago y prestaciones que recibe el empleado a cambio de su trabajo
F15	Solución de conflictos	2,46	Insuficiente cumplimiento	Grado de compromiso jerárquico superior y empleados de menor rango para que el Departamento cumpla con las metas propuestas
F16	Trabajo en equipo	3,17	Deficiente cumplimiento	Grado en que las diferencias personales pueden interferir en el buen desempeño de los empleados

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura

Con la calificación de los Factores y ordenada de menor a mayor, gráficamente se representa así:



Gráfico 1. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de los Factores que inciden en el Clima Organizacional.

El gráfico muestra que el personal percibe un Clima Organizacional “enrarecido” donde los Factores 15 (Solución de Conflictos) y 10 (Involucramiento en el cambio) son los más críticos, con una calificación de “Insuficiente cumplimiento”; mientras que los demás factores presentan “deficiente cumplimiento”. Tan solo el Factor 11 (Realización personal) presenta una calificación de “cumplimiento alto grado”.

9.2 Identificación y valoración de los factores de incidencia del clima organizacional y el desempeño laboral

Análisis del Factor 1: Adecuación a Condiciones de Trabajo

En el cuadro siguiente se muestra la calificación dada a las preguntas que componen el Factor 1 “Adecuación a las condiciones de Trabajo”

Cuadro 9. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 1: Adecuación a las condiciones de trabajo Calificaciones dadas a las preguntas del Factor

NÚMERO DE RESPUESTAS DE CADA OPCIÓN A LAS PREGUNTAS DEL FACTOR 1 PARA MEDIR ADECUACIÓN A LAS CONDICIONES DE TRABAJO																			
No. De Pregunta	HOMBRES						MUJERES						TOTALES						
	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	DEF	
5	10	20	23	13	29	3,3	4	3	12	12	32	4	14	23	35	25	61	3,6	
21	25	3	5	8	61	3,7	8	1	2	2	36	4,3	33	4	7	10	97	3,9	
41	17	18	43	13	4	2,7	14	11	8	8	4	2,6	31	29	51	21	8	2,7	
59	20	7	9	18	41	3,6	5	1	5	5	34	4,0	25	8	14	23	75	3,7	
65	27	10	18	29	11	2,9	11	13	15	15	16	3,2	38	23	33	44	27	3,0	

A partir del cuadro anterior se construye el siguiente Gráfico donde se muestra la calificación de cada pregunta discriminada por Hombres (H), Mujeres (M) y Total (T).

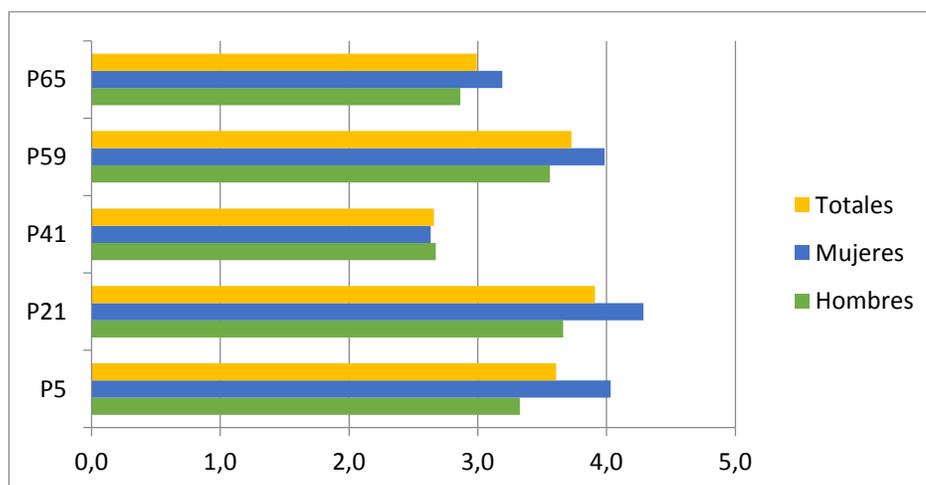


Gráfico 2. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 1 “Adecuación a condiciones de trabajo”.

Análisis. De acuerdo con los Cuadros y Gráfico anteriores, se deduce:

- El Factor 1 “Adecuación a condiciones de trabajo” se evalúa como “Deficiente cumplimiento” por su calificación de 3,42

- La calificación y cumplimiento de las preguntas que componen el factor 1, es:

A nálisis del Factor 2: “Aplicación al trabajo” E n el cua	Pregunta Número 5																	
	“Con frecuencia los compañeros de trabajo hablan bien de la institución”.																	
	HOMBRES						MUJERES						TOTAL					
	Calif	Juicio de cumplimiento					Calif	Juicio de cumplimiento					Calif	Juicio de cumplimiento				
	3,3	Deficiente cumplimiento					4	Se cumple en alto grado					3,6	Se cumple en alto grado				
	Pregunta Número 21																	
	“Realmente nos preocupa el prestigio de la organización”																	
	HOMBRES						MUJERES						TOTAL					
	Calif	Juicio de cumplimiento					Calif	Juicio de cumplimiento					Calif	Juicio de cumplimiento				
	3,7	Se cumple en alto grado					4,3	Se cumple en alto grado					3,9	Se cumple en alto grado				
	Pregunta Número 41																	
	“Periódicamente se tienen problemas debido a la circulación de chismes y rumores”.																	
	HOMBRES						MUJERES						TOTAL					
	Calif	Juicio de cumplimiento					Calif	Juicio de cumplimiento					Calif	Juicio de cumplimiento				
	2,7	Deficiente cumplimiento					2,6	Deficiente cumplimiento					2,7	Deficiente cumplimiento				
Pregunta Número 59																		
“En mi dependencia uno puede desarrollar su ingenio y creatividad”.																		
HOMBRES						MUJERES						TOTAL						
Calif	Juicio de cumplimiento					Calif	Juicio de cumplimiento					Calif	Juicio de cumplimiento					
3,6	Se cumple en alto grado					4	Se cumple en alto grado					3,7	Se cumple en alto grado					
Pregunta Número 65																		
“La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución están satisfechos con el ambiente físico de sus respectivas dependencias”.																		
HOMBRES						MUJERES						TOTAL						
Calif	Juicio de cumplimiento					Calif	Juicio de cumplimiento					Calif	Juicio de cumplimiento					
2,9	Deficiente cumplimiento					3,2	Deficiente cumplimiento					3	Deficiente cumplimiento					

dro siguiente se muestra la calificación dada a las preguntas que componen el Factor 2

“Aplicación al trabajo”

Cuadro 10. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 2: Adecuación a las condiciones de trabajo Calificaciones dadas a las preguntas del Factor

NÚMERO DE RESPUESTAS DE CADA OPCIÓN A LAS PREGUNTAS DEL FACTOR 2 PARA MEDIR APLICACIÓN EN EL TRABAJO																		
No. De Pregunta	HOMBRES						MUJERES						TOTALES					
	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	DEF
6	14	8	9	17	57	3,8	1	0	0	16	36	4,7	15	8	9	33	93	4,1

22	44	5	25	12	9	2,3	24	16	13	6	4	2,2	68	21	38	18	13	2,3
42	34	18	24	5	14	2,4	16	20	20	0	7	2,4	50	38	44	5	21	2,4
58	30	17	10	5	33	2,9	30	16	9	4	4	2	60	33	19	9	37	2,6
71	27	5	20	7	36	3,2	12	15	4	12	20	3,2	39	20	24	19	56	3,2

A partir del cuadro anterior se construye el siguiente Gráfico donde se muestra la calificación de cada pregunta discriminada por Hombres (H), Mujeres (M) y Total (T)

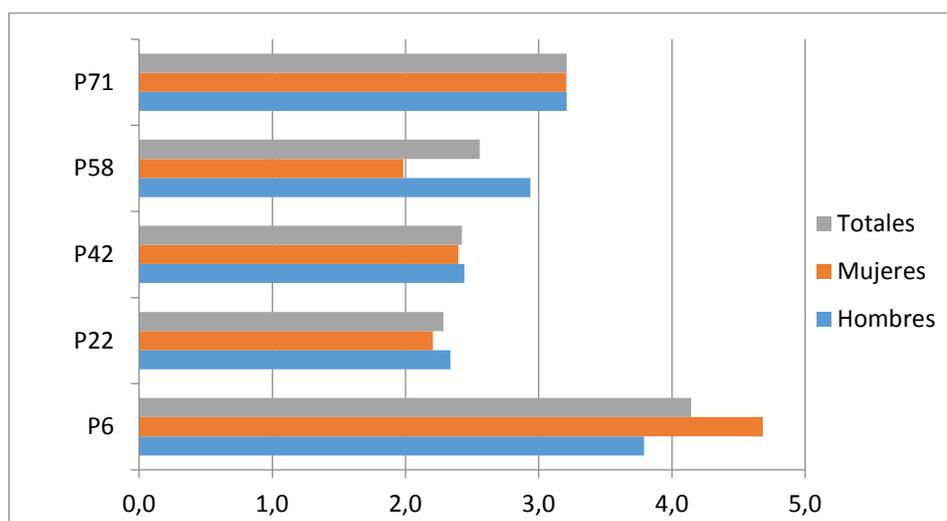


Gráfico 3. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 2 “Aplicación del trabajo”

Análisis. De acuerdo con los Cuadros y Gráfico anteriores, se deduce:

- El Factor 2 “Aplicación del trabajo” se evalúa como “Deficiente cumplimiento” por su calificación de 2,92
- La calificación y cumplimiento de las preguntas que componen el Factor es:

Pregunta Numero 6					
“Mi jefe se preocupa por que el personal a su cargo entienda bien el trabajo”					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,8	Se cumple en alto grado	4,7	Se cumple plenamente	4,1	Se cumple en alto grado
Pregunta Numero 22					
“La distribución del trabajo se hace en forma desorganizada”					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de	Calif	Juicio de	Calif	Juicio de

	cumplimiento		cumplimiento		cumplimiento
2,3	Insuficiente cumplimiento	2,2	Insuficiente cumplimiento	2,3	Insuficiente cumplimiento
Pregunta Numero 42					
<i>“Existen grupos o personas cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la institución”</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,4	Insuficiente cumplimiento	2,4	Insuficiente cumplimiento	2,4	Insuficiente cumplimiento
Pregunta Numero 58					
<i>“En esta institución existen grupos que se oponen a todos los cambios”</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,9	Deficiente cumplimiento	2,0	Insuficiente cumplimiento	2,6	Deficiente cumplimiento
Pregunta Numero 71					
<i>“El desempeño de las funciones es correctamente evaluado”</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,2	Deficiente cumplimiento	3,2	Deficiente cumplimiento	3,2	Deficiente cumplimiento

Análisis del Factor 3: Compatibilidad de intereses”

En el cuadro siguiente se muestra la calificación dada a las preguntas que componen el

Análisis del Factor 3 “Compatibilidad de Intereses”

Cuadro 11. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 3: “Compatibilidad de Intereses”. Calificaciones dadas a las preguntas del Factor

NÚMERO DE RESPUESTAS DE CADA OPCIÓN A LAS PREGUNTAS DEL FACTOR 3: PREGUNTAS PARA MEDIR COMPATIBILIDAD DE INTERESES

No. De Pregunta	HOMBRES						MUJERES						TOTALES					
	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	DEF
11	22	11	9	31	22	3,2	12	16	12	16	7	2,8	34	27	21	47	29	3,1
27	11	22	20	15	27	3,3	15	4	18	5	21	3,2	26	26	38	20	48	3,2
47	26	16	15	20	18	2,9	22	11	8	6	16	2,7	48	27	23	26	34	2,8
62	54	5	11	14	11	2,2	17	16	11	4	15	2,7	71	21	22	18	26	2,4
78	56	12	12	14	1	1,9	8	10	14	20	11	3,3	64	22	26	34	12	2,4

A partir del cuadro anterior se construye el siguiente Gráfico donde se muestra la calificación de cada pregunta discriminada por Hombres (H), Mujeres (M) y Total (T)

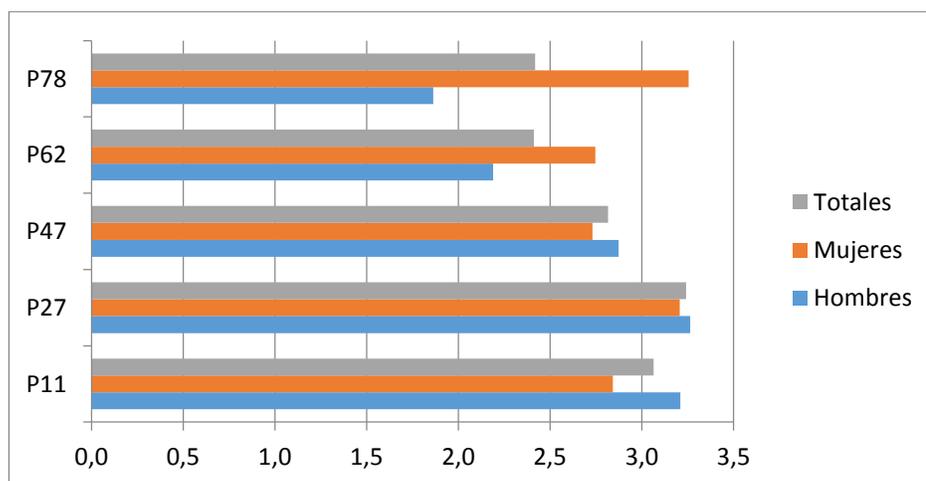


Gráfico 4. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 3 “Compatibilidad de Intereses”

Análisis. De acuerdo con los Cuadros y Gráfico anteriores, se deduce:

- El Factor 3 “Compatibilidad de Intereses” se evalúa como “Deficiente cumplimiento” por su calificación de 2,82
- La calificación y cumplimiento de las preguntas que componen el Factor es:

Pregunta Numero 11					
“La mayoría de los trabajos en la dependencia donde laboro exigen reflexión”					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,2	Deficiente cumplimiento	2,8	Deficiente cumplimiento	3,1	Deficiente cumplimiento
Pregunta Numero 27					
“Con este trabajo me siento realizado profesionalmente”					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,3	Deficiente cumplimiento	3,2	Deficiente cumplimiento	3,2	Deficiente cumplimiento
Pregunta Numero 47					
“Cuando se tiene un problema nadie se interesa por resolverlo”					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,9	Deficiente cumplimiento	2,7	Deficiente cumplimiento	2,8	Deficiente cumplimiento
Pregunta Numero 62					
“En esta organización el personal con capacidad para presentar mayores desafíos es promovido”					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,2	Insuficiente cumplimiento	2,7	Deficiente cumplimiento	2,4	Insuficiente cumplimiento
Pregunta Numero 78					
“Por lo general las personas que trabajan bien, son premiadas con un mejor trabajo en la organización”					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
1,9	Insuficiente cumplimiento	3,3	Deficiente cumplimiento	2,4	Insuficiente cumplimiento

Análisis del Factor 4: “Compromiso con productividad”

En el cuadro siguiente se muestra la calificación dada a las preguntas que componen el

Cuadro 12. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 4: “Compromiso con productividad”. Calificaciones dadas a las preguntas del Factor

NÚMERO DE RESPUESTAS DE CADA OPCIÓN A LAS PREGUNTAS DEL FACTOR 4 PARA MEDIR COMPROMISO CON PRODUCTIVIDAD																		
No. De Pregunta	HOMBRES						MUJERES						TOTALES					
	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	DEF
10	7	14	29	10	35	3,5	10	10	20	12	11	3,1	17	24	49	22	46	3,4
26	15	23	6	21	30	3,3	8	11	21	8	15	3,2	23	34	27	29	45	3,2
46	26	18	7	7	37	3,1	7	12	8	17	19	3,5	33	30	15	24	56	3,3
61	1	6	13	23	52	4,3	4	0	17	15	27	4	5	6	30	38	79	4,1
77	21	18	24	30	2	2,7	20	9	8	11	15	2,9	41	27	32	41	17	2,8

A partir del cuadro anterior se construye el siguiente Gráfico donde se muestra la calificación de cada pregunta discriminada por Hombres (H), Mujeres (M) y Total (T)

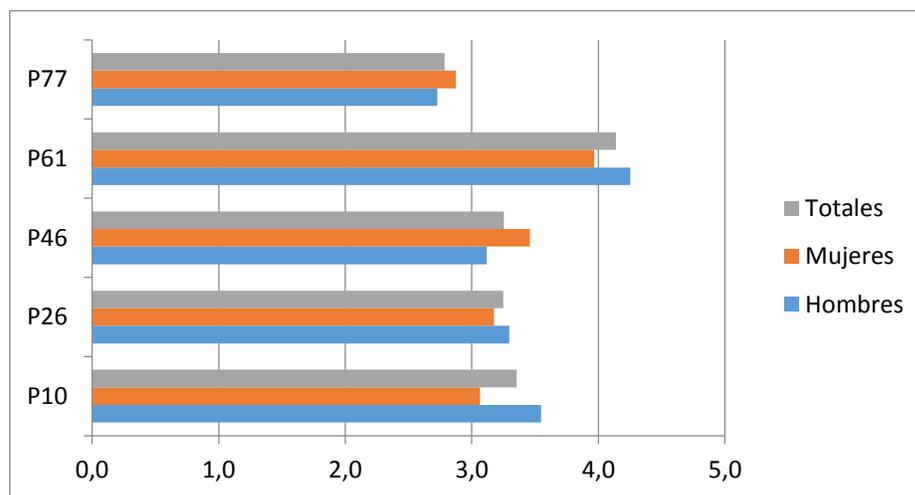


Gráfico 5. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 4 “Compromiso con productividad”

Análisis. De acuerdo con los Cuadros y Gráfico anteriores, se deduce:

- El Factor 4 ““Compromiso con productividad”” se evalúa como “Deficiente cumplimiento” por su calificación de 3,35
- La calificación y cumplimiento de las preguntas que componen el Factor es:

Pregunta Numero 10					
<i>La adopción de nuevas tecnologías no es bien aceptadas</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,5	Se cumple en alto grado	3,1	Deficiente cumplimiento	3,4	Deficiente cumplimiento
Pregunta Numero 26					
<i>Las iniciativas de los trabajadores no reciben respaldo de sus jefes</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,3	Deficiente cumplimiento	3,2	Deficiente cumplimiento	3,2	Deficiente cumplimiento
Pregunta Numero 46					
<i>Se ofrecen oportunidades de progreso a los buenos trabajadores</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,1	Deficiente cumplimiento	3,5	Deficiente cumplimiento	3,3	Deficiente cumplimiento
Pregunta Numero 61					
<i>Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
4,3	Se cumple en alto grado	4,0	Se cumple en alto grado	4,1	Se cumple en alto grado
Pregunta Numero 77					
<i>Únicamente al finalizar el trabajo es cuando se revisa</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,7	Deficiente cumplimiento	2,9	Deficiente cumplimiento	2,8	Deficiente cumplimiento

Análisis del Factor 5: “Cuidado del patrimonio institucional”

En el cuadro siguiente se muestra la calificación dada a las preguntas que componen el”

Cuadro 13. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 5: “Cuidado del patrimonio institucional”. Calificaciones dadas a las preguntas del Factor

NÚMERO DE RESPUESTAS DE CADA OPCIÓN A LAS PREGUNTAS DEL FACTOR 5 PARA MEDIR CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL																		
No. De Pregunta	HOMBRES						MUJERES						TOTALES					
	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	DEF
7	15	28	21	16	15	2,9	9	18	21	13	2	2,7	24	46	42	29	17	2,8
23	41	20	12	3	19	2,4	21	11	6	13	12	2,7	62	31	18	16	31	2,5
44	38	24	12	7	14	2,3	35	9	7	4	8	2,1	73	33	19	11	22	2,2
60	1	9	11	18	56	4,3	4	3	4	25	27	4,1	5	12	15	43	83	4,2
72	19	26	3	14	33	3,2	12	19	1	5	26	3,2	31	45	4	19	59	3,2

A partir del cuadro anterior se construye el siguiente Gráfico donde se muestra la calificación de cada pregunta discriminada por Hombres (H), Mujeres (M) y Total (T)

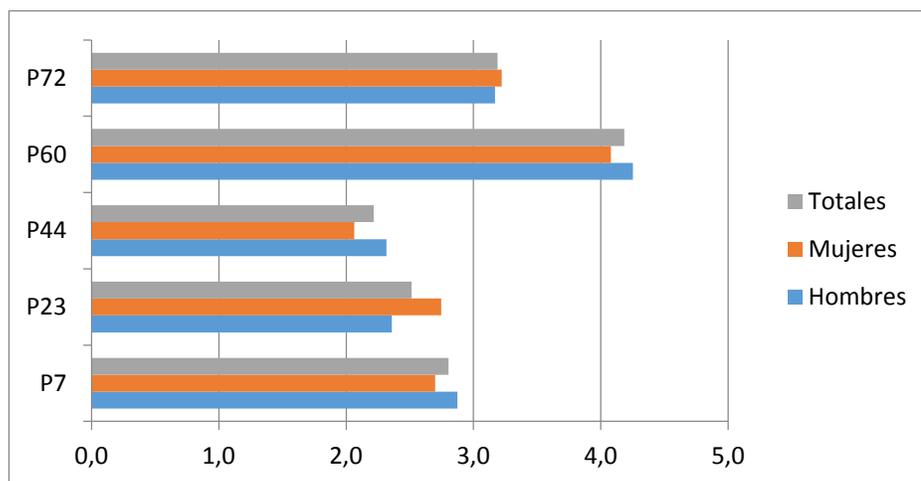


Gráfico 6. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 5 “Cuidado del patrimonio institucional”

Análisis. De acuerdo con los Cuadros y Gráfico anteriores, se deduce:

- El Factor 5 “Cuidado del patrimonio institucional” se evalúa como “Deficiente cumplimiento por su calificación de 2,98
- La calificación y cumplimiento de las preguntas que componen el Factor es:

Pregunta Numero 7					
<i>Las promociones carecen de objetividad</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,9	Deficiente cumplimiento	2,7	Deficiente cumplimiento	2,8	Deficiente cumplimiento
Pregunta Numero 23					
<i>Las normas disciplinarias se aplican arbitrariamente</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,4	Insuficiente cumplimiento	2,7	Deficiente cumplimiento	2,5	Deficiente cumplimiento
Pregunta Numero 44					
<i>En mi dependencia únicamente están pendientes de los errores</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,3	Insuficiente cumplimiento	2,1	Insuficiente cumplimiento	2,2	Insuficiente cumplimiento
Pregunta Numero 60					
<i>La dedicación en esta dependencia merece reconocimiento</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
4,3	Se cumple en alto grado	4,1	Se cumple en alto grado	4,2	Se cumple en alto grado
Pregunta Numero 72					
<i>A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,2	Deficiente cumplimiento	3,2	Deficiente cumplimiento	3,2	Deficiente cumplimiento

Análisis del Factor 6: “Dirección (Liderazgo)”

En el cuadro siguiente se muestra la calificación dada a las preguntas que componen el Factor 6 “Dirección (Liderazgo)”

Cuadro 14. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 6 “Dirección (Liderazgo)”. Calificaciones dadas a las preguntas del Factor

NÚMERO DE RESPUESTAS DE CADA OPCIÓN A LAS PREGUNTAS DEL FACTOR 6 PARA MEDIR DIRECCIÓN (LIDERAZGO)																		
No. De Pregunta	HOMBRES						MUJERES						TOTALES					
	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	DEF
1	31	29	15	8	12	2,4	10	36	9	3	5	2,3	41	65	24	11	17	2,4
14	0	4	16	17	58	4,4	7	4	11	17	24	3,7	7	8	27	34	82	4,1
33	41	13	13	13	15	2,5	32	11	5	11	4	2,1	73	24	18	24	19	2,3
51	8	5	23	8	51	3,9	4	4	31	9	15	3,4	12	9	54	17	66	3,7
67	45	17	2	5	26	2,5	24	4	22	9	4	2,4	69	21	24	14	30	2,5

A partir del cuadro anterior se construye el siguiente Gráfico donde se muestra la calificación de cada pregunta discriminada por Hombres (H), Mujeres (M) y Total (T)

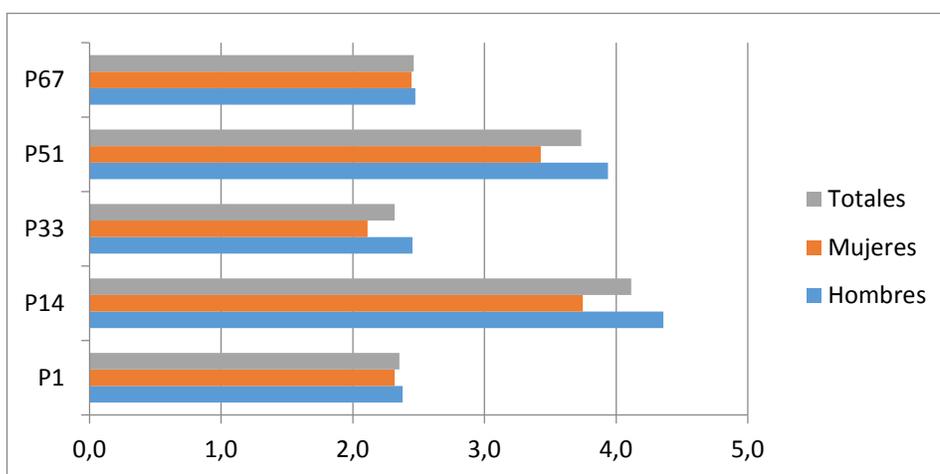


Gráfico 7. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 6 “Dirección (Liderazgo)”.

Análisis. De acuerdo con los Cuadros y Gráfico anteriores, se deduce:

- El Factor 6 “Dirección (Liderazgo)” se evalúa como “Deficiente cumplimiento por su calificación de 2,96
- La calificación y cumplimiento de las preguntas que componen el Factor es:

Pregunta Numero 1					
<i>El ambiente que se respira en esta institución es tenso</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,4	Insuficiente cumplimiento	2,3	Insuficiente cumplimiento	2,4	Insuficiente cumplimiento
Pregunta Numero 14					
<i>Esta institución ofrece oportunidades de capacitación para todos</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
4,4	Se cumple en alto grado	3,7	Se cumple en alto grado	4,1	Se cumple en alto grado
Pregunta Numero 33					
<i>En la institución se despide a la gente con facilidad</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,5	Insuficiente cumplimiento	2,1	Insuficiente cumplimiento	2,3	Insuficiente cumplimiento
Pregunta Numero 51					
<i>Los recursos limitados de nuestra dependencia se comparten fácilmente con otros grupos de la institución</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,9	Se cumple en alto grado	3,4	Deficiente cumplimiento	3,7	Se cumple en alto grado
Pregunta Numero 67					
<i>Las dependencias que conforman la institución viven en conflicto permanente</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,5	Insuficiente cumplimiento	2,4	Insuficiente cumplimiento	2,5	Insuficiente cumplimiento

Análisis del Factor 7: “Equidad”

En el cuadro siguiente se muestra la calificación dada a las preguntas que componen el

Cuadro 15. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 7 “Equidad”. Calificaciones dadas a las preguntas del Factor

NÚMERO DE RESPUESTAS DE CADA OPCIÓN A LAS PREGUNTAS DEL FACTOR 7 PARA MEDIR EQUIDAD																		
No. De Pregunta	HOMBRES						MUJERES						TOTALES					
	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	DEF
9	37	32	7	7	12	2,2	21	14	21	0	7	2,3	58	46	28	7	19	2,3
25	39	11	19	5	21	2,6	14	11	25	5	8	2,7	53	22	44	10	29	2,6
45	6	25	16	21	27	3,4	12	8	31	4	8	2,8	18	33	47	25	35	3,2
53	23	4	12	16	40	3,5	12	5	9	4	33	3,7	35	9	21	20	73	3,6
76	40	17	23	4	11	2,3	16	14	20	5	8	2,6	56	31	43	9	19	2,4

A partir del cuadro anterior se construye el siguiente Gráfico donde se muestra la calificación de cada pregunta discriminada por Hombres (H), Mujeres (M) y Total (T)

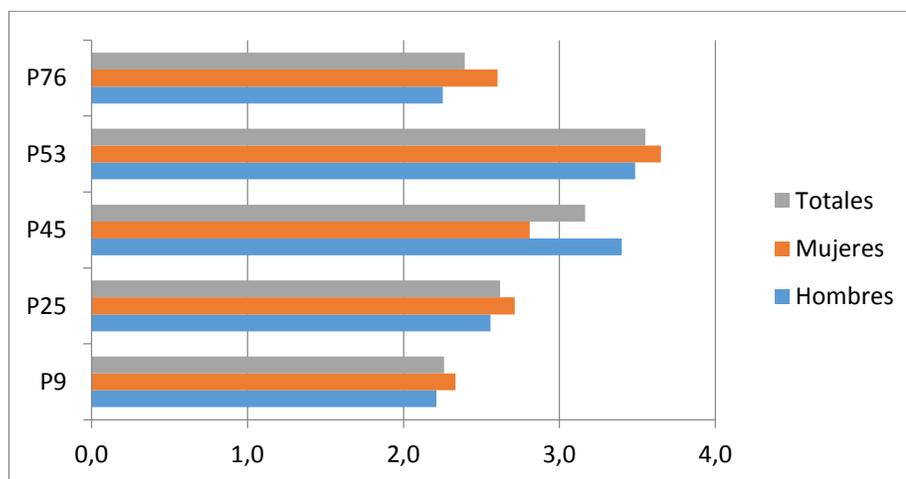


Gráfico 8. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 7 “Equidad”.

Análisis. De acuerdo con los Cuadros y Gráfico anteriores, se deduce:

- El Factor 7 “Equidad”. Se evalúa como “Deficiente cumplimiento por su calificación de 2,80
- La calificación y cumplimiento de las preguntas que componen el Factor es:

Pregunta Numero 9					
<i>Cuando se necesita información de otra área o dependencia, tardan en suministrarla</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,2	Insuficiente cumplimiento	2,3	Insuficiente cumplimiento	2,3	Insuficiente cumplimiento
Pregunta Numero 25					
<i>Generalmente cuando se va a hacer algo en la organización, mi dependencia es el último en enterarse</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,6	Deficiente cumplimiento	2,7	Deficiente cumplimiento	2,6	Deficiente cumplimiento
Pregunta Numero 45					
<i>Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,4	Deficiente cumplimiento	2,8	Deficiente cumplimiento	3,2	Deficiente cumplimiento
Pregunta Numero 53					
<i>Defendemos con energía el trabajo y la imagen de nuestra dependencia</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,5	Deficiente cumplimiento	3,7	Se cumple en alto grado	3,6	Se cumple en alto grado
Pregunta Numero 76					
<i>Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,3	Insuficiente cumplimiento	2,6	Deficiente cumplimiento	2,4	Insuficiente cumplimiento

Análisis del Factor 8: “Estimulo de la excelencia”

Cuadro 16. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 8 “Estimulo de la excelencia”. Calificaciones dadas a las preguntas del Factor

NÚMERO DE RESPUESTAS DE CADA OPCIÓN A LAS PREGUNTAS DEL FACTOR 8 PARA MEDIR ESTIMULO DE LA EXCELENCIA																		
No. De Pregunta	HOMBRES						MUJERES						TOTALES					
	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	DEF
15	1	8	11	27	48	4,2	5	7	7	8	36	4	6	15	18	35	84	4,1
30	61	3	4	3	19	2	24	8	22	5	4	2,3	85	11	26	8	23	2,1
34	55	10	20	6	2	1,8	36	0	4	5	6	1,7	91	10	24	11	8	1,8
52	22	1	14	9	49	3,7	16	0	17	8	22	3,3	38	1	31	17	71	3,5
70	3	12	6	37	37	4	7	4	3	9	36	4,1	10	16	9	46	73	4,0

A partir del cuadro anterior se construye el siguiente Gráfico que muestra la calificación de cada pregunta discriminada por Hombres (H), Mujeres (M) y Total (T)

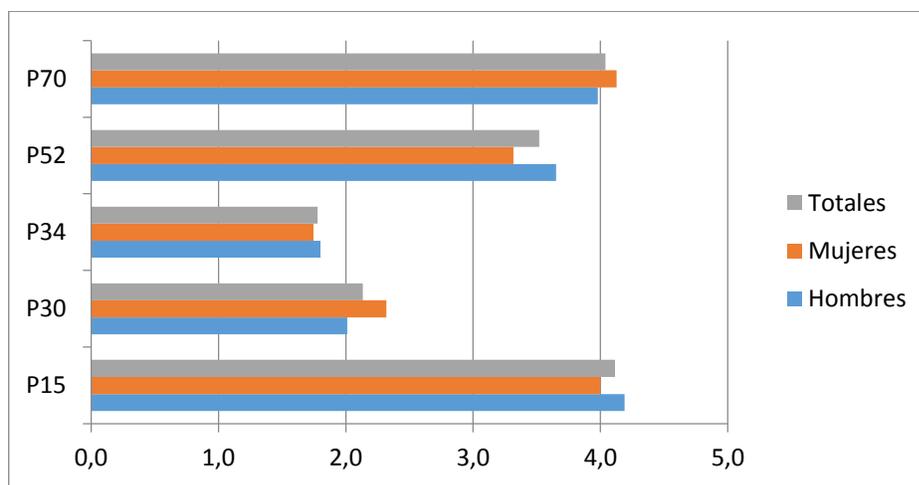


Gráfico 9. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 8 “Estimulo de la excelencia”.

Análisis. De acuerdo con los Cuadros y Gráfico anteriores, se deduce:

- El Factor 8 ““Estimulo de la excelencia”.se evalúa como “Deficiente cumplimiento por su calificación de 3,11

- La calificación y cumplimiento de las preguntas que componen el Factor es:

Pregunta Numero 15					
<i>En mi dependencia todos los problemas se discuten de buena manera</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
4,2	Se cumple en alto grado	4,0	Se cumple en alto grado	4,1	Se cumple en alto grado
Pregunta Numero 30					
<i>En la institución se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,0	Insuficiente cumplimiento	2,3	Insuficiente cumplimiento	2,1	Insuficiente cumplimiento
Pregunta Numero 34					
<i>En general, el trabajo se hace de forma superficial y mediocre</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
1,8	Insuficiente cumplimiento	1,7	Insuficiente cumplimiento	1,8	Insuficiente cumplimiento
Pregunta Numero 52					
<i>El espíritu de equipo en la institución es excelente</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,7	Se cumple en alto grado	3,3	Deficiente cumplimiento	3,5	Se cumple en alto grado
Pregunta Numero 70					
<i>Nosotros conocemos las metas de nuestra dependencia</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
4,0	Se cumple en alto grado	4,1	Se cumple en alto grado	4,0	Se cumple en alto grado

Análisis del Factor 9: “Intercambio de información”

Cuadro 17. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 9 “Intercambio de información”. Calificaciones dadas a las preguntas del Factor

NÚMERO DE RESPUESTAS DE CADA OPCIÓN A LAS PREGUNTAS DEL FACTOR 9 PARA MEDIR INTERCAMBIO DE LA INFORMACIÓN																		
No. De Pregunta	HOMBRES						MUJERES						TOTALES					
	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	DEF
12	41	14	5	32	3	2,4	12	15	21	12	3	2,7	53	29	26	44	6	2,5
28	2	7	3	32	51	4,3	9	4	4	20	26	3,8	11	11	7	52	77	4,1
48	25	17	17	8	28	3,0	34	0	12	11	6	2,3	59	17	29	19	34	2,7
63	52	8	25	9	1	1,9	25	4	19	8	7	2,5	77	12	44	17	8	2,2
79	34	10	31	14	6	2,5	8	17	26	9	3	2,7	42	27	57	23	9	2,6

A partir del cuadro anterior se construye el siguiente Gráfico que muestra la calificación de cada pregunta discriminada por Hombres (H), Mujeres (M) y Total (T)

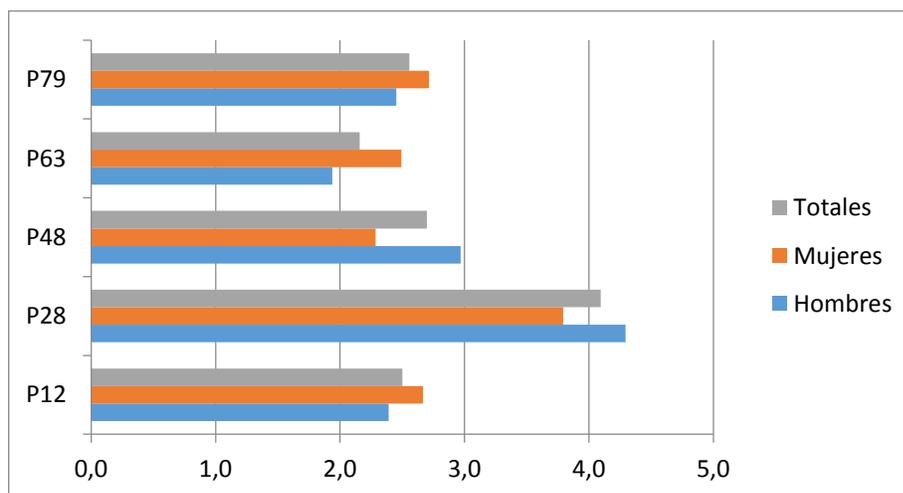


Gráfico 10. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 9 “Intercambio de información”.

Análisis. De acuerdo con los Cuadros y Gráfico anteriores, se deduce:

- El Factor 9 “Intercambio de información”.se evalúa como “Deficiente cumplimiento por su calificación de 2,80

- La calificación y cumplimiento de las preguntas que componen el Factor es:

Pregunta Numero 12					
<i>En esta institución se premia a la persona Estimulo de la excelencia que trabaja bien</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,4	Insuficiente cumplimiento	2,7	Deficiente cumplimiento	2,5	Deficiente cumplimiento
Pregunta Numero 28					
<i>Mi jefe sabe reconocer los trabajos de buena calidad</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
4,3	Se cumple en alto grado	3,8	Se cumple en alto grado	4,1	Se cumple en alto grado
Pregunta Numero 48					
<i>Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,0	Deficiente cumplimiento	2,3	Insuficiente cumplimiento	2,7	Deficiente cumplimiento
Pregunta Numero 63					
<i>Cuando hay un problema se deja pasar como si nada hasta que se olvida</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
1,9	Insuficiente cumplimiento	2,5	Deficiente cumplimiento	2,2	Insuficiente cumplimiento
Pregunta Numero 79					
<i>Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,5	Insuficiente cumplimiento	2,7	Deficiente cumplimiento	2,6	Deficiente cumplimiento

Análisis del Factor 10: “Involucramiento en el cambio”

Cuadro 18. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 10 “Involucramiento en el cambio”. Calificaciones dadas a las preguntas del Factor

NÚMERO DE RESPUESTAS DE CADA OPCIÓN A LAS PREGUNTAS DEL FACTOR 10 PARA MEDIR INVOLUCRAMIENTO EN EL CAMBIO																		
No. De Pregunta	HOMBRES						MUJERES						TOTALES					
	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	DEF
13	25	18	10	22	20	2,9	20	12	20	4	7	2,5	45	30	30	26	27	2,7
29	40	10	24	18	3	2,3	11	4	27	17	4	3,0	51	14	51	35	7	2,6
38	18	21	30	14	12	2,8	20	1	13	6	23	3,2	38	22	43	20	35	2,9
64	42	15	18	2	18	2,4	24	15	13	4	7	2,3	66	30	31	6	25	2,3
80	51	21	7	10	6	1,9	33	8	15	3	4	2,0	84	29	22	13	10	2,0

A partir del cuadro anterior se construye el siguiente Gráfico que muestra la calificación de cada pregunta discriminada por Hombres (H), Mujeres (M) y Total (T)

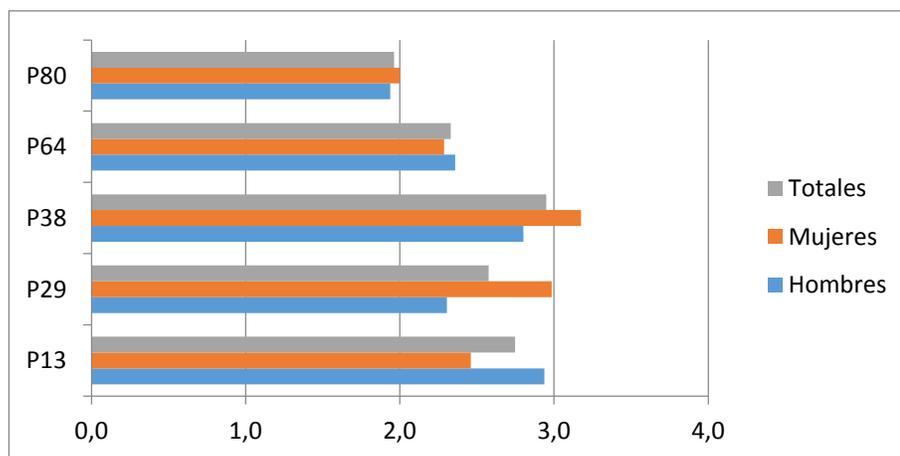


Gráfico 11. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 10 “Involucramiento en el cambio”.

Análisis. De acuerdo con los Cuadros y Gráfico anteriores, se deduce:

- El Factor 10 “Involucramiento en el cambio”. Se evalúa como “Deficiente cumplimiento” por su calificación de 2,52

- La calificación y cumplimiento de las preguntas que componen el Factor es:

Pregunta número 13					
<i>En esta organización se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar el trabajo</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,9	Deficiente cumplimiento	2,5	Insuficiente cumplimiento	2,7	Deficiente cumplimiento
Pregunta número 29					
<i>Los empleados de esta dependencia no se sienten seguros del trabajo que tienen que hacer</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,3	Insuficiente cumplimiento	3,0	Deficiente cumplimiento	2,6	Deficiente cumplimiento
Pregunta número 38					
<i>No existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,8	Deficiente cumplimiento	3,2	Deficiente cumplimiento	2,9	Deficiente cumplimiento
Pregunta número 64					
<i>En toda la organización las diferentes áreas compiten más que trabajar juntos</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,4	Insuficiente cumplimiento	2,3	Insuficiente cumplimiento	2,3	Insuficiente cumplimiento
Pregunta número 80					
<i>Aquí el trabajo solo lo hacen unos pocos</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
1,9	Insuficiente cumplimiento	2,0	Insuficiente cumplimiento	2,0	Insuficiente cumplimiento

Análisis del Factor 11: “Realización personal”

En el cuadro siguiente se muestra la calificación dada a las preguntas que componen el Factor 11 “Realización Personal”

Cuadro 19. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 11 “Realización Personal”. Calificaciones dadas a las preguntas del Factor

NÚMERO DE RESPUESTAS DE CADA OPCIÓN A LAS PREGUNTAS DEL FACTOR 11 PARA MEDIR REALIZACIÓN PERSONAL																		
No. De Pregunta	HOMBRES						MUJERES						TOTALES					
	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	DEF
3	2	16	18	26	33	3,8	6	8	9	16	24	3,7	8	24	27	42	57	3,7
18	16	9	18	12	40	3,5	4	4	8	5	42	4,2	20	13	26	17	82	3,8
37	7	9	14	23	42	3,9	0	5	7	12	39	4,3	7	14	21	35	81	4,1
49	23	1	15	19	37	3,5	1	7	24	4	27	3,8	24	8	39	23	64	3,6
74	6	4	30	24	31	3,7	4	7	27	9	16	3,4	10	11	57	33	47	3,6

A partir del cuadro anterior se construye el siguiente Gráfico que muestra la calificación de cada pregunta discriminada por Hombres (H), Mujeres (M) y Total (T)

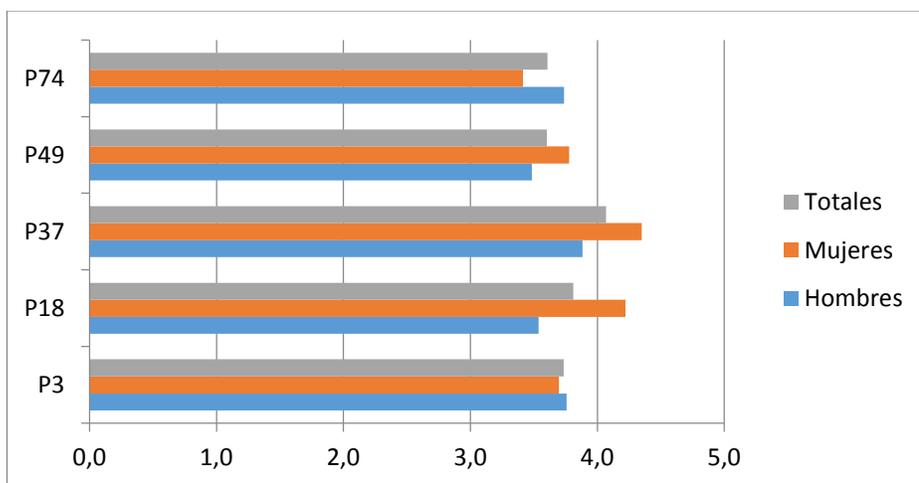


Gráfico 12. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 11 “Realización Personal”

ANALISIS. De acuerdo con los Cuadros y Gráfico anteriores, se deduce:

- El Factor 11 Realización Personal”. Se evalúa como “Se cumple en alto grado” por su calificación de 3,79
- La calificación y cumplimiento de las preguntas que componen el Factor es:

Pregunta número 3					
Los objetivos de las dependencias son congruentes con los objetivos de la organización					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,8	Se cumple en alto grado	3,7	Se cumple en alto grado	3,7	Se cumple en alto grado
Pregunta número 18					
En mi dependencia uno se auto motiva para la realización del trabajo					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,5	Se cumple en alto grado	4,2	Se cumple en alto grado	3,8	Se cumple en alto grado
Pregunta número 37					
Tratamos con respeto a los usuarios de nuestro servicio					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,9	Se cumple en alto grado	4,3	Se cumple en alto grado	4,1	Se cumple en alto grado
Pregunta número 49					
Existe preocupación por mejorar constantemente las condiciones de trabajo					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,5	Deficiente cumplimiento	3,8	Se cumple en alto grado	3,6	Se cumple en alto grado
Pregunta número 74					
Los niveles superiores no propician cambios positivos a la institución					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,7	Se cumple en alto grado	3,4	Deficiente cumplimiento	3,6	Se cumple en alto grado

Análisis del Factor 12: “Reconocimiento a la Aportación”

Cuadro 20. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 12 “Reconocimiento a la Aportación” Calificaciones dadas a las preguntas del Factor

NÚMERO DE RESPUESTAS DE CADA OPCIÓN A LAS PREGUNTAS DEL FACTOR 12 PARA MEDIR RECONOCIMIENTO A LA APORTACIÓN																		
No. De Pregunta	HOMBRES						MUJERES						TOTALES					
	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	DEF
19	18	14	14	3	46	3,5	28	6	3	13	13	2,6	46	20	17	16	59	3,1
32	16	13	27	23	16	3,1	12	4	4	20	23	3,6	28	17	31	43	39	3,3
40	22	13	13	35	12	3,0	19	12	16	16	0	2,5	41	25	29	51	12	2,8
56	38	11	5	7	34	2,9	11	14	4	4	30	3,4	49	25	9	11	64	3,1
69	10	17	5	19	44	3,7	4	1	8	20	30	4,1	14	18	13	39	74	3,9

A partir del cuadro anterior se construye el siguiente Gráfico que muestra la calificación de cada pregunta discriminada por Hombres (H), Mujeres (M) y Total (T)

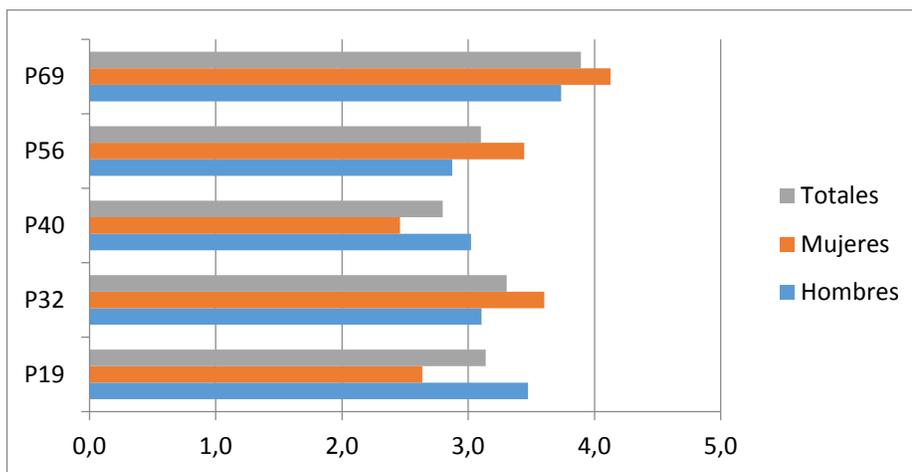


Gráfico 13. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 12 “Reconocimiento a la Aportación”

Análisis. De acuerdo con los Cuadros y Gráfico anteriores, se deduce:

- El Factor 12 “Reconocimiento a la Aportación”.se evalúa como “Deficiente cumplimiento” por su calificación de 3,25

- La calificación y cumplimiento de las preguntas que componen el Factor es:

Pregunta número 19					
<i>Lo importante es cumplir con los objetivos de la dependencia, lo demás no interesa</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento de	Calif	Juicio de cumplimiento de
3,5	Deficiente cumplimiento	2,6	Deficiente cumplimiento	3,1	Deficiente cumplimiento
Pregunta número 32					
<i>Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento de	Calif	Juicio de cumplimiento de
3,1	Deficiente cumplimiento	3,6	Se cumple en alto grado	3,3	Deficiente cumplimiento
Pregunta número 40					
<i>Casi nadie se esfuerza en cumplir con sus obligaciones</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento de	Calif	Juicio de cumplimiento de
3,0	Deficiente cumplimiento	2,5	Insuficiente cumplimiento	2,8	Deficiente cumplimiento
Pregunta número 56					
<i>Mi jefe no se preocupa por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento de	Calif	Juicio de cumplimiento de
2,9	Deficiente cumplimiento	3,4	Deficiente cumplimiento	3,1	Deficiente cumplimiento
Pregunta número 69					
<i>En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento de	Calif	Juicio de cumplimiento de
3,7	Se cumple en alto grado	4,1	Se cumple en alto grado	3,9	Se cumple en alto grado

Análisis del Factor 13: “Responsabilidad”

Cuadro 21. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura Medición del Clima Organizacional. Factor 13 “Responsabilidad” Calificaciones dadas a las preguntas del Factor

NÚMERO DE RESPUESTAS DE CADA OPCIÓN A LAS PREGUNTAS DEL FACTOR 13 PARA MEDIR RESPONSABILIDAD																		
No. De Pregunta	HOMBRES						MUJERES						TOTALES					
	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	DEF
4	22	9	18	18	28	3,2	1	7	13	15	27	4,0	23	16	31	33	55	3,5
20	4	16	17	27	31	3,7	4	7	18	14	20	3,6	8	23	35	41	51	3,7
43	55	16	4	19	2	1,9	36	0	9	8	8	2,2	91	16	13	27	10	2,0
57	37	9	35	1	13	2,4	12	16	7	16	12	3	49	25	42	17	25	2,6
75	8	14	4	18	55	3,9	3	0	8	4	36	4,5	11	14	12	22	91	4,2

A partir del cuadro anterior se construye el siguiente Gráfico que muestra la calificación de cada pregunta discriminada por Hombres (H), Mujeres (M) y Total (T)

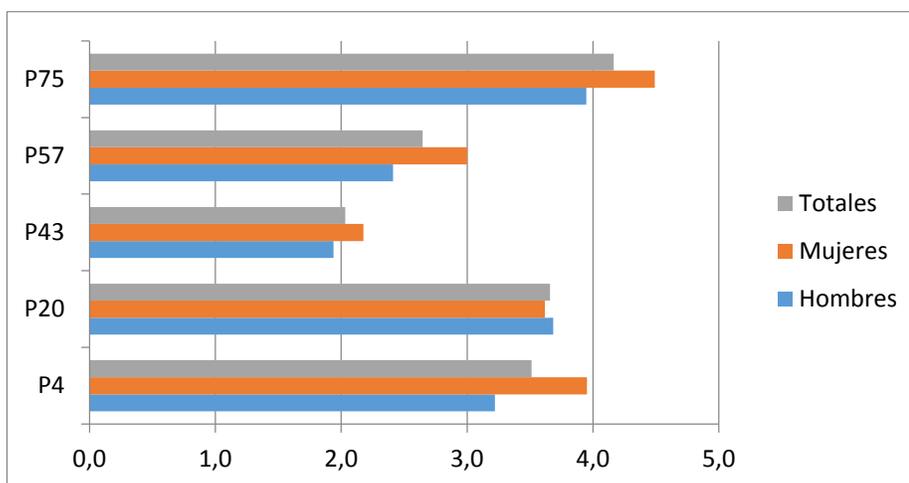


Gráfico 14. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 13 “Responsabilidad”

Análisis. De acuerdo con los Cuadros y Gráfico anteriores, se deduce:

- El Factor 13 “Responsabilidad”. Se evalúa como “Deficiente cumplimiento” por su calificación de 3,24
- La calificación y cumplimiento de las preguntas que componen el Factor es:

Pregunta número 4					
<i>En la práctica, los equipos de trabajo rara vez logran alcanzar sus objetivos</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,2	Deficiente cumplimiento	4,0	Se cumple en alto grado	3,5	Se cumple en alto grado
Pregunta número 20					
<i>Cuando hay un reto para la organización todas las dependencias participan activamente en la solución</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,7	Se cumple en alto grado	3,6	Se cumple en alto grado	3,7	Se cumple en alto grado
Pregunta número 43					
<i>Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
1,9	Insuficiente cumplimiento	2,2	Insuficiente cumplimiento	2,0	Insuficiente cumplimiento
Pregunta número 57					
<i>Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,4	Insuficiente cumplimiento	3,0	Deficiente cumplimiento	2,6	Deficiente cumplimiento
Pregunta número 75					
<i>Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,9	Se cumple en alto grado	4,5	Se cumple plenamente	4,2	Se cumple en alto grado

Análisis del Factor 14: “Retribución”

Cuadro 22. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 14 “Retribución” Calificaciones dadas a las preguntas del Factor

NÚMERO DE RESPUESTAS DE CADA OPCIÓN A LAS PREGUNTAS DEL FACTOR 14 PARA MEDIR RETRIBUCIÓN																		
No. De Pregunta	HOMBRES						MUJERES						TOTALES					
	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	DEF
8	6	25	4	27	38	3,6	6	1	7	8	36	4,2	12	26	11	35	74	3,8
24	6	3	1	22	61	4,4	7	1	8	20	29	3,9	13	4	9	42	90	4,2
39	32	7	15	23	18	2,9	19	8	9	12	15	2,9	51	15	24	35	33	2,9
54	49	6	34	5	1	2,0	39	1	10	5	8	2,1	88	7	44	10	9	2,0
66	26	26	10	23	10	2,6	11	3	25	8	16	3,2	37	29	35	31	26	2,9

A partir del cuadro anterior se construye el siguiente Gráfico que muestra la calificación de cada pregunta discriminada por Hombres (H), Mujeres (M) y Total (T)

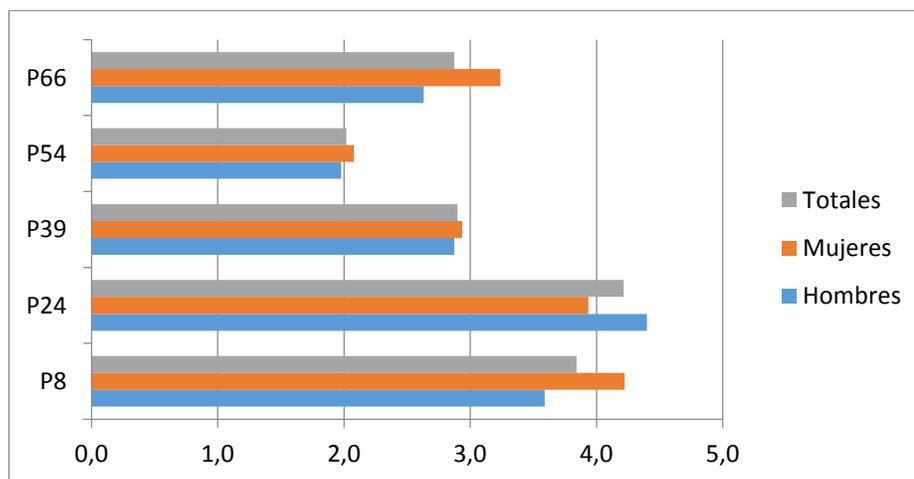


Gráfico 15. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 14 “Retribución”

Análisis. De acuerdo con los Cuadros y Gráfico anteriores, se deduce:

- El Factor 14 “Retribución”. Se evalúa como “Deficiente cumplimiento” por su calificación de 3,19.

- La calificación y cumplimiento de las preguntas que componen el Factor es:

Pregunta número 8					
En mi dependencia existe preocupación por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad de este					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento de	Calif	Juicio de cumplimiento de
3,6	Se cumple en alto grado	4,2	Se cumple en alto grado	3,8	Se cumple en alto grado
Pregunta número 24					
En mi dependencia la calidad del trabajo tiene que ser excelente					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento de	Calif	Juicio de cumplimiento de
4,4	Se cumple en alto grado	3,9	Se cumple en alto grado	4,2	Se cumple en alto grado
Pregunta número 39					
Aunque haga bien su trabajo, nadie se lo reconoce					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento de	Calif	Juicio de cumplimiento de
2,9	Deficiente cumplimiento	2,9	Deficiente cumplimiento	2,9	Deficiente cumplimiento
Pregunta número 54					
A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento de	Calif	Juicio de cumplimiento de
2,0	Insuficiente cumplimiento	2,1	Insuficiente cumplimiento	2,0	Insuficiente cumplimiento
Pregunta número 66					
A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento de	Calif	Juicio de cumplimiento de
2,6	Deficiente cumplimiento	3,2	Deficiente cumplimiento	2,9	Deficiente cumplimiento

Análisis del Factor 15: “Solución de conflictos”

Cuadro 23. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 15 “Solución de conflictos” Calificaciones dadas a las preguntas del Factor

NÚMERO DE RESPUESTAS DE CADA OPCIÓN A LAS PREGUNTAS DEL FACTOR 15 PARA MEDIR SOLUCIÓN DE CONFLICTOS																		
No. De Pregunta	HOMBRES						MUJERES						TOTALES					
	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	DEF
16	47	9	6	6	27	2,5	29	8	2	16	8	2,5	76	17	8	22	35	2,5
31	39	7	16	13	20	2,7	35	4	11	9	4	2,1	74	11	27	22	24	2,4
36	27	10	41	5	12	2,6	23	7	29	0	4	2,3	50	17	70	5	16	2,5
55	43	15	7	13	17	2,4	32	0	12	12	7	2,4	75	15	19	25	24	2,4
68	29	7	14	25	20	3,0	31	4	18	10	0	2,1	60	11	32	35	20	2,6

A partir del cuadro anterior se construye el siguiente Gráfico que muestra la calificación de cada pregunta discriminada por Hombres (H), Mujeres (M) y Total (T)

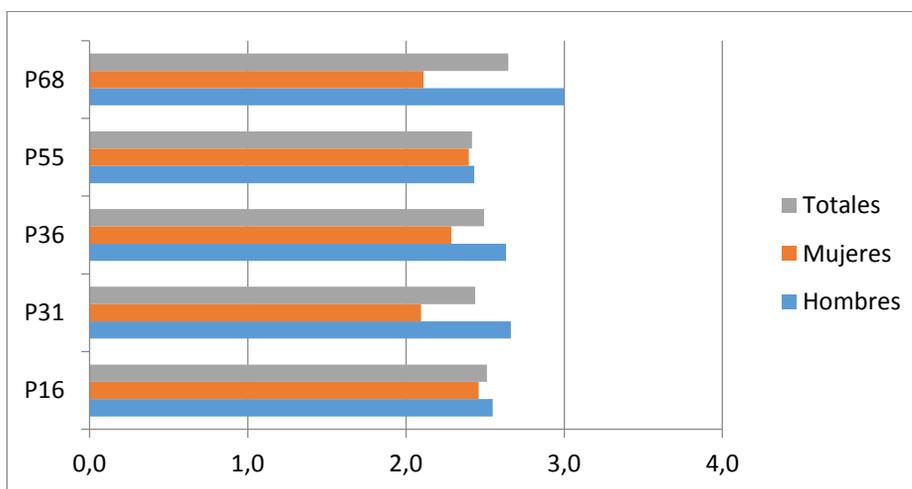


Gráfico 16. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 15 “Solución de conflictos”

Análisis. De acuerdo con los Cuadros y Gráfico anteriores, se deduce:

- El Factor 15 “Solución de conflictos”. Se evalúa como “Insuficiente cumplimiento” por su calificación de 2,46

- La calificación y cumplimiento de las preguntas que componen el Factor es:

Pregunta número 16					
<i>Mi jefe no permite que otra persona del área lo ayude a organizar el trabajo</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,5	Deficiente cumplimiento	2,5	Insuficiente cumplimiento	2,5	Deficiente cumplimiento
Pregunta número 31					
<i>A mi jefe sólo le podemos decir lo que quiere oír</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,7	Deficiente cumplimiento	2,1	Insuficiente cumplimiento	2,4	Insuficiente cumplimiento
Pregunta número 36					
<i>Cada dependencia trabaja por su lado</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,6	Deficiente cumplimiento	2,3	Insuficiente cumplimiento	2,5	Deficiente cumplimiento
Pregunta número 55					
<i>Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,4	Insuficiente cumplimiento	2,4	Insuficiente cumplimiento	2,4	Insuficiente cumplimiento
Pregunta número 68					
<i>Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos</i>					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,0	Deficiente cumplimiento	2,1	Insuficiente cumplimiento	2,6	Deficiente cumplimiento

Análisis del Factor 16: “Trabajo en equipo”

Cuadro 24. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición del Clima Organizacional. Factor 16 “Trabajo en equipo” Calificaciones dadas a las preguntas del Factor

NÚMERO DE RESPUESTAS DE CADA OPCIÓN A LAS PREGUNTAS DEL FACTOR 16 PARA MEDIR TRABAJO EN EQUIPO																		
No. De Pregunta	HOMBRES						MUJERES						TOTALES					
	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	CAL	A	B	C	D	E	DEF
2	3	28	16	23	25	3,4	0	0	19	28	16	4,0	3	28	35	51	41	3,6
17	7	12	11	31	34	3,8	10	5	8	14	26	3,7	17	17	19	45	60	3,7
35	50	9	16	8	12	2,2	27	8	20	8	0	2,1	77	17	36	16	12	2,2
50	6	3	22	17	47	4,0	15	2	17	2	27	3,4	21	5	39	19	74	3,8
73	34	18	25	6	12	2,4	8	12	32	7	4	2,8	42	30	57	13	16	2,6

A partir del cuadro anterior se construye el siguiente Gráfico que muestra la calificación de cada pregunta discriminada por Hombres (H), Mujeres (M) y Total (T)

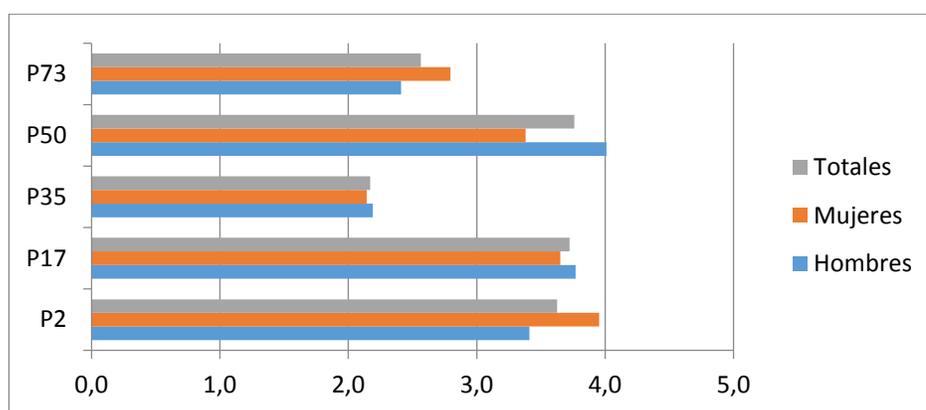


Gráfico 17. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura. Medición de Clima Organizacional. Calificación de las preguntas del Factor 16 “Trabajo en equipo”

Análisis. De acuerdo con los Cuadros y Gráfico anteriores, se deduce:

- El Factor 16 “Trabajo en equipo”. Se evalúa como “Deficiente cumplimiento” por su calificación de 3,17
- La calificación y cumplimiento de las preguntas que componen el Factor es:

Pregunta número 2					
La gente se esfuerza por cumplir sus obligaciones					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,4	Deficiente cumplimiento	4,0	Se cumple en alto grado	3,6	Se cumple en alto grado
Pregunta número 17					
Las condiciones de trabajo en mi dependencia son buenas					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
3,8	Se cumple en alto grado	3,7	Se cumple en alto grado	3,7	Se cumple en alto grado
Pregunta número 35					
El poder está concentrado en unas pocas dependencias					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,2	Insuficiente cumplimiento	2,1	Insuficiente cumplimiento	2,2	Insuficiente cumplimiento
Pregunta número 50					
Todos nos preocupamos por hacer el trabajo con exactitud y orden					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
4,0	Se cumple en alto grado	3,4	Deficiente cumplimiento	3,8	Se cumple en alto grado
Pregunta número 73					
En la institución la información está concentrada en pocos grupos					
HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento	Calif	Juicio de cumplimiento
2,4	Insuficiente cumplimiento	2,8	Deficiente cumplimiento	2,6	Deficiente cumplimiento

9.3. Sistema de incentivos y compensaciones como factor de motivación

Con base en el Decreto 668 de junio 25 de 2018 se estableció el plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios periodo 2018 dirigido a los servidores públicos de la Administración Central Distrital, el cual se organizó de la siguiente manera:

- Incentivos para los servidores públicos de carrera administrativa, los incentivos no pecuniarios y pecuniarios que se podrán otorgar a los servidores públicos de carrera administrativa de la Administración Central Distrital serán los siguientes:
- Reconocimiento a su labor meritoria.
- Traslados: Este incentivo aplica en el caso que el servidor público la solicite por encontrarlo de interés para su desarrollo siempre y cuando exista la vacante y la disponibilidad presupuestal, y solo hasta cuando se provea su reemplazo en el cargo que ocupe, si ello fuere necesario para razones del servicio.
- Encargos: Este incentivo aplica en el caso de existir una vacante ya sea temporal o definitiva de un cargo de carrera administrativa, supeditado al cumplimiento de requisitos y para un periodo de seis meses.
- Comisión para desempeñar un cargo de libre nombramiento a remoción o de periodo siempre y cuando exista la vacante y reúna los requisitos para el mismo.
- Otorgamiento de dos subsidios para educación superior o formal
- Un Plan de turismo social y/o bono para ser utilizado en almacenes de cadena (elección)
- Un Plan de turismo social
- Un Bono para ser utilizado en uno de los almacenes de cadena

Incentivos para los servidores públicos de libre nombramiento y remoción. Los incentivos que se podrán otorgar serán los siguientes:

- Reconocimiento a la labor meritoria
- Un Plan de turismo social
- Dos bonos para ser utilizado en uno de los almacenes de cadena
- Otorgamiento de dos subsidios para educación superior o formal

Incentivos para los equipos de trabajo: Los incentivos que se podrán otorgar serán los siguientes:

- Primer Puesto: Un incentivo pecuniario para ser distribuido en partes iguales entre los integrantes del equipo
- Segundo Puesto: Un paquete de turismo social o bono de un almacén de cadena para disfrutarlo por los integrantes del equipo
- Tercer Puesto: Un paquete de turismo social o bono de un almacén de cadena para disfrutarlo por los integrantes del equipo.

9.4. Plan de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional y el desempeño laboral

ACCIONES DE MEJORAMIENTO				
Descripción de la acción	Tipo de Acción	Unidad de medida del resultado	Proyectado a desarrollar	Responsable
Renovación del mobiliario y adecuaciones locativas, teniendo en cuenta la ergonomía	Acción de Mejora	Una oficina más cómoda y acorde con las necesidades del trabajo	Proyecto de renovación del mobiliario y espacios	Director Oficina de Recursos Humanos
Desarrollar las Políticas de Talento Humano, para mejorar el ambiente y el desempeño Laboral	Acción de Mejora	Construcción colectiva del modelo de bienestar social laboral	Aplicación del modelo MECI	Director Oficina de Recursos Humanos
Implementar el nuevo MECI o MPG	Acción de Mejora	Proyecto de comité de planificación, revisión y seguimiento del Plan de Gestión	Comité de planificación, revisión y seguimiento del Plan de Gestión	Director Oficina de Recursos Humanos y de Planeación
Reducir en lo posible los niveles actuales de estrés Laboral	Acción de Mejora	Logra que los miembros de la seccional no se preocupen por asuntos de poco interés y que estén más atentos a otros asuntos en perspectiva	Proyecto del plan de incentivos	Director Oficina de Recursos Humanos
Rotar el personal y que se realicen teniendo en cuenta aspectos personales y laborales	Acción de Mejora	Elaborar y planificar la rotación del personal según sus anotaciones y registros a la vez	Proyecto del plan de incentivos	Director Oficina de Recursos Humanos

		teniendo en cuenta sus observaciones		
Usar de manera frecuente espacios de recreación y socialización que son esenciales para un mejor ambiente laboral	Acción de Mejora	Realizar encuentros recreativos y lúdicos	Proyecto del plan de incentivos	Director Oficina de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES

- En el diagnóstico del Clima Organizacional del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Distrital de Buenaventura, se identificaron de manera general de los 16 factores 15 (Factor 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11, 12,13 ,15 y 16) en la matriz DOFA, son Debilidades y el Factor 14 en Oportunidad. En los Factores Organizacionales identificados y que se definieron en el Juicio de Cumplimiento son los factores 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,12,13 ,15 y 16 como de Deficiente Cumplimiento, El Factor 14 de Insuficiente Cumplimiento y el Factor 11 se cumple en alto grado.
- Se identificaron y valoraron los siguientes factores de incidencia del clima organizacional y la satisfacción laboral en el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Distrital de Buenaventura. Respecto al factor 1 “adecuación a condiciones de trabajo”, con un valor promedio de 3,42 los funcionarios no se identifican con los valores, principios institucionales y los personales. Factor 2 “Aplicación al trabajo”, con un promedio de 2,92 se detectó que el trabajador no es capaz de tomar decisiones y es irresponsable en el cumplimiento de las actividades que realiza. Factor 3 “Compatibilidad de Intereses” se obtuvo un promedio de 2,82 detectando que es necesario trabajar en la promoción y seguimiento. Factor 4 “Compromiso con productividad” con un promedio 3,35 los trabajadores se adaptan a las nuevas tecnologías, se debe trabajar en las iniciativas de los trabajadores que se sienten comprometidos con el Departamento. Factor 5 “Cuidado con el patrimonio institucional” los empleados no encuentran complacencia con el reconocimiento de las actividades desarrolladas por lo cual realizan las labores sin

encontrar el reconocimiento laboral de los superiores. Factor 6 “Dirección (Liderazgo)” en promedio 2,96, los empleados encuentran buen clima laboral, se debe continuar incentivando la capacitación y la interrelación laboral entre dependencias en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. Factor 7: “Equidad” se obtuvo un promedio de 2,8, las personas cuentan con información necesaria la cual les permite desarrollar efectivamente sus actividades y debe ser una oportunidad la comunicación entre dependencias. Factor 8: “Estímulo de la excelencia” el promedio fue de 3,11, los empleados sienten gran satisfacción en el puesto y las actividades que realizan, resaltando el trabajo en equipo para el logro de las metas. Factor 9: “Intercambio de información”, obtuvo un promedio de 2,8 la efectividad en el flujo de información es deficiente al igual que la difusión de información clara y precisa así como de los logros alcanzados. Factor 10: “Involucramiento en el cambio” alcanzó un promedio de 2,52, se visualiza como una fortaleza el sentimiento de autonomía y autoridad de las personas en su trabajo, pero se observa la necesidad de motivarlas a proponer mejoras en las actividades que realizan y el otorgarles una mayor libertad y participación en la toma de decisiones que conciernen con su trabajo. Factor 12 “Reconocimiento a la aportación” obtuvo 3,25; debido a que motivación es una fortaleza del clima organizacional del Departamento, a los empleados les satisface las actividades que realizan; sin embargo, los resultados indican que las personas no creen recibir el reconocimiento que merecen. Factor 13: “Responsabilidad”, obtuvo 3,24; lo que indica alto grado de gusto en el cumplimiento de objetivos con trabajo en equipo y sentido de pertenencia y la transmisión de información. Factor 15 “Solución de conflictos”, con 2,46, se observa que existe dificultad para trabajar con algunos compañeros. Factor 16 “Trabajo en equipo”

con un promedio de 3,17 indica que las personas la perciben como un aspecto favorable y se sienten satisfechas con la forma en que se dan las relaciones basadas en la confianza y amistad con sus compañeros y jefe. Factor 11 “Realización personal” el promedio que obtuvo esta dimensión fue de 3.79. (El más alto), se observa la necesidad de clarificar las metas y estrategias de trabajo, de hacer un análisis de la forma en que son distribuidas las actividades y evaluar la efectividad de los cambios en la estructura orgánica del Departamento. Factor 14 “Retribución”, con un valor promedio de 3,19 queda determinado que los miembros del Departamento perciben que no hay el suficiente reconocimiento al trabajo realizado.

- En la valoración de los factores y preguntas relacionadas con los incentivos y reconocimientos implementados en la Alcaldía Distrital de Buenaventura se logró determinar a través de las preguntas : 71 (factor 1) , 62 y 78 (Factor 2) , 46 (Factor 4), 7 y 60 (Factor 5) , 14 (Factor 6) 76 (Factor 7) , 12 y 28 (Factor 9) , 64 (Factor 10) , 39 (Factor 14) , 55 (Factor 15), que no se tiene implementado el Plan de Incentivos y de Estímulos, mediante el cual se supone que todos los entes territoriales en el marco de la Ley No. 909 de 2004 (reglamentada por el Decreto Ley No.1567 de 1998 y Decreto No.1227 de 2005) deben constituirlo, socializarlo y ejecutarlo.
- Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el presente estudio, el plan de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional de la Alcaldía Distrital de Buenaventura debe elaborarse teniendo en cuenta la participación de todos los funcionarios e

incluyendo la información obtenida mediante la aplicación de indicadores que permitan lograr mejorar el clima organizacional en dicha entidad.

10. RECOMENDACIONES

- Formular el plan para mejorar el Clima Organizacional, con la participación de todos sus funcionarios como involucrados en el proceso, a partir de las mediciones de Factores e Indicadores (Preguntas realizadas en la encuesta, del Departamento de Recursos Humanos, de la Alcaldía Distrital de Buenaventura).
- De manera general se propone plasmar en el Plan de Mejoramiento: a) Ajuste del Manual de Funciones, con las actualizaciones de las funciones y actividades para cada cargo. b) un plan de formación y capacitación interno que incluya cursos y platicas mediante los cuales los empleados adquieran habilidades que les permitan mantener excelentes relaciones con los compañeros de trabajo, destrezas para mejorar su comunicación y para solucionar problemas de manera efectiva. c) Plan de Bienestar (Área Deportiva, Área de Promoción Cultural, Área Recreativo-Turística, Área Educativa, Área Preventiva y Área de Promoción del Desarrollo Humano.) e Incentivos con el fin de fortalecer las relaciones entre todos los niveles jerárquicos, motivando a nivel individual y por equipos, el compromiso con el desarrollo y cumplimiento no solo con los objetivos institucionales trazados sino también, con las estrategias relacionadas con el Departamento de Recurso Humano.

- Se recomienda utilizar la encuesta y el índice para que cada área o dependencia realice de manera particular su propia medición.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, J. (2013). *Diagnóstico del clima organizacional de la Industria de Licores del Valle*.

Obtenido de <http://red.uao.edu.co/handle/10614/1579?mode=full>

Alcaldía Distrital de Buenaventura. (2009). *Información General*. Obtenido de

<http://www.buenaventura.gov.co/articulos/informacion-general>

Alcover, H., Martínez, I., Rodríguez, M., & Domínguez, B. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: McGraw Hill / Interamericana .

Antonini, M., & Baliache, J. (2008). *Relación entre compensación indirecta financier vs. satisfacción laboral y productividad*. Caracas.

Bolaños, K., & Figueroa, D. (2017). *Climaorganizacional e identificación organizacional en empleados de una empresa de la ciudad de Cali*. Obtenido de

http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8406/Clima_organizacional_identificacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Brancato, B., & Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?* Obtenido de

http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf

Chacón, V. (2015). *Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM*.

Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>

- Chiavento, I. (2011). *Administración de Recurso Humanos*. McGraw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Edel, R., & García, A. (2008). *Clima y compromiso organizacional*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/clima%20y%20compromiso%20organizacional%20fundamentos%20teoricos.htm>
- García, M., & Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*.
- Gómez, G., & Trejos, L. (2011). *Estudio de Clima Organizacional en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades de la Universidad Tecnológica de Pereira*. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2346/65838G633es.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Judge, T., Weiss, H., Kammeyer, J., & Hulin, C. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 356-374.
- Likert, R. (1967). *La organizaciones humanas*. New York: Mc Graw Hill.
- Litwin, G., & Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. New York.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En *Hand Book of Industrial and organization Psychology*. Chicago: Rand Mc. Nally.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Martínez, R., & Ramírez, M. (2010). La motivación y el clima organizacional en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 39-48.

- Méndez, C. (2002). *Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables, Administrativas*. Bogotá: McGraw Hill.
- Ministerio de la Protección Social. (17 de julio de 2008). *Resolución 2646*.
- Montaño, Y. (2011). *Habilidades gerenciales aplicadas a las Instituciones Públicas*. Obtenido de
de
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10798/MontanoGranadosYasidAlberto2013.pdf;jsessionid=D523F95895699810D443ED30DD0190DC?sequence=1>
- Newstrom, J., & Davis, K. (2011). *El comportamiento humano en el trabajo*. Obtenido de
file:///D:/Mis%20documentos/Descargas/El%20comportamiento%20humano%20en%20e
l%20trabajo%20(1).pdf
- Ortiz, A. (2017). *Factores de liderazgo transformacional que impactan el clima organizacional de la Corporación Batuta Risaralda*. Obtenido de
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/8236/6584092077.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, T. (2005). *Insatisfacción Laboral*. Obtenido de <https://www.lechepuleva.es/nutricion-y-bienestar/la-insatisfaccion-laboral>
- Presidencia de la República. (5 de agosto de 1998). *Decreto Ley 1567*.
- Quintero, N., Africano, N., & Fría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium*, 33-51.
Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230903>
- Ramírez, Á., & Domínguez, L. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*, 21-30.

- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición.
- Rodríguez, A., Zarco, V., & González, J. (2009). *Psicología del Trabajo*. Madrid, España: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.).
- Rodríguez, R. (2013). *Percepción individual de clima organizacional y desempeño laboral en los servidores públicos de carrera administrativa del ICBF sede regional Nariño*. Obtenido de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/85983.pdf>
- Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Schvarstein, L. (2002). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/31741016_Psicologia_social_de_las_organizaciones_nuevos_aportes_L_Schvarstein
- Segredo, A., & Pérez, L. (2012). *El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos*.
- Zuluaga, M., & Giraldo, G. (2001). *Clima organizacional*. Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de>

ANEXOS

Anexo A. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía Distrital de Buenaventura. Relación del personal de empleados

No.	NOMBRE	SEXO	CARGO	FECHA INGRESO	EDAD	TIEMPO DE SERVICIOS
9.1 Despacho						
1	Maria Marleny Suarez Riascos	F	Secretario de Despacho	Marzo. 18. 1996	55	22
2	Caicedo Rosero Mayra Johana	F	Técnico Administrativo	Diciembre 01-2016	31	2
3	Arboleda Urbano Aracelly	F	Profesional Universitario	Feb.26.96	57	22
4	Gonzalez Prado Yolanda	F	Auxiliar de servicios Generales	may.10.04	57	14
5	Lerma Solís Beatriz	F	Secretario	jul. 19. 88	59	30
No.	NOMBRE	SEXO	CARGO	FECHA INGRESO	EDAD	TIEMPO DE SERVICIOS
9.1.1. Grupo de Gestión documental						
6	Asprilla Garces Juana Eidy	F	Profesional Universitario	Ab.21.94	53	24
7	Mosquera Riascos Luz Nelly	F	Auxiliar Administrativo	Feb.16.2012	44	6
8	Valverde Carabali María Elena	F	Auxiliar de Servicios Generales	sep. 02. 88	61	30
9	Carabali Cossio Aileen Viviana	F	Secretario	Feb.17.2012	32	6
No.	NOMBRE	SEXO	CARGO	FECHA INGRESO	EDAD	TIEMPO DE SERVICIOS
9.2 Grupo de Administración del Talento Humano y Prestaciones Sociales						
10	Sinisterra Torres Katherine	F	Profesional Universitario	Diciembre 01-2016	34	2
11	Candelo Mosquera Delia Marina	F	Secretario	Jun.05.07	53	11
12	Caicedo Mina Cecilia	F	Auxiliar administrativo	Mar.30.2012	58	6
No.	NOMBRE	SEXO	CARGO	FECHA INGRESO	EDAD	TIEMPO DE SERVICIOS
9.2.1. Nómina y Prestaciones						
13	Tello Benitez Pablo Cesar	M	Profesional Universitario	Feb.01.2012	46	6
14	Valentierra Hernandez María Mirza	F	Técnico Administrativo	Feb.18.04	58	14
15	Castrillon Ruiz Mario Andres	M	Auxiliar administrativo	Feb.02.04	36	14

16	Peña Poveda Luz Stella	F	Auxiliar Administrativo	ago. 11. 93	61	25
17	Valencia Rodriguez Yaneth	F	Auxiliar Administrativo	Jun.07.2011	44	7
18	Cuero Ibarbo Amparo	F	Técnico Administrativo	feb. 24. 83	59	35
19	Valencia Micolta Gladys Elina	F	Secretario Ejecutivo	oct. 10. 90	61	28
20	Minotta Montaña Heyder David	M	Técnico Administrativo	dic.12.2011	31	7
21	Arboleda Lemos Lermy Rocio	F	Secretaria	Ago.01.08	52	10
22	Orobio Angulo Elvia Maria	F	Secretaria	Dic. 01.2015	32	3
23	Ocoro Garcés Ana Lucia	F	Secretaria	Jun.23.08	45	10
No.	NOMBRE	SEXO	CARGO	FECHA INGRESO	EDAD	TIEMPO DE SERVICIOS
9.2.2. Bienestar Social						
24	Rivera Rivera Aidaly	F	Profesional Universitario	Ago.17.10	52	8
25	Paredes Estupiñan Nelsy	F	Auxiliar administrativo	agos. 24. 88	57	30
26	Gamboa Riascos Yenny Paola	F	Auxiliar Administrativo	Mar.01.2011	34	7
No.	NOMBRE	SEXO	CARGO	FECHA INGRESO	EDAD	TIEMPO DE SERVICIOS
9.3 Grupo de Apoyo Logístico y Servicios Básicos						
27	Ibañez Ramirez Jairo	M	Profesional Universitario	Enero.21.2016	36	2
28	Palacios Lopez Eliana	F	Profesional Universitario	Ago.01.08	39	10
29	Caicedo Castillo Iris Xiomara	F	Secretario	Feb.14.2012	38	6
30	Urreste Valencia Walter Hulbert	M	Técnico Operativo	jul. 21. 92	50	26
31	Castro Olave Luis Antonio	M	Técnico Administrativo	mayo 31 2011	68	7
32	Bermúdez Caicedo Bartolome	M	Auxiliar Administrativo	ene. 30. 95	65	23
33	Caicedo Marinez Olimpo	M	Conductor	Abr.19.04	37	14
No.	NOMBRE	SEXO	CARGO	FECHA INGRESO	EDAD	TIEMPO DE SERVICIOS
9.4. Apoyo a la Gestión Contractual						
34	Ocoró Aragón Miller	M	Profesional Universitario	ene. 03. 01	43	17
No.	NOMBRE	SEXO	CARGO	FECHA INGRESO	EDAD	TIEMPO DE SERVICIOS
9.3.1 Mantenimiento						
35	Urreste Mosquera Walter Enrique	M	Técnico Operativo	Mar..01-2011	31	7
36	Caicedo Valencia Herminio	M	Técnico Operativo	ago. 04. 92	56	26
37	Sinisterra Cortes Julio Cesar	M	Técnico Operativo	Mar..01-2011	33	7
38	Valencia Caicedo Pedro Emilio	M	Ayudante	Dic.01.08	52	10

No.	NOMBRE	SEXO	CARGO	FECHA INGRESO	EDAD	TIEMPO DE SERVICIOS
Servicios Generales						
39	Castillo Cundumi Adriana	F	Auxiliar de Servicios Generales	Jul.04.08	66	10
40	Cruz Murillo Nancy	F	Auxiliar de Servicios Generales	Jul.23.08	58	10
41	García Cuero Zuleima	F	Auxiliar de Servicios Generales	Marz.09.2012	39	6
42	Delgado Viveros Celia Cruz	F	Auxiliar de Servicios Generales	feb. 23. 94	60	24
43	Riascos Guapi Sandra	F	Auxiliar de Servicios Generales	Mar.08.04	51	14
44	Rivas Aida Cruz	F	Auxiliar de Servicios Generales	dic.01.03	49	15
45	Sinisterra Casierra Yamileth	F	Auxiliar de Servicios Generales	Jun.26.08	46	10
46	Torres Angulo María Nieves	F	Auxiliar de Servicios Generales	Dic. 03. 03	52	15
47	Herrera Ramos Carmen	F	Auxiliar de Servicios Generales	Junio 01.2015	57	3
48	Angulo Mosquera Aurora	F	Auxiliar de Servicios Generales	Oc.20.08	65	10
49	Perlaza Hernandez Jose Otoniel	M	Auxiliar de Servicios Generales	Oct.21.08	66	10
50	Arce Vergara Bernardo	M	Auxiliar de Servicios Generales	Abr.14.09	50	9
51	Mosquera Moreno Susana	F	Auxiliar de Servicios Generales	Abr.15.09	48	9
52	Pretel Cuevas Jesús	M	Auxiliar de Servicios Generales	Abr.24.09	61	9
53	Grueso Asprilla Roger Estiven	M	Auxiliar de servicios Generales	Mayo.03.2011	30	7
54	Valenzuela Mosquera Jaime	M	Auxiliar de servicios Generales	Dic.12.2011	58	7
55	Mosquera Quiñones Oscar	M	Auxiliar de Servicios Generales	Abr.01.89	55	29
56	Cambindo Murillo Heliodoro	M	Auxiliar de Servicios Generales	Abr.21.09	54	9
No.	NOMBRE	SEXO	CARGO	FECHA INGRESO	EDAD	TIEMPO DE SERVICIOS
Celadores						
57	Cuero Luis Carlos	M	Celador	Marz.01.2012	50	6
58	Martínez Martínez Jhon Jairo	M	Celador	Marz.01.2012	31	31
59	Riascos Quintero Ever	M	Celador	Marz.01.2012	53	6
60	Valencia Pino Alvaro	M	Celador	Marz.01.2012	55	6
61	Perea Piedrahita Olmedo	M	Celador	Marz.08.2012	68	6
62	Ibarguen Cordoba Santos Eugenio	M	Celador	Marz.09.2012	66	6
63	Cordoba Asprilla Jairo	M	Celador	Marz. 14.2012	63	6
64	Quiñonez Ezequiel	M	Celador	Oct.22.08	52	10
65	Banguera Viafara Jairo Paul	M	Celador	Jul.01.08	59	10
66	Angulo Valencia. Jorge Adalberto	M	Celador	Feb.18.04	52	14
67	Asprilla Cuero Jaime Hernando	M	Celador	Feb.02.04	42	14
68	Portocarrero Angulo Jose	M	Celador	May.03.2011	55	7

69	Cuero Luis Daniel	M	Celador	ago. 04. 92	53	26
70	Valencia Angulo Luis Emilio	M	Celador	Sep.11.09	56	9
71	Mondragón Lopez Luis Carlos	M	Celador	oct. 03. 94	60	24
72	Morera Palomino Luis Eduardo	M	Celador	ago. 24. 88	64	30
73	Mosquera Olave Manuel Enrique	M	Celador	nov. 03. 92	57	26
74	Ortiz Del Castillo Dormán	M	Celador	oct. 03. 88	56	30
75	Núñez Zúñiga Celestino	M	Celador	jun. 23. 83	65	35
76	Palacios Domínguez Fernando Alfonso	M	Celador	ene. 15. 87	62	31
77	Palomino Benítez José Luis	M	Celador	feb. 12. 90	58	28
78	Paterson Castillo Luis Carlos	M	Celador	oct. 06. 88	61	30
79	Peña Hoyos Benito	M	Celador	oct. 16. 92	51	26
80	Rengifo Guaytotó Carlos	M	Celador	Feb.25.87	61	31
81	Rengifo Murillo Humberto	M	Celador	Dic.12.2011	70	7
82	Rodríguez Cadena Gerónimo	M	Celador	Abr.19.04	73	14
83	Rodríguez Ortega Lewiston	M	Celador	ene. 10. 90	53	28
84	Rodríguez Portocarrero José Ursino	M	Celador	abr. 10. 90	57	28
85	Segura Vicente	M	Celador	ago. 22. 88	56	30
86	Torres Asprilla Winston	M	Celador	ene. 10. 91	50	27
87	Valencia Gamboa Edinson	M	Celador	oct. 5. 95	58	23
88	Valencia Gilberto	M	Celador	Jul.02.08	61	10
89	Valencia Manyoma Dagoberto	M	Celador	sep. 28. 92	54	26
90	Zamora Paredes Juan Evangelista	M	Celador	feb.14.86	64	32
91	Prieto Jaramillo Roberto	M	Celador	Feb.20.04	59	14
92	Segura Torres Humberto	M	Celador	Oct.01.08	30	10
93	Gil Díaz Ulises	M	Celador	Sep.09.09	47	9
94	Mondragón Garces Salomón	M	Obrero (Comisión celaduría)	oct. 05. 88	53	30
95	Rosas Norman	M	Obrero (Comisión celaduría)	sep. 29. 92	49	26
96	Granja Ramos Emilson	M	Obrero (Comisión celaduría)	ene. 25. 89	56	29
97	Angulo Zamora Osias	M	Obrero (Comisión celaduría)	oct. 19. 87	62	31

Anexo B. Departamento de Recursos Humanos, Alcaldía de Buenaventura

Medición del Clima Organizacional. Encuesta

Dependencia: _____

Género: Masculino () Femenino ()

Edad (en años cumplidos): _____

Tiempo total de servicios en la Secretaría (años): _____

Instructivo. Lea cuidadosamente cada afirmación y de acuerdo con su conocimiento del parámetro MARQUE con X en la columna de la respuesta elegida, teniendo en cuenta:

- A = Nunca / Totalmente en desacuerdo / No se cumple
- B = Muy pocas veces / En desacuerdo / Se cumple insatisfactoriamente
- C = Algunas veces / Neutral / Se cumple aceptablemente
- D = Casi siempre / De acuerdo / Se cumple en alto grado
- E = Siempre / Totalmente de acuerdo / Se cumple plenamente

Nro	AFIRMACION	RESPUESTA				
		A	B	C	D	E
1	El ambiente que se respira en la Secretaría es tenso					
2	La gente se esfuerza por cumplir sus obligaciones					
3	Los objetivos de las dependencias de la Secretaría son congruentes con los objetivos de la Secretaría					
4	En la práctica, los equipos de trabajo rara vez logran alcanzar sus objetivos					
5	Con frecuencia los compañeros de trabajo hablan bien de la Secretaría					
6	Mi jefe se preocupa por que el personal a su cargo entienda bien el trabajo					
7	Las promociones en los cargos carecen de objetividad					
8	En mi dependencia existe preocupación por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo					
9	Cuando se necesita información de otra área o dependencia, tardan en suministrarla					
10	La adopción de nuevas tecnologías no son bien aceptadas					
11	La mayoría de trabajos en la dependencia donde laboro exigen reflexión					

12	En esta Secretaría se premia a la persona que trabaja bien						
13	En esta Secretaría se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar el trabajo						
14	Esta Secretaría ofrece oportunidades de capacitación para todos						
15	En mi dependencia todos los problemas se discuten de buena manera						
16	Mi jefe no permite que otra persona del área lo ayude a organizar el trabajo						
17	Las condiciones de trabajo en mi dependencia, son buenas						
18	En mi dependencia, uno se auto motiva para la realización del trabajo						
19	Lo importante es cumplir con los objetivos de la dependencia, lo demás no interesa						
20	Cuando hay un reto para la Secretaría, todas las dependencias participan activamente en la solución						
21	Realmente nos preocupa el prestigio de la Secretaría						
22	La distribución del trabajo se hace en forma desorganizada						
23	Las normas disciplinarias se aplican arbitrariamente						
24	En mi dependencia la calidad del trabajo tiene que ser excelente						
25	Generalmente cuando se va a hacer algo en la Secretaría, mi dependencia es la última en enterarse						
26	Las iniciativas de los trabajadores no reciben respaldo de sus jefes						
27	Con este trabajo me siento realizado profesionalmente						
28	Mi jefe sabe reconocer los trabajos de buena calidad						
29	Los empleados de las dependencias no se sienten seguros del trabajo que tienen que hacer						
30	En la Secretaría se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo						
31	A mi jefe sólo le podemos decir lo que quiere oír						
32	Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo						
33	En la Secretaría se despide a la gente con facilidad						
34	En general, el trabajo se hace de forma superficial y mediocre						
35	El poder está concentrado en unas pocas dependencias						
36	Cada dependencia trabaja por su lado						
37	Tratamos con respeto a los usuarios de nuestro servicio						
38	No existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar						
39	Aunque haga bien el trabajo, nadie lo reconoce						
40	Casi nadie se esfuerza en cumplir con sus obligaciones						
41	Periódicamente se tienen problemas debido a la circulación de chismes y rumores						
42	Existen grupos o personas cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la Secretaría						
43	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo						
44	En mi dependencia únicamente están pendientes de los errores						
45	Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo						
46	Se ofrecen oportunidades de progreso a los buenos trabajadores						
47	Cuando se tiene un problema nadie se interesa por resolverlo						
48	Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda						

49	Existe preocupación por mejorar constantemente las condiciones de trabajo						
50	Todos nos preocupamos por hacer el trabajo con exactitud y orden						
51	Los recursos limitados de nuestra dependencia se comparten fácilmente con otros grupos de la Secretaría						
52	El espíritu de equipo en la Secretaría es excelente						
53	Se defiende con energía el trabajo y la imagen de nuestra dependencia						
54	A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen						
55	Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos						
56	Mi jefe no se preocupa por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo						
57	Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente						
58	En esta Secretaría existen grupos que se oponen a todos los cambios						
59	En mi dependencia uno puede desarrollar su ingenio y creatividad						
60	La dedicación en esta dependencia merece reconocimiento						
61	Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica						
62	En esta Secretaría el personal con capacidad para presentar mayores desafíos es promovido						
63	Cuando hay un problema se deja pasar como si nada hasta que se olvida						
64	En toda la Secretaría las diferentes áreas compiten más que trabajar juntos						
65	La mayoría significativa de los funcionarios de esta Secretaría están satisfechos con el ambiente físico de sus respectivas dependencias						
66	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizar						
67	Las dependencias que conforman la Secretaría viven en conflicto permanente						
68	Los diferentes niveles jerárquicos de la Secretaría no colaboran entre ellos						
69	En general, todos tratan con cuidado los bienes de la Secretaría						
70	Nosotros conocemos las metas de nuestra dependencia						
71	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado						
72	A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo						
73	En la Secretaría la información está concentrada en pocos grupos						
74	Los niveles superiores no propician cambios positivos a la Secretaría						
75	Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta Secretaría						
76	Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo						
77	Únicamente al finalizar el trabajo es cuando se revisa						
78	Por lo general las personas que trabajan bien, son premiadas con un mejor trabajo en la Secretaría						
79	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras						
80	En mi dependencia el trabajo solo lo hacen unos pocos						

Anexo C. Plan de Mejoramiento

Factor	No	Encuesta	Situación Actual	Objetivo	Propuesta	Responsable
Factor 1 Adecuación a condiciones de trabajo	41	Periódicamente se tienen problemas debido a la circulación de chismes y rumores	Existe dificultad para trabajar con algunos compañeros. Hay personas que obstaculizan el trabajo de los demás	Que el personal adquiera la habilidad para relacionarse mejor con sus compañeros de trabajo	Programar curso para adquirir habilidades para trabajar en equipo	Jefes /Personal del Dpto. de Recursos Humanos
Factor 2 Aplicación al trabajo	22	La distribución del trabajo se hace en forma desorganizada	No existe una adecuada distribución de actividades	Lograr una distribución equitativa/justa de actividades	Revisar las actividades que realiza cada empleado y comparar con las descripciones de puestos existentes. Las actividades se incrementan y cambian constantemente razón por la cual debe verificarse que se haga una revisión periódica de tal manera que las actividades estén actualizadas y exista una distribución justa de ellas.	Jefes /Personal del Dpto. de Recursos Humanos
Factor 3 Compatibilidad de intereses	47	Cuando se tiene un problema nadie se interesa por resolverlo	Los problemas no son resueltos de manera oportuna	Que el personal adquiera la habilidad para solucionar problemas de manera efectiva	Programar talleres de solución efectiva de problemas y manejo del conflicto	Jefes /Personal del Dpto. de Recursos Humanos

	62	En esta organización el personal con capacidad para presentar mayores desafíos es promovido	Inconformidad con el cambio en estructura orgánica. Incertidumbre.	Eliminar o reducir la incertidumbre e inconformidades debido al cambio	Revisar el seguimiento del proceso de cambio. Incrementar el involucramiento de las partes directivas. Socializar el procedimiento de los cambios de persona. Revisar que no se hayan sobrecargado o duplicado tareas o funciones.	Jefes
Factor Compromiso con productividad	4 26	Las iniciativas de los trabajadores no reciben respaldo de sus jefes	Poca comunicación con los superiores	Incrementar y mejorar la comunicación jefa/subordinado	Mayor acercamiento de superiores con subordinados en la cual se intercambie información que sirva para mejorar los procesos de trabajo.	Jefes/Personal del Dpto. de Recursos Humanos
	61	Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica	Poca libertad en toma de decisiones	Que el personal tenga mayor libertad para tomar decisiones en lo referente a su trabajo.	En base a la descripción de puestos, determinar aquellas actividades en las que se puede dar libertad para tomar decisiones tomando en cuenta el grado de responsabilidad.	Jefes/Personal del Dpto. de Recursos Humanos
	77	Únicamente al finalizar el trabajo es cuando se revisa	Sentimiento de no brindar servicios de calidad. Sentimiento de no brindar servicios de calidad	Que el personal tenga la habilidad y disposición para brindar un servicio de calidad	Programar curso de mejora en atención y servicio	Jefes/Personal del Dpto. de Recursos Humanos
Factor Dirección (Liderazgo)	6 67	Las dependencias que conforman la institución viven en conflicto permanente	Existe conflicto interpersonal	Que el personal adquiera la habilidad para mejorar las relaciones con sus	Programar talleres de técnicas para mejorar las relaciones interpersonales,	Jefes/Personal del Dpto. de Recursos Humanos

				compañeros de trabajo			
Factor Equidad	7	9	Cuando se necesita información de otra área o dependencia, tardan en suministrarla	La comunicación informal causa conflictos en el trabajo	Disminuir los conflictos causados por la comunicación informal	Programar curso de comunicación efectiva así como de técnicas para aprender a comunicarse y mejorar las relaciones interpersonales	Jefes/Personal del Dpto. de Recursos Humanos
		25	Generalmente cuando se va a hacer algo en la organización, mi dependencia es el último en enterarse	La comunicación informal causa conflictos en el trabajo	Disminuir los conflictos causados por la comunicación informal	Programar curso de comunicación efectiva así como de técnicas para aprender a comunicarse y mejorar las relaciones interpersonales	Jefes/Personal del Dpto. de Recursos Humanos
		45	Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo	Poca libertad de expresión	Que exista mayor libertad de expresión	Programar curso de comunicación asertiva y generar espacios para el intercambio de información, con aportaciones, sugerencias y/o comentarios.	Jefes/Personal del Dpto. de Recursos Humanos
Factor Estímulo de la excelencia	8	70	Nosotros conocemos las metas de nuestra dependencia	El personal tienen poco conocimiento de las metas y los logros del Departamento	Que el personal esté enterado de las metas y los logros alcanzados en el Departamento	Implementar un plan para la difusión interna de información en la que se den a conocer las metas y los logros alcanzados a nivel general, por departamento y por persona. Utilizarlo también para dar a conocer los cursos y talleres que se llevarán a cabo, hacer comentarios y sugerencias. Se	Jefes/Personal del Dpto. de Recursos Humanos

					<p>puede utilizar una página interna o bien publicar de manera impresa en lugares a la vista de todo el personal.(Cartelera Institucional)</p>	
Factor 9 Intercambio de información	28	<p>Mi jefe sabe reconocer los trabajos de buena calidad</p>	<p>El personal no recibe el reconocimiento que merece y el sentir que no hay meritocracia</p>	<p>Personal altamente motivado debido al reconocimiento justo de su trabajo</p>	<p>Establecer un programa en el cual se reconozca a los empleados cuando alcancen una meta o realicen una importante aportación. El reconocimiento puede llevarse a cabo por el jefe con un mínimo de planificación y esfuerzo. Puede ser un reconocimiento verbal, un correo electrónico o un agradecimiento público. Lo importante es volverlo un hábito y que el reconocimiento se haga de manera oportuna.</p>	<p>Jefes</p>
Factor 11 Realización personal	18	<p>En mi dependencia uno se auto motiva para la realización del trabajo</p>	<p>Falta de iniciativa para proponer mejoras</p>	<p>Que el personal esté motivado y tenga iniciativa para proponer mejoras</p>	<p>Implementar un programa en el cual se incentive a las personas a proponer mejoras en procesos y áreas de trabajo, además se debe reconocer su aportación.</p>	<p>Jefes/Personal del Dpto. de Recursos Humanos</p>
Factor 14 Retribución	24	<p>En mi dependencia la calidad del trabajo tiene que ser excelente</p>	<p>Sentimiento de no brindar servicios de calidad</p>	<p>Que el personal tenga la habilidad y disposición para brindar un servicio de calidad</p>	<p>Programar capacitaciones y talleres de mejora en atención y servicio</p>	<p>Jefes/Personal del Dpto. de Recursos Humanos</p>

		39	Aunque haga bien su trabajo, nadie se lo reconoce	Sentimiento de no tener reconocimiento por las labores realizadas.	Que el personal adquiera mayor conciencia y sentido de pertenencia desarrollando sus labores como un deber.	Programar pláticas con los empleados en las que se refuerce la información acerca de funciones y actividades a desarrollar por el cargo desempeñado. Revisar conjuntamente con la distribución de actividades. Programar un capacitaciones y talleres de competencias labores por cargos.	Jefes/Personal del Dpto. de Recursos Humanos
Factor Trabajo en equipo	16	73	En la institución la información está concentrada en pocos grupos	No hay igualdad de oportunidades de participar en actividades para el desarrollo y crecimiento profesional de las personas	Elaboración de un plan de capacitación que involucre a todo el personal y permita su desarrollo y crecimiento profesional	Investigar la existencia y efectividad del plan anual de capacitación. Realizar un plan interno de capacitación que involucre a todas las partes, tomando en cuenta las habilidades requeridas para cada puesto de trabajo. Hacer una evaluación con los jefes para conocer las habilidades que es necesario que adquieran sus subordinados. Hacer mayor promoción de cursos de capacitación	Jefes/Personal del Dpto. de Recursos Humanos