

**ESTUDIO DE LA MEDICION DEL CLIMA LABORAL EN LA SUBSECRETARIA  
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA SECRETARIA DE EDUCACION DEL  
MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI  
CALI 2019**

**PRESENTADO POR**

Carlos Arturo Restrepo Alegría



UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Especialización en Desarrollo Humano y Organizacional  
Cali – Valle del Cauca Colombia

Junio de 2020.

**ESTUDIO DE LA MEDICION DEL CLIMA LABORAL EN LA SUBSECRETARIA  
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA SECRETARIA DE EDUCACION DEL  
MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI  
CALI 2019**

**PRESENTADO POR:**

Carlos Arturo Restrepo Alegría

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO:**

Mg. Diego Fernando Vargas



**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI**

Especialización en Desarrollo Humano y Organizacional

**Cali – Valle del Cauca Colombia**

Junio del 2020

## TABLA DE CONTENIDO

Contenido	Pág.
0. Introducción	01
1. Antecedentes	03
2. Problema	16
2.1 Descripción del problema	16
3. Formulación del problema	17
3.1 Sistematización del problema	17
4. Objetivo general	18
4.1 Objetivos específicos	18
5. Justificación	19
6. Marco referencial	22
6.1 Marco contextual	22
6.2 Marco conceptual	23
6.3 Marco teórico	26
6.4 Marco legal	29
7. Metodología	31
8. Variables de medición	34
9. Evaluación	40
9.1 Escala de Valoración	40
10. Resultados	42
11. Conclusiones	46
12. Bibliografía	49

## INDICE DE TABLAS

Contenido	Pág.
1. Distribución de personal	23
2. Autores	26
3. Valores para el Tamaño de Muestra	32
4. Preguntas Dimensión Liderazgo	34
5. Preguntas Dimensión Reconocimiento	35
6. Preguntas Dimensión Comunicación	36
7. Preguntas Dimensión Trabajo en Equipo	36
8. Preguntas Dimensión Compromiso	37
9. Preguntas Dimensión Servicio	38
10. Escala de Valoración Encuestas	40
11. Escala de Valoración Resultados	42
12. Valoración Respuestas Líder	51
13. Resultados Encuesta Líder	54
14. Valoración Respuestas Provisionales	54
15. Resultados Encuesta Provisionales	57
16. Valoración Respuestas Prestación de Servicios	57
17. Resultados Encuesta Prestación de Servicios	61

## INDICE DE GRAFICOS

Contenido	Pág.
1. Resultado Clima Organizacional por Grupo Muestral	62
2. Promedio Resultado Clima Organizacional por Grupo Muestral	62
3. Resultado por Grupo Muestral Dimensión Liderazgo	63
4. Promedio Resultado por Grupo Muestral Dimensión Liderazgo	63
5. Resultado por Grupo Muestral Dimensión Reconocimiento	64
6. Promedio Resultado por Grupo Muestral Dimensión Reconocimiento	64
7. Resultado por Grupo Muestral Dimensión Comunicaciones	65
8. Promedio Resultado por Grupo Muestral Dimensión Comunicaciones	65
9. Resultado por Grupo Muestral Dimensión Rel. Int. y Trab. Equipo	66
10. Promedio Resultado por Grupo Muestral Dimensión R. I. y T. Equ.	66
11. Resultado por Grupo Muestral Dimensión Compromiso	67
12. Promedio Resultado por Grupo Muestral Dimensión Compromiso	67
13. Promedio Resultado por Grupo Muestral Dimensión Servicio	68
14. Resultado por Grupo Muestral Dimensión Servicio	68

## **PAGINA DE APROBACION**

## 0. INTRODUCCION

El clima Organizacional, se identifica como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional (Méndez, 2006), de lo expresado anteriormente, se desprende que, su finalidad es que las personas se sientan bien consigo mismas, en relación con los demás y con lo que hacen.

Anzola (2003), establece que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización. Por tanto, cuando estas percepciones permiten identificar relaciones simbióticas, donde todos los participantes son beneficiados, se puede considerar que se tiene un “buen clima laboral”, y se manifiesta en muchas formas, entre ellas; alta productividad, motivación, creatividad y sana interacción entre las personas. De ahí su importancia, y el por qué, las organizaciones deben desarrollar estrategias que promuevan la existencia en su interior de un buen clima laboral. De lo contrario, se verán los efectos opuestos, tales como; baja productividad, desmotivación y malas relaciones interpersonales.

Como lo establece Pons Verdú y Ramos López, (2012), Las empresas que deseen fomentar un clima innovador deberían fomentar prácticas de RR.HH. que estimulen la participación de los empleados, su formación y desarrollo. Tales prácticas, deben encaminarse a modelar el Clima Laboral, de manera que favorezca y potencie las mejores cualidades de las personas que interactúan con él, donde todas las partes se beneficien.

Es en este punto, donde las directivas adquieren su mayor dimensión, pues en ellas recae la tarea, de construir un clima adecuado a las necesidades de la organización, en ello, deben dar prioridad a; promover estilos de liderazgo que desarrollen la inspiración de los trabajadores, fomentando la motivación, el trabajo en equipo, la creatividad y todas aquellas dimensiones del ser humano, que proyecten la empresa y, le permitan alcanzar sus objetivos, siendo el estilo de liderazgo una de las principales dimensiones que se debe estudiar (Pons Verdú y Ramos López, 2012).

Lograr un buen Clima Laboral, no es una tarea fácil, requiere de esfuerzo, compromiso y decisión, ya que es fácil caer en ambigüedades, conformarse con medidas sin trascendencia, y pequeños cambios basados en la observación de buenos resultados en otras organizaciones, sin tener en cuenta que el comportamiento de los individuos en una organización, es el resultado del conjunto de valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional (Mansilla, 2007), dejando de lado el verdadero reto, que consiste en construir un Clima Laboral propio, que responda, a las necesidades reales

de la empresa. Por qué, el clima laboral es como un vestido, para que funcione realmente, debe hacerse a la medida, y con los mejores materiales.

En el presente estudio, se pretende realizar un estudio del Clima Laboral en la Subsecretaria Administrativa y Financiera de la Secretaria de Educación Municipal, en particular para los funcionarios que laboran en el piso octavo (8) de la Torre Alcaldía, ubicada en el Centro Administrativo Municipal "CAM" de la Ciudad Santiago de Cali, y tiene como objetivo, entregar una imagen clara del Clima Organizacional, tal que, permita presentar recomendaciones, para lograr una mejora en aquellos aspectos donde se detecten debilidades. Para esto, se basa en el estudio de seis dimensiones; Liderazgo, Reconocimiento, Comunicaciones, Trabajo en Equipo, Compromiso y Servicio. Estas dimensiones, son el fruto de una cuidadosa observación, de las dinámicas del grupo humano que labora en esta Subsecretaria, en largos años que el autor, ha laborado en este organismo.

Este trabajo, se nutre de aportes e investigaciones relacionadas con el Clima Organizacional, apoyándose en la revisión bibliográfica, en trabajos previos y en los conocimientos impartidos por los Docentes el desarrollo de la Especialización.

## 1. ANTECEDENTES

La administración del Recurso Humano, Administrativo, Docente y Directivo Docente de las Instituciones Educativas Oficiales de la Ciudad de Cali, recae en un grupo humano, cuyo desempeño y buena gestión, es la base para garantizar la adecuada Prestación del Servicio Educativo en la Ciudad.

Este grupo humano, se encuentra bajo una gran presión, debido a la gran responsabilidad que esta misión implica, y a los diferentes factores que deben afrontar en su día a día. Estas condiciones, con las particularidades de cada entorno, son comunes a todas las empresas, sean públicas o privadas. Es por este motivo, que muchos intelectuales e investigadores, se han dedicado a estudiar el Clima Organizacional en diferentes sectores económicos e industrias, en búsqueda de optimizar sus procesos y perfeccionar el servicio que prestan.

Los estudios realizados, han quedado plasmados en diferentes investigaciones. Estas investigaciones, se consultaron en Bases de Datos Bibliográfica de la Universidad Santiago de Cali, en particular: Dial net y Doaj, de la cuales se han seleccionado veintiuno (21), teniendo como precepto que se apliquen al sector de servicio, y de preferencia en el sector público, aunque también se seleccionaron, documentos cuyo objetivo se enfocase en estudiar alguna de las dimensiones que, a criterio del autor, son las de mayor influencia en el clima organizacional. A continuación, se describe cada uno de los estudios seleccionados:

En el estudio Calidad Humana en el Clima Organizacional: Influencia en la Gestión de Empresas Responsables (Janeth Saker García, Guerra Muñoz, Martha Esther, Astelio Silvera Sarmiento, 2015, pp. 113 - 124), se enfocan en la responsabilidad actual de toda empresa, en desarrollar estrategias que le permitan ajustarse a los continuos cambios e innovaciones tecnológicas, a nivel mundial, a fin de ser más competitivas, en un ambiente Globalizado, buscando que los cambios se enfoquen en el mejoramiento del ser, buscando construir una cultura de calidad humana, y así, cumplir su responsabilidad social.

Esta investigación se basa en un estudio de tipo Cualitativo, basado análisis de casos, donde se estudian contenidos y disertaciones, teniendo en cuenta la necesidad de examinar proactiva y eficientemente las actividades organizacionales. Los autores aplicaron como elemento principal, un enfoque interdisciplinar, para determinar relaciones entre los factores, actores y escenarios que afectan la calidad humana en el

clima organizacional. Igualmente, y para este contexto, revisaron los cambios en los marcos teóricos, en particular, su influencia en la gestión de empresas responsables.

Finalmente concluye el autor que, el factor Humano, es el actor más importante en las empresas y, su actuación trasciende al campo laboral, impactando la dinámica interna, los objetivos de la empresa y su función social.

En segundo lugar, y teniendo en cuenta la importancia de brindar un buen servicio a los usuarios, del organismo objeto de este estudio, se abordó el estudio monográfico denominado Calidad y bienestar en organizaciones de servicios: el papel del clima de servicio y la justicia organizacional, (Vicente Martínez Tur, Carolina Moliner, José Ramos, Oto Luque y Esther Gracia, 2014, pp. 99 - 106). Para desarrollar el estudio, los autores se basan en conceptos desarrollados en investigaciones centradas en la percepción que tiene el usuario del clima de servicio.

En su análisis, estudian el Clima de Servicio desde tres dimensiones, Calidad, Bienestar en el Trabajo y Justicia en la Organización. Con estas dimensiones, pretenden estudiar las evaluaciones del servicio que hacen los usuarios y, su impacto positivo o negativo en el bienestar del colaborador, y la medida en que se percibe como justo, un elemento del ambiente organizacional.

Este estudio, señala que El clima Organizacional es congruente con el Clima de Servicio, de tal manera que, en su mejor expresión, puede estimular los esfuerzos de los colaboradores, en mejorar la calidad en el Servicio, y se potencia con un trato justo a los colaboradores, que redundará en la excelencia en el trato a los usuarios.

Un elemento, de suma importancia, que revierte con fuerza en la calidad del servicio dando seguridad a los colaboradores, se encuentra en la Satisfacción Laboral, elemento que se estudia en el trabajo titulado, El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano (Norma Angélica Pedraza Melo, 2018, pp. 90 - 101). Este trabajo, Analiza la relación entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral, desde la percepción de los empleados, en organizaciones públicas y privadas, siendo así, un elemento de juicio interesante para este trabajo, cuyo objeto de estudio, son Servidores Públicos.

Para llegar al conocimiento, se aplicó un cuestionario, en organizaciones que participaron voluntariamente. Los resultados, del análisis de la información, permitieron identificar varias dimensiones que caracterizan el Clima Organizacional, destacando entre ellas; la identidad, el apoyo y el ambiente de trabajo (afectivo), los cuales tienden a explicar la satisfacción general, intrínseca y extrínseca de los trabajadores en las organizaciones analizadas.

Finalmente, el autor concluye que el Clima Organizacional en general, influye en la Satisfacción Laboral. Sin embargo, el aporte más significativo a la Satisfacción de los empleados, desde la percepción del personal encuestado, se encuentra en las dimensiones; identidad, apoyo y ambiente de trabajo. Por tanto, es tarea de los responsables de la gestión del capital humano, el diseño e implementación de prácticas de administración de personal, que favorezcan estas dimensiones, si se desea fomentar la Satisfacción Laboral.

Al enfocarnos en las particularidades del Sector Público, y en la investigación del clima organizacional nos encontramos con el estudio; Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional, (Humberto Coromoto Peña Rivas, Sabina Gisella Villón Perero, 2018, pp. 177 - 192). Esta investigación, analiza la influencia de la motivación en el talento humano, para lograr el éxito organizacional, y busca determinar, los elementos que tienen mayor impacto en el desempeño, la motivación y la calidad en el trabajo.

Para esta investigación, los autores realizaron una revisión de la bibliografía existente en torno a la Motivación Laboral, a partir de la cual obtuvieron las referencias teóricas que, permitieron identificar aspectos que tienen un fuerte impacto en la motivación, siendo estos; Comunicación con la Dirección, reconocimiento por la labor realizada, adecuada dirección y estímulos que le ofrezcan estabilidad y crecimiento en la organización. Estos factores identificados realzan la importancia de la de la participación de los gerentes, respecto a su responsabilidad en la aplicación de estrategias que, permitan mantener motivado al talento humano, para el logro de los objetivos empresariales.

Este trabajo, evidencia la urgente necesidad que las Organizaciones modernas tienen, en la búsqueda continua de nuevas técnicas que permitan estimular al empleado, con el fin de optimizar los retos que se plantea cada organización, y a su vez, en procura de ofrecer un óptimo equilibrio empresa-trabajador.

Una de las dimensiones, de mayor impacto en el clima organizacional es el Trabajo en Equipo, a este respecto, se encontró el artículo Trabajo en equipo en el Clima Organizacional de las empresas, en el área específica del talento humano (Dora Inés González Peláez y Yovany Ospina Nieto, 2015, pp. 119 - 142). En este artículo, los autores pretenden identificar como se origina y cómo influye el trabajo en equipo en el Clima Organizacional, con el propósito de orientar la toma de decisiones, en desarrollar condiciones que impacten esta variable, de manera tal que esta intervención genere mayores utilidades a la organización, y en su interior, es el Talento Humano, el factor primordial para desarrollar el trabajo en equipo y clima.

Este estudio, es de tipo Cualitativo, con un alcance Descriptivo, donde los temas se identifican de acuerdo a los objetivos del estudio, en el propósito de identificar las variables que influyen el trabajo en equipo en el clima organizacional y/o evidenciar la asociación entre ellas, esto para establecer el grado de avance del conocimiento en este tema.

Esta investigación, concluye que, el trabajo en equipo es un constructo, en el cual confluyen, el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y la comunicación, las cuales pueden generar un impacto positivo o negativo, en los equipos de trabajo. De lograrse un impacto positivo, se puede obtener; compromiso con el trabajo, satisfacción laboral, disciplina y motivación entre otras. (González y Ospina, 2015, pp. 138 – 139). No obstante, es importante que todos los elementos que impacta el trabajo en equipo, sean congruentes, y se soporten mutuamente, para lograr los mejores resultados.

Otra dimensión fundamental, de significativo impacto en el Clima Organizacional es el Estilo de Liderazgo, para conocer más acerca de esta dimensión, se seleccionó el artículo, Estilos de Liderazgo, Riesgo Psicosocial y Clima Organizacional en un grupo de empresas colombianas (Francoise Contreras, Fernando Juárez, David Barbosa & Ana Fernanda Uribe, 2010, pp. 7 - 17). Los autores, tienen como propósito determinar si se puede prever el estilo de liderazgo, partiendo del clima laboral y el conocimiento de las causas de riesgo psicosocial existentes. Para alcanzar este objetivo, observan las relaciones existentes entre el liderazgo, la percepción de riesgos psicosociales y el clima organizacional, en un grupo de empresas colombianas, del sector de servicios sociales.

Para llegar La realización del estudio, los autores aplican tres instrumentos; uno que permite evaluar la percepción de los trabajadores en dimensiones predeterminadas del clima organizacional; otro para evaluar, la presencia de factores de riesgo psicosocial, su impacto cuando se presentan, y como se manifiestan, y el ultimo, para que los individuos evalúen a su líder o jefe. Estos instrumentos se aplicaron a cuatrocientos participantes, en empresas colombianas del sector de servicios sociales y de salud.

los resultados del estudio, confirman la relación existente entre el clima laboral y el riesgo psicosocial, la cual indica que, a mejor clima laboral, menor percepción de riesgo psicosocial. Igualmente pone de manifiesto, una relación entre el riesgo psicosocial y los estilos de liderazgo. Sin embargo, los autores no evidencian un estilo de liderazgo específico que confirme esta relación.

Para el desarrollo de este estudio, es importante conocer, las estrategias que otros autores han desarrollado para el mejoramiento del Clima Organizacional, por esta razón, se seleccionó el Artículo; Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos

(Ángela María Bravo Díaz, Gustavo Adolfo González Murillo, José Luis Duque Ceballos, 2018, pp. 12 – 31). Este trabajo, propone la realización de un estudio del clima organizacional en una empresa de servicios que afronta una alta desmotivación entre los colaboradores del nivel operativo, cuyos resultados permitan plantear propuestas de mejora y estrategias motivacionales positivas para el personal, que incentiven la retención del mismo.

Para la realización del estudio, los autores realizan una investigación de tipo Descriptivo, basado en la recolección de datos a través de encuestas, orientadas a la medición de variables o dimensiones en un determinado contexto, para un posterior análisis de los datos y establecimiento de conclusiones.

Los resultados del estudio realizado, destacan dos puntos positivos; el pago cumplido de salarios, y un liderazgo con la disposición para escuchar a los empleados, y que tiene en cuenta sus observaciones. Por otro lado, los autores establecen que los traslados de personal y la falta de seguridad en los sitios de trabajo, son factores des motivantes y muy influyentes en la alta rotación de personal, y recomiendan poner en marcha las estrategias diseñadas que implican mitigar el impacto de estas decisiones, así como tendientes a influir positivamente en las dimensiones cooperación y toma de decisiones, y plantean la necesidad de hacer un seguimiento al impacto de las acciones implementadas, mediante un nuevo estudio de clima organizacional.

Otra dimensión, de suma importancia para el Clima Organizacional, es la Satisfacción Laboral, para la cual, se encontró el artículo, El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación (Carlos Aníbal Manosalvas Vaca, Luis Oswaldo Manosalvas Vaca, Jorge Nieves Quintero, 2015, pp. 5 - 15). En este artículo, los autores pretenden estudiar cómo se relacionan el clima y la satisfacción laboral, en una organización que presta servicios de salud. Este trabajo tiene como precepto que, la Satisfacción Laboral es fundamental para que el recurso humano genere resultados positivos para la empresa, y a su vez, es influenciada directamente por el Clima Organizacional. De aquí, la importancia de establecer como se relacionan, a fin de evidenciar que dimensiones del clima Organizacional, se deben potenciar para mejorar la Satisfacción Laboral.

Para alcanzar los resultados, se utilizan procedimientos estadísticos, orientados a establecer la existencia de relaciones entre dimensiones, que no se pueden establecer directamente, pero que se pueden dimensionar a través de otras variables.

Los resultados obtenidos, evidencian una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Sin embargo, los autores señalan que los modelos aplicados, no ajustaron de manera definitiva para afirmar tácitamente la

existencia de dicha relación y, por tanto, recomiendan que posteriores investigaciones en este sentido, apliquen estudios longitudinales, que permitan el seguimiento del comportamiento de los individuos a través del tiempo, de tal manera, que den soporte a un análisis más profundo.

En la línea de dimensiones que afectan significativamente el Clima Organizacional se tiene el Compromiso. Dimensión, que se estudia en el artículo denominado Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad (Margarita Chiang V., Antonio Núñez P., María José Martín, Mauricio Salazar B., 2010, pp. 90 - 103), el propósito de este trabajo es determinar la relación existente entre Clima Organizacional y el Compromiso de los trabajadores con la organización, comparándolos según su Género. Adicionalmente, se los autores pretenden descubrir factores que pueden influir favorablemente en los colaboradores, fortaleciendo su compromiso con la organización, teniendo el Clima Organizacional, como un factor de base.

Para alcanzar su objetivo, los autores utilizaron un cuestionario, aplicado de manera voluntaria, a empleados de dos empresas públicas, este instrumento se entregó con una carta explicativa del objetivo del trabajo, el instrumento utilizado, se divide en dos partes, la primera para evaluar el clima organizacional, y la segunda para evaluar el compromiso del trabajador con la y organización.

Los resultados del estudio realizado, permiten establecer que, a nivel de género, los niveles de compromiso y de clima organizacional son similares para para hombres y mujeres. Siguiendo esta línea para el nivel de edad, se obtiene un resultado similar. Aunque para el segmento con más de cuarenta años, se observa un mayor valor, en los factores afectivo y normativo del compromiso con la organización. Los resultados también arrojan que, para el total de las mujeres, las relaciones más altas con respecto al clima organizacional, se encuentran entre los factores equidad y el compromiso afectivo y el normativo, y para el total de los hombres, las relaciones más altas se encuentran entre los factores apoyo e innovación, y compromiso costo/alternativa.

Referente a la dimensión del Compromiso, también se seleccionó el artículo, el clima laboral como un elemento del compromiso organizacional (Luis Roberto Domínguez Aguirre, Álvaro Fabricio Ramírez Campos, Andrés García Méndez, 2013, pp. 59 – 70). En este artículo, los autores pretenden determinar la interdependencia entre Clima Laboral y Compromiso de los colaboradores, con el fin, de establecer los beneficios que puede proporcionar un clima laboral favorable, en instituciones de educación superior mexicanas, de manera que se puedan establecer iniciativas de actuación, que promuevan un clima laboral que promueva el compromiso.

Para llegar al conocimiento, se aplicó un cuestionario conformado por siete niveles con veinte variables del clima organizacional y quince del compromiso, además de ocho variables de tipo demográfico. Este cuestionario se aplicó a trescientos ochenta y cuatro colaboradores administrativos de las instituciones de educación superior en Puerto Vallarta, seleccionados de forma aleatoria.

Como resultado de este trabajo, se establece que el clima es el referente para un conjunto de fuerzas que afecta a los colaboradores de una organización. Por tanto, conocer este conjunto de variables, permite aprovechar esas fuerzas para el logro de las metas organizacionales. No obstante, debe existir una coherencia entre los factores que determinan el clima organizacional, sistema de creencias y sus operaciones, la falta de coherencia desencadena, en los grupos que la integran, actitudes de conformidad, de auto-protección o conductas negativas como el ausentismo, apatía, intrigas, robos, conspiraciones y por ende bajo compromiso hacia la institución.

El buen desempeño de los colaboradores, es un objetivo fundamental en cualquier mejora que se plantee respecto al Clima Organizacional, motivo por el cual se seleccionó el artículo, Sistema de indicadores de clima organizacional para, potenciar el desempeño laboral (Neily Sánchez Silvera, María Elena Betancourt García, María Caridad Falcón Rodríguez, 2012, pp. 40 – 45) cuyo propósito es determinar, cómo influye el clima organizacional, en el desempeño de los colaboradores y directivos en un establecimiento turístico. El estudio se abordó con base en que, el Clima Organizacional puede potenciar el buen desempeño de la empresa u obstaculizarlo, A este respecto, y aunque se tienen varias teorías, se infiere que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en lo que hacen.

Para construir el sistema de indicadores de clima organizacional, se utiliza una metodología cualitativa, en tres etapas; en la primera se estableció un diagnóstico a partir de los elementos que influyen en la organización objeto de estudio; Toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, capacitación, participación y satisfacción laboral. En la segunda etapa, se analizan documentos oficiales, relacionados con el clima de la instalación, evaluando indicadores relacionados con la satisfacción de los clientes, y se analizan aspectos relevantes observados como son; el liderazgo ejercido por los empleados con mayor antigüedad, y que es un lugar de singular importancia al propiciar la comunicación entre los empleados, supliendo las evidentes dificultades en la comunicación. En la tercera etapa, a partir de las dimensiones de Clima Organizacional establecidas por Likert; se proponen los indicadores para evaluar el clima organizacional que permiten Integrar los elementos que influyen en el desempeño de los trabajadores y directivos.

Esta investigación, permitió integrar los elementos que influyen en la dinámica del comportamiento empresarial, y la construcción de indicadores que determinan el clima organizacional. Además, se evaluaron los cambios que pueden determinar la posición de la misma en la actualidad, constituyendo un proceso conducente a promover la competitividad de la organización.

Una parte fundamental de este trabajo, se encuentra en determinar el impacto del Clima Laboral, en el Desarrollo Organizacional, por tal motivo, y para disponer de conocimientos a este respecto, se seleccionó el estudio titulado El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización (Janette Brito Laredo, 2018) este estudio pretende realizar un diagnóstico del clima organizacional, a partir del cual se pueda implementar una estrategia de desarrollo organizacional. Este estudio toma como referentes, los conceptos desarrollados para varios autores, no obstante, en relación a su objetivo, se centra en la importancia del diagnóstico organizacional, como una excelente herramienta para incrementar y mejorar la productividad, eficiencia y calidad de una organización.

Para la realización del estudio, se aplicó un modelo que permite efectuar el diagnóstico, involucrando todas las etapas para realizar correctamente la intervención en la organización, incluyendo la planeación y recopilación de la información, y el seguimiento. Para recolectar la información se utilizó el cuestionario, el cual se aplicó de manera individual, conservando el anonimato y la confidencialidad, con cincuenta y cuatro preguntas cerradas y seis abiertas.

Este trabajo permitió identificar las fortalezas de la empresa residentes en primer lugar en variables tales como; la Filosofía y valores, Objetivos y funciones y responsabilidades. También se identificaron áreas de oportunidad entre ellas; Colaboración y trabajo en equipo, estilo de liderazgo y comunicación, y estrés en el trabajo. Lo anterior, se acompañó de recomendaciones generales en torno a la difusión de los resultados, a fin de obtener retroalimentación, la formulación de planes de trabajo departamentales con revisiones constantes, y fijar mecanismos o procedimientos que permitan la continua y sistemática evaluación del clima organizacional.

La información, es pieza fundamental para el buen funcionamiento de una organización, es vital su conocimiento y el desarrollo de estrategias para mejorar esta dimensión del clima organizacional, en virtud a esta importancia, se seleccionó el estudio, la Gestión de la Comunicación Interna y el Clima organizacional en el Sector Público (Héctor Omar Charry Córdor, 2018, pp. 25 – 33) este trabajo centra su atención, en estudiar el Clima Organizacional en entidades públicas, teniendo como propósito, establecer un vínculo entre este y la gestión de la comunicación interna. Ahora bien, las relaciones interpersonales, están cimentadas en los mecanismos, formas, y medios que utilizamos

para comunicarnos. Por tanto, se hace necesario identificar los elementos que vinculan la forma en que gestionamos la comunicación y el clima organizacional.

Para llegar al conocimiento, el autor utilizó como instrumento la encuesta, que se aplicó a 200 colaboradores de un centro educativo, en esta muestra se abarcaron, todas las áreas de dicho centro en diferentes proporciones.

Los resultados de esta investigación, permiten establecer la presencia de una correlación entre el clima organizacional y la gestión de la comunicación interna. A este respecto, los resultados, evidenciaron serias fallas en la comunicación interna, que lleva a un nivel desfavorable en la percepción del clima organizacional. De aquí que, esta investigación concluya que, la comunicación interna viene a ser un instrumento estratégico, fundamental en el terreno social y las organizaciones, en virtud a que de ella depende que lleguen fielmente a los colaboradores, los objetivos y valores institucionales.

En la línea, de determinar los elementos del clima organizacional, que afectan el desempeño de los colaboradores, se aborda la investigación titulada, Clima Organizacional enfocado al Desempeño del Talento Humano (Marisol Romero Vélez, Alexandra Verduga Pino, Nimia Macías Zambrano, 2015, pp. 151 – 160). Este trabajo, se centra en una empresa de servicios y la necesidad de encontrar en su interior, y mediante un diagnóstico del clima organizacional, los elementos prioritarios, que permitan garantizar el mejor desempeño de los colaboradores, y una correcta evaluación de su desempeño.

Para desarrollar la investigación, se utilizó un método cuantitativo, a través de una encuesta aplicada a treinta y dos (32) colaboradores del nivel central, este instrumento se centró en la evaluación del desempeño del talento humano, cuya evaluación se realizó mediante la estadística descriptiva, y el estudio de las respuestas.

El resultado de esta investigación, demostró que los cambios en los directivos, es el principal elemento que influye el clima organizacional, afectando el desempeño laboral de los colaboradores, principalmente, porque a su vez acarrear cambios en las políticas internas, y conllevan a altos los niveles de inseguridad en la estabilidad laboral que afectan la productividad.

Todo estudio de Clima Laboral, debe propender por lograr, tener como uno de sus propósitos mejorar el desempeño de los colaboradores, por tal motivo, se seleccionó el estudio titulado Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso (Ángela Carola Zenteno-Hidalgo, Cristian Andrés Durán Silva, 2013, pp. 119 – 135). Este trabajo, busca cristalizar un modelo de medición de clima organizacional, a partir de mezcla entre conceptos tradicionales, con conceptos nacidos

de modelos más evolucionados. El modelo propuesto, se evalúa contra medidas formuladas en una empresa chilena de recursos naturales, evaluando cuales tiene mayor impacto en los resultados organizacionales, tales que, permitan proponer acciones para mejorar la percepción del clima laboral de la organización.

Para llegar al conocimiento, se utilizó un método cuantitativo, mediante la aplicación de una Encuesta, utilizando la escala de tipo Likert de cinco puntos, para realizar la evaluación, que se aplicó a ochenta y cuatro (84) personas de los cinco niveles que conforman la organización. El cuestionario, constaba de setenta y siete (77) preguntas, orientadas a medir diecisiete componentes. Para la evaluación de los datos, se utilizó el análisis factorial exploratorio (AFE), que permitió determinar ajustes al modelo propuesto.

Como resultado del análisis, se resaltan varios factores como motivadores de alto desempeño; Remuneración y justicia, equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo, calidad y efectividad, la comunicación, reducir el miedo e incrementar la confianza y apoyo para el desempeño. De aquí que, si una organización desea tener un alto desempeño de sus colaboradores, deberá encontrar una forma armoniosa de desarrollar estos factores.

Establecer, acciones de intervención en el Clima Organizacional, es parte fundamental de todo estudio del Clima Organizacional, por tal motivo es necesario conocer mecánicas de intervención, razón por la cual, se seleccionó este documento, el cual trata sobre la Evaluación de un método de intervención del clima organizacional (CO) en una empresa de servicios públicos colombiana (Lina Marcela Guevara Bedoya y María Eugenia Londoño Londoño, 2017, pp. 46 – 52). Esta investigación, presenta los resultados, de aplicar técnicas para la gestión del Clima Organizacional (CO) en una organización de servicios públicos colombiana. La intervención, se basó en un proceso de gestión participativo, donde los colaboradores entran a ser parte de los procesos diseñados por la organización, siguiendo la propuesta de Toro y Sanín (2013).

Para alcanzar sus objetivos, los autores aplicaron dos pruebas de tipo cuantitativo, pre y post, a ciento cincuenta y siete (157) y ciento sesenta y nueve (169), colaboradores, con el propósito de determinar el impacto de la intervención en la calidad del clima organizacional.

Los resultados del estudio, evidenciaron un efecto positivo de la intervención, debido a la participación de los colaboradores, quienes se apropiaron de la mecánica, en la construcción de espacios más saludables, al igual que el trabajo realizado con los jefes de equipo, en búsqueda de un mayor compromiso, para mejorar el clima y aplicar sus funciones de manera más exitosa.

La aplicación, de planes de acción para mejorar el Clima Laboral, buscando resolver problemáticas que afectan la productividad y conllevan a pérdidas para la empresa, aporta elementos valiosos que se deben considerar, en un estudio de Clima Laboral, por tal motivo, se seleccionó el documento investigativo denominado, propuesta de un plan de acciones para la mejora del clima organizacional en la comercializadora mayorista ith varadero (Yadney Miranda Lorenzo, 2019). Este trabajo se centra en estudiar el clima organizacional en una empresa de servicios, cuyo problema radica en una alta rotación de personal, y pérdida de inversión en capacitación y entrenamiento.

Para lograr los objetivos propuestos, se estableció una estrategia de cuatro pasos, en el primero se determinan la problemática que afecta el clima organizacional, en el segundo determinar el personal que será objeto del estudio, y se selecciona el instrumento a aplicar, la técnica de muestreo probabilístico estratificado, en el tercer paso se aplica el instrumento seleccionado y se estudian los resultados, para finalmente definir las acciones que impulsen el mejoramiento del clima organizacional.

Los resultados del estudio, señalan varios factores que afectan significativamente el clima, principalmente; bajos salarios, poco reconocimiento, excesiva carga laboral, falta de capacitación especializada y problemas informáticos que impiden un correcto desempeño de las funciones asignadas. Ante esto, se propone un plan de acciones cuyo impacto, solo será posible, si se involucran todos los miembros de la organización.

En muchas investigaciones, se ha establecido que la dimensión de Liderazgo, es pieza clave en el Clima Organizacional, por tal motivo se adoptó como otro referente para este estudio la investigación de título, Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación (Fernando J. Pons Verdú y José Ramos López, 2012, pp. 81 – 98). Como su título lo indica, este trabajo pretende validar tres hipótesis relacionadas con los estilos de liderazgo inspiracional, y su impacto positivo en la participación de los colaboradores al ofrecerle un entorno amigable donde sea posible intervenir libremente.

Para lograr el objetivo, utilizaron el cuestionario, donde se hacen una serie de afirmaciones sobre la empresa, para las cuales se dan cuatro alternativas de respuesta que se miden a través de una de las escalas del Organizational Climate Measure (OCM) de Patterson et al. (2005), específicamente la escala referida a la flexibilidad y la innovación.

Los resultados de este estudio, señalan que las organizaciones que deseen desarrollar un clima innovador, deben incrementar las practicas, donde se fomente la participación de los colaboradores, y fomentar estilos de liderazgo que desarrollen la inspiración.

La pedagogía es una mecánica interesante, que puede aportar importantes herramientas metodológicas y conceptuales, para aplicar al momento de realizar un estudio de Clima Laboral, por tal motivo se seleccionó el trabajo investigativo denominado, Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional (Diego Alejandro Cortés Rodríguez, MCs. Soledad Leal Pacheco, 2019, pp. 145 – 161). En este estudio, se pretende perfeccionar desde la pedagogía, el mejoramiento del clima organizacional de los colaboradores de una empresa de servicios colombiana, empleando una estrategia de enseñanza aprendizaje, tal que permita perfeccionar desde la enseñanza, el mejoramiento del clima organizacional.

Para alcanzar el objetivo trazado, los investigadores aplicaron una metodología cuantitativa, con dos grupos humanos, uno de prueba y otro experimental. Para diagnosticar del problema se utilizaron; la observación, encuestas, y revisión documental. El instrumento, se diseñó con base al IMCOC de Carlos Eduardo Méndez Álvarez, tomando solo las dimensiones de Cooperación y Relaciones Interpersonales, en virtud a que son susceptibles de intervenir, mediante estrategias pedagógicas, por constituir parte del aprendizaje organizacional. El cuestionario se aplicó a 80 trabajadores directos, 40 del grupo de control los cuales fueron escogidos al azar y 40 del grupo experimental a los cuales se les invitó y accedieron voluntariamente a participar de los talleres. Los trabajadores pertenecen a las áreas de proyectos, comercial, servicio, mantenimiento, operaciones, logística y corporativo.

Como resultado de la investigación, para el grupo experimental, se obtuvo un cambio positivo en las dimensiones relacionamiento interpersonal y cooperación. Demostrando, que es posible mejorar el clima laboral al interior de la compañía, actuando sobre estas variables, sin requerir de una inversión adicional de dinero o tiempo, dado que tanto el diseño, como la metodología se hizo en horario laboral, y en los tiempos establecidos de y para capacitación.

En virtud, a la importancia de la Comunicación en el estudio del Clima Laboral, y teniendo en mente que, establecer de manera específica, la relación entre los dos, se seleccionó el estudio, La Relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral: Estudio de Caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil (Irene Ancin Adell, Johnny Ernesto Espinosa Tello, 2017, pp. 65 – 67). Cuyo propósito es, establecer la dependencia entre la comunicación interna y el clima laboral, en la pequeña y mediana empresa de la ciudad de Guayaquil.

Para realizar el estudio, se utilizó un método cuantitativo, cuyo instrumento fue la encuesta, conformada por tres cuestionarios distintos que respondieron al objetivo del estudio. Los resultados de las encuestas se evaluaron a través de la escala Likert con una puntuación de 1 a 5. y se analizaron mediante el programa estadístico SPSS', aplicando el coeficiente de correlación de Pearson, entre la variable comunicación interna

y los factores que intervienen en el clima laboral, y así, obtener el grado de relación entre las dos variables cuantitativas.

Como se resultado de esta investigación se concluye, que la comunicación interna es un instrumento fundamental para la gestión en las organizaciones, ya que contribuye efectivamente a optimizar la productividad, reduce los conflictos e incide positivamente en el clima laboral.

Entendiendo, que el presente estudio, se aplica a una empresa de servicios del estado, y que los Directivos de todos los niveles, y colaboradores operativos, se encuentran vinculados en la modalidad de Carreara Administrativa, misma que tiene características muy articulares, y en el propósito de disponer de documentación sobre este tema, se seleccionó, un documento denominado, ensayo respecto al tema Jurisprudencia constitucional sobre función pública y carrera administrativa en Colombia: este trabajo Indaga por la carrera administrativa en Colombia (Edgar Enrique Martínez Cárdenas, 2008, pp. 299 – 337). Cuyo propósito es, Examinar la carrera administrativa en Colombia, presentando una perspectiva actualizada, analizando la concepción y alcance que tienen sobre este sistema técnico de gestión del talento humano, los diferentes actores que se encuentran comprometidos en la adopción y reglamentación de los marcos normativos, además de la visión de los funcionarios y expectativas de los ciudadanos.

Para alcanzar el conocimiento, el autor se basa en su extensa experiencia profesional, y conocimientos adquiridos en estudios de Postgrado; especializaciones y maestría, relacionados con la Gestión Pública y la normatividad que la reglamenta.

Como resultado de este ensayo, se tiene una presentación concisa, sobre los aspectos más importantes de la Carrera Administrativa en Colombia, ciñéndose a los últimos pronunciamientos de la Corte Constitucional, integrados en ejes temáticos, que abarcan desde una descripción del concepto y alcance en la concepción de la Carrera Administrativa, los sistemas específicos de carrera, la naturaleza de la Comisión Nacional del Servicio Civil, y los elementos del Empleo Público, hasta el retiro del Servicio.

## **2. PROBLEMA**

### **2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

La Subsecretaria Administrativa y Financiera, hace parte de la Secretaria de Educación Municipal, en cargada e la Administración del Recurso Humano, en todos sus aspectos legales, y de administrar los recursos económicos girados por la Nación, para el reconocimiento económico de los funcionarios, Administrativos y Docentes, y de los recursos económicos girados por el ente territorial, destinados para otros propósitos, entre ellos el reconocimiento económico del personal de Prestación de Servicios (contratistas). Esta subsecretaria, está conformada por cuatro (4) Procesos y un Macro Proceso, que abarca siete (7) Subprocesos, cada uno con un Líder, el cual debe responder ante el Subsecretario Administrativo y financiero. Los diferentes equipos de trabajo, están integrados por un universo heterogéneo de personas, con una alta diversidad que inicia en su forma de vinculación, donde se distinguen tres grupos principales, los funcionarios vinculados por Prestación de Servicios (contratistas) con una alta movilidad y los Nombrados en Propiedad, sean provisionales o de Carrera Administrativa. Estos funcionarios, a su vez difieren en aspectos tales como; formación académica, nivel salarial, estabilidad, acceso a capacitaciones y estímulos, niveles de responsabilidad, autoridad y carga laboral, dirigida a la atención de un público muy diverso.

A partir, de lo expuesto en el párrafo anterior, y conforme a lo expresado por García (2009), en cuanto que el Clima Laboral es el ambiente en el cual las personas realizan su trabajo, y este a su vez, influye de manera notoria en su satisfacción, comportamiento y, por tanto, en su creatividad y productividad, podemos establecer que, La pluralidad de Procesos y Subprocesos, unidos a diferentes estilos de liderazgo, y todas las particularidades expresadas anteriormente, enmarcan un Clima Laboral inestable, caracterizado por brechas que, si bien no se manifiestan abiertamente, se dejan entrever, de muchas formas, siendo los más importantes; poca eficiencia de los procesos, desanimo, pobre servicio al cliente (interno y externo), pobre espíritu de trabajo en equipo y celos por el conocimiento específico. Siendo estas, claras evidencias de un Clima Laboral que no brinda armonía a los funcionarios de la Subsecretaria Administrativa y Financiera.

Completando lo anterior, tenemos lo dicho por Peña Rivas y Villón Perero (2018), según el cual, el desafío esencial que afrontan las organizaciones en la actualidad demanda que se apliquen e intensifiquen estrategias que permitan una acertada motivación laboral, buscando como resultado la armonía y el equilibrio entre la organización y sus

empleados, lo cual se complementa con lo expresado por Díaz, Murillo y Ceballos (2018) donde señalan que, el motor esencial de las empresas es el capital humano con el que cuentan y por tal razón es fundamental gestionarlo de manera adecuada.

### **3. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la percepción del Clima Organizacional en la Subsecretaria Administrativa y Financiera de la Secretaria de Educación Municipal, en el año 2019?

#### **3.1 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo establezco la percepción actual del Clima Organizacional, en la Subsecretaria Administrativa y Financiera de la Secretaria de Educación Municipal de Santiago de Cali, en el año 2019?

¿Cuál es la relación entre las dimensiones que definen el Clima Organizacional en la Subsecretaria Administrativa y Financiera, de la Secretaria de Educación Municipal de Santiago de Cali, en el año 2019?

¿Cuáles son las acciones que permiten mejorar el Clima Organizacional en la Subsecretaria Administrativa y Financiera, de la Secretaria de Educación Municipal de Santiago de Cali, en el año 2019?

#### **4. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un estudio del Clima Organizacional, que permita, presentar recomendaciones, para lograr una mejora en aquellos aspectos donde se detecten debilidades, en la Subsecretaria Administrativa y Financiera de la Secretaria de Educación Municipal de Santiago de Cali para el año 2019.

#### **4.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Identificar las dimensiones que definen el Clima Organizacional, en la Subsecretaria Administrativa y Financiera de la Secretaria de Educación Municipal de Santiago de Cali, en el año 2019.

Medir el Clima Organizacional en la Subsecretaria Administrativa y Financiera de la Secretaria de Educación Municipal de Santiago de Cali, en el año 2019.

Analizar el Clima Organizacional, en la Subsecretaria Administrativa y Financiera de la Secretaria de Educación municipal de Santiago de Cali, en el año 2019.

## 5. JUSTIFICACION

Conforme lo establece Diego Alejandro Cortés Rodríguez y MCs. Soledad Leal Pacheco, en el año 2019, El clima laboral entendido como el estado de ánimo de la empresa se convierte en un factor fundamental para alcanzar las metas y garantizar el sostenimiento y crecimiento de la misma. No obstante, la importancia de este concepto, se encuentran pocos estudios enfocados al Sector Público, y ninguno aplicado de manera particular, al Sector Educativo con especificidad a la Administración de los Recursos Financieros y del Talento Humano para la Educación básica y media, de la Ciudad de Santiago de Cali. Labor que está en manos del organismo denominado Subsecretaria Administrativa y Financiera.

A este respecto, y basado en la Experiencia acumulada, tras largos años Laborando en el Sector Oficial, para la Alcaldía de Santiago de Cali y, en particular para la Subsecretaria Administrativa y Financiera, el autor de este trabajo plantea que, la ausencia de un estudio del Clima Organizacional, dirigido a sectores específicos de la Alcaldía Municipal, se debe a que se piensa en la Alcaldía Municipal, como un organismo unicelular y homogéneo, y se aplican estudios de percepción a nivel Macro, sin tener en cuenta que el Clima Organizacional, se debe a la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales, las relaciones entre las personas y el ambiente físico, que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados (García, 2009).

Lo anteriormente expuesto, implica que, debemos ver la Alcaldía Municipal como un Organismo complejo, compuesto por órganos con funciones específicas, y que cada órgano que la conforma (incluyendo la Subsecretaria Administrativa y Financiera), está caracterizado por diferentes espacios físicos, y relaciones interpersonales, que a su vez conlleva a la existencia de un Clima Organizacional particular para cada Órgano, lo que fundamenta la necesidad de realizar estudios de clima organizacional individualizados, que se ajusten a las particularidades y problemáticas particulares, ya que como lo establece Méndez (2006) sus resultados, son el fundamento para definir intervenciones que mediante un proceso de cambio, influyan en las percepciones que las personas tienen y de esta forma, producir un clima organizacional Satisfactorio.

En lo expresado anteriormente, se fundamente la necesidad de realizar un estudio de Clima Laboral, para la Subsecretaria Administrativa y Financiera, el cual debe tener en cuenta sus particularidades que, de acuerdo a lo dicho por Cabrera (citado por Bravo-Díaz, González-Murillo y Duque-Ceballos, 2017) se evidencian con respecto al trabajo, infraestructura, ambiente físico, relaciones interpersonales, las políticas y normatividad que afecta dicho trabajo. No obstante, la importancia de todos los elementos señalados,

las relaciones interpersonales representan un factor fundamental, para esta Subsecretaria, dado que el capital humano, presenta significativas particularidades, que pueden dividirse en cuatro grupos.

En primer lugar, la presencia de un gran número de funcionarios, en calidad de Prestación de Servicios, (contratistas) que representan aproximadamente el 64.2% (ver tabla 1 Pág. 23) de la fuerza laboral de la Subsecretaria, algunos de ellos, con largos años de servicio, y responsables de realizar importantes tareas, pero con poca responsabilidad legal.

En segundo lugar, se encuentran los funcionarios con nombramiento con nombramiento en Provisionalidad, en menor número, pero con mayor responsabilidad legal sobre las tareas realizadas, algunos de ellos encargados de Liderar Proceso y Subproceso al interior del organismo.

En tercer lugar, se encuentran los funcionarios en Carrera Administrativa, en mucho menor número, con responsabilidades similares a los Provisionales, y con las ventajas y responsabilidades que da el pertenecer a la carrera administrativa, amparados en su estabilidad laboral, por las normas establecidas para la Función Pública a nivel Nacional, en cargados principalmente de Liderar Procesos o Subprocesos.

Por último, se tiene los de Libre Nombramiento y Remoción, que son los de menor número, los cuales cambian cada cuatrienio, o antes dependiendo de la voluntad política, y se ubican en los cargos de alta dirección, con la mayor responsabilidad legal y encargados de la dirección de los líderes adscritos a los procesos bajo su mando; Secretarios y Subsecretarios.

Los grupos de funcionarios descritos, ejercen un fuerte impacto en las dinámicas internas, y por tanto en el Clima Organizacional, por encima de los otros elementos del Clima ya mencionados, y sobre los cuales se tiene poca influencia, dadas las especificidades del sector oficial. Por tanto, este estudio se centrará, en la identificación y el diagnóstico de las Dimensiones que afectan las relaciones Interpersonales, cuyo análisis, permitirá identificar falencias, y determinar estrategias para corregirlas.

Para alcanzar los objetivos de este estudio, se realizará un estudio cuantitativo, partiendo de la consulta bibliográfica de investigaciones relacionadas con el tema, y se acudirá al cuestionario, como herramientas de investigación, esta herramienta cuantitativa, se utiliza teniendo en cuenta lo establecido por García y Bedoya (como se citó en García, 2009) según los cuales, se tienen tres estrategias para medir el Clima Organizacional, de las cuales la más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.

La anterior afirmación, se complementa con lo dicho por Brunet (citado por García, 2009) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Instrumento que presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción (García, 2009), los resultados de encuesta, serán procesados mediante herramientas estadísticas, para medir el clima organizacional. Con esto se pretende conocer la percepción del clima organizacional en la Subsecretaría Administrativa y Financiera de la Secretaría de educación Municipal de Santiago de Cali, en el 2019, de esta manera, los resultados se encuentran apoyados en técnicas de investigación aceptadas en el medio, y que se han utilizado en la medición del clima organizacional, en investigaciones afines con el objetivo general de este estudio.

## **6. MARCO REFERENCIAL**

### **6.1 MARCO CONTEXTUAL**

La Subsecretaria Administrativa y Financiera, es una dependencia adscrita a la Secretaria de Educación Municipal, ubicada actualmente, en el edificio torre alcaldía, centro administrativo municipal “CAM”, Av. 2 Nte. # 10 - 70, Cali, Valle del Cauca.

La Secretaria de Educación Municipal, nace en el año 2003. Entonces se crea la Subsecretaria Administrativa y Financiera cuyo propósito es, administrar los recursos Humanos y Financieros de la Secretaria de Educación, para cumplir sus funciones dispone de cuatro (4) Procesos; Seguridad Social, Prestaciones Sociales, Gestión Financiera, Atención al Ciudadano y un Macro proceso, Gestión del Talento Humano, que a su vez se divide en siete (7) subprocesos; Nomina, Selección y Vinculación, Planeación del Talento Humano, Administración del Talento Humano, Escalafón, Capacitación y Estímulos (Bienestar Social) y Archivo.

El personal, que hace parte de esta Subsecretaria, lo forma un grupo heterogéneo de personas, entre mujeres y hombres de diferentes edades y niveles de formación, ubicados en un espacio físico insuficiente, con algunos equipos de trabajo, en estado de hacinamiento, con una mayoría de personal en modalidad de prestación de servicios, en tanto que el personal en propiedad se encuentra principalmente con nombramiento provisional, y ad portas del concurso de méritos, en su mayoría, no pudieron inscribirse para cargos en la Secretaria de Educación, de tal manera que, una vez se surta este concurso, se desconoce cómo se cubrirán los cargos que actualmente ostentan, ya que estos no se consideraron dentro del manual de funciones que se encuentra en vigencia actualmente, razón por la cual dichos cargos no se ofertaron, y debieron concursar para otras plazas. Esto ha generado una sensación de incertidumbre frente al futuro de la Secretaria de Educación, y por ende de la Subsecretaria Administrativa y financiera.

Adiciona a lo anterior, se encuentra la cercanía en el cambio de administración con las próximas Elecciones de Alcaldes, las cuales conllevan, fuertes cambios a todo nivel en la dirección de la Secretaria de Educación y sus Subsecretarias.

Para efectos de este estudio, el personal de apoyo en Propiedad con nombramiento provisional, será referenciado en adelante como personal Provisional. El personal de Propiedad en carrera Administrativa, por ser muy pocos, y tener el estatus de Lideres, no se analizará por separado, sino integrado a este estatus.

El personal que hace parte de esta Subsecretaria se distribuye de la siguiente manera:

Tabla No.1 Distribución de Personal

Distribución de personal Subsecretaria Administrativa y Financiera 2019				
Proceso	Líder	Provisionales	Contratista	Total
Gestión Financiera	1	4	5	10
Seguridad Social	1	5	9	15
Prestaciones Sociales	1	6	8	15
Atención al Ciudadano	1	2	14	17
Macro Proceso Gestión del Talento Humano	1			1
Liquidaciones Laborales	1	4	7	12
Selección y Vinculación		1	6	7
Administración de la Planta		4	3	7
Planeación de la Planta	1	1	3	5
Escalafón	1	3	6	10
Capacitación y Estímulos	1	1	3	5
Archivo	1	2	13	16
Total	10	33	77	120
Porcentaje respecto del total	8.3%	27.5%	64.2%	100%

## 6.2 MARCO CONCEPTUAL

### CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional, es un concepto que ha evolucionado a través del tiempo, y en la actualidad es fundamental en la Gestión del Talento Humano, La evolución de este concepto, nos lleva a asumir posturas específicas, respecto a la importancia del talento humano, más aun si tenemos en cuenta lo expresado por Naranjo, Paz y Marín (2014), el clima organizacional es la percepción que tienen los individuos de la organización para la cual trabajan y la opinión que se han formado de ella en aspectos como el estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación, las recompensas y la retribución, entre otros, así como la manera en la que estos aspectos ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de las personas.

Esta conceptualización, manifiesta la influencia del clima en las personas, o colaboradores de una organización, y siendo estos el motor que le da vida, este elemento denominado Clima Organizacional, se convierte en un factor fundamental para alcanzar las metas y garantizar el sostenimiento y crecimiento de la organización (Cortés y Leal, 2019).

Los estudios de Clima Organizacional, tiene intrínseco el propósito de realizar una intervención en el, y así generar cambios que favorezcan el logro de los Objetivos de la empresa, esta intervención obviamente implica como lo dice Brito (2018) construir organizaciones más humanas en las que cada persona encuentre un espacio para desarrollarse en plenitud. En este orden de ideas, adicionamos otro segmento dicho por Brito (2018), la productividad hoy en día es un reto que solo puede asumirse desde una perspectiva que considere las necesidades de los seres humanos, y no solo las de un sistema productivo impersonal altamente tecnificado.

La dicho en el párrafo anterior, nos lleva a establecer que el clima organizacional, es un factor de transcendental importancia para la continuidad de las organizaciones, y que debe ser analizado individualmente, identificando las dimensiones particulares que lo influyen y diseñar e implementar estrategias que logren la armonía entre el clima, los colaboradores y la empresa, en pro de alcanzar los objetivos organizacionales, y de esta forma, garantizar su crecimiento y continuidad en el tiempo.

## MEDICION

El estudio del Clima Organizacional, es un desafío que hoy, constituye una tarea fundamental para alcanzar el éxito. En el desarrollo de esta tarea, la organización debe adaptarse a los seres humanos que forman su fuerza laboral, con todas las diferencias que tienen entre sí, ya que la calidad del ser humano y lo que podemos potenciar en él, se constituye en un factor determinante para lograr sus objetivos, de lo cual depende el que se alcance el éxito de la organización. El clima laboral entendido como el estado de ánimo de la empresa se convierte entonces en un factor fundamental para alcanzar las metas y garantizar el sostenimiento y crecimiento de la misma (Cortés y Leal, 2019).

El razonamiento anterior, nos lleva a establecer la importancia de Medir el Clima Organizacional. En este sentido, Según Naranjo, Paz y Marín (2014) es posible diseñar un modelo de análisis de la organización que permita diagnosticar problemas en diferentes dimensiones de la organización. A este respecto, Varios autores proponen una diversidad de encuestas y distintas dimensiones o factores que afectarían el clima laboral, de ahí el interés de identificarlos y medirlos a través de este tipo de instrumentos

(Zenteno y Durán, 2016). De acuerdo a estas ideas, podemos determinar el estado de ánimo de nuestros colaboradores, identificando, e interviniendo correctamente, las dimensiones que dan fortaleza o debilitan el ambiente de trabajo.

## INTERVENCION

Una vez, que se tenga una medida del clima organizacional, y se hayan identificado las variables que influyen con mayor fuerza en él, se podrán crear y ejecutar estrategias de intervención, que permitan potenciar las dimensiones que nos fortalecen e intervenir en las que nos debilitan, y así, optimizar el clima laboral, fundamental para el éxito y permanencia de toda organización.

## DIMENSIONES

La gama de variables, que se pueden evidenciar, al realizar un estudio de clima organizacional o empresarial, puede ser tan amplia que los especialistas no han llegado a un consenso sobre cómo definir la cantidad y naturaleza de estos factores. Una asunción inicial de las teorías sobre el clima organizacional era que los ambientes sociales podrían estar caracterizados por un número limitado de dimensiones (Pons Verdú y Ramos, 2012).

Respecto a la evaluación del Clima Organizacional, Schneider (Citado por Pons Verdú y Ramos, 2012) sugiere que las dimensiones del clima organizacional se diferencian según el objetivo de la investigación y que las medidas generales contendrán dimensiones que no son relevantes para cada estudio específico. Por este motivo, propone la medida del clima específico que interesa relacionar con el resto de variables de la investigación. Este argumento, implica que las dimensiones a estudiar, son propias de la organización y el objetivo de la investigación y, por tanto, cada estudio es único en sus resultados, lo que nos lleva a argumentar que, estos pueden servir de guía para otras investigaciones, mas no deben tomarse como un curso de acción a seguir, en casos específicos diferentes a aquel para el cual se diseñaron. De aquí que, este estudio asume para su realización, dimensiones específicas que se consideran impactan en el clima organizacional de la Subsecretaria Administrativa y Financiera, las cuales se detallan en otro segmento de este documento.

Aunque no reviste mayor importancia, es necesario precisar que, las variables o factores que se pueden evidenciar en un estudio de clima organizacional, han sido bautizados en

la literatura empresarial como dimensiones. No obstante, en este y otros documentos relacionados con El Clima Organizacional, se utiliza recurrentemente el termino Variables, entreverado con el termino Dimensiones.

### 6.3 MARCO TEORICO

En este apartado, se realiza una descripción de los diferentes constructos mediante los cuales se puede explicar las problemáticas expuestas en el planteamiento del problema. A continuación, se describe cada uno.

Tabla No. 2. Autores

Autor	Teoría	Año
García Solarte, Mónica	Examina, diferentes autores exponiendo las herramientas utilizadas para la medición y diagnóstico del Clima Organizacional. Señalando la importancia de que, cada Organización identifique las variables, que influyen en sus valores, así como, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para descubrir las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, y su incidencia en el Clima Organizacional.	2009
Carlos Eduardo Méndez Álvarez	Se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.	2006
Stoker, Looise, Fisscher y de Jong	Analizaron, la relación entre los estilos de liderazgo carismático y participativo de los responsables del equipo y, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la eficacia grupal percibida por los miembros del grupo. Los resultados mostraron una correlación positiva entre los dos estilos de liderazgo y el resto de las variables, siendo especialmente significativa entre el estilo carismático y las variables de resultados.	2001
Janette Brito Laredo	Elabora una investigación de Clima Organizacional, en una empresa de Servicios, donde concluye que, Aplicar	2018

	este tipo de estudios permite construir organizaciones más humanas en las que cada persona encuentre un espacio para desarrollarse en plenitud. Igualmente, la productividad hoy en día es un reto que solo puede asumirse desde una perspectiva que considere las necesidades de los seres humanos, y no solo las de un sistema productivo impersonal altamente tecnificado.	
Dora Inés González Peláez y Yovany Ospina Nieto	En su trabajo, concluyen que el liderazgo, la comunicación y la cultura organizacional son las causas básicas que impactan positiva o negativamente el trabajo en equipo; las consecuencias en positivo de estas prácticas en las compañías, son entre otras: compromiso, satisfacción laboral, motivación, ejercicio de la disciplina, adaptabilidad al cambio, relaciones armoniosas y sentido de pertenencia.	2014
Humberto Coromoto Peña Rivas y Sabina Gisella Villón Perero	Establece, que el desafío esencial que afrontan las organizaciones en la actualidad demanda, que se apliquen e intensifiquen estrategias que permitan una acertada motivación laboral. El resultado final, será la creación de un vínculo significativo los elementos necesarios para establecer la armonía y el equilibrio entre la organización y sus empleados.	2018
Diego Alejandro Cortés Rodríguez & MCs. Soledad Leal Pacheco	Establecen que, el desarrollo de las competencias socio afectivas, favorece la adquisición de valores y conductas relacionados con el trabajo cooperativo. Esto, se traduce al interior de la organización, en la disminución de conflictos entre empleados y en una mayor productividad.	2019
Fernando J. Pons Verdú y José Ramos López	Señalan, que las empresas que deseen fomentar un clima innovador, deberían fomentar prácticas de RR.HH. que estimulen la participación de los empleados, su formación y desarrollo y deberían promover estilos de liderazgo que desarrollen la inspiración de los trabajadores.	2012

Para afrontar la problemática de la Subsecretaría Administrativa y Financiera, y teniendo en cuenta los referentes descritos en la tabla anterior, debemos tener en cuenta que, cada organización es única, y el Clima Organizacional es un proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (Méndez, 2006), de esta

idea se desprende la necesidad de que, cada Organización identifique las variables, que influyen en sus valores, así como, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para descubrir las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, y su incidencia en el Clima Organizacional (García, 2009). la productividad hoy en día es un reto que solo puede asumirse desde una perspectiva que considere las necesidades de los seres humanos, y no solo las de un sistema productivo impersonal altamente tecnificado (Brito, 2018).

Este concepto, nos lleva a centrar nuestra atención en el ser humano, y la necesidad de avanzar en el desarrollo de las competencias socio afectivas, que favorece la adquisición de valores y conductas relacionados con el trabajo cooperativo. Esto, se traduce al interior de la organización, en la disminución de conflictos entre empleados y en una mayor productividad (Cortes y Leal, 2019).

Finalmente, siguiendo la línea argumentativa, y una vez dada la importancia de realizar un estudio del clima organizacional en la Subsecretaria Administrativa y financiera, nos enfocamos en identificar las variables que se deben evaluar, llegamos al punto donde cobra importancia lo concluido por González y Ospina (2014) el liderazgo, la comunicación y la cultura organizacional son las causas básicas que impactan positiva o negativamente el trabajo en equipo; las consecuencias en positivo de estas prácticas en las compañías, son entre otras: compromiso, satisfacción laboral, motivación, ejercicio de la disciplina, adaptabilidad al cambio, relaciones armoniosas y sentido de pertenencia.

En la conclusión anterior, una de las dimensiones, más representativa, a tener en cuenta para la realización del presente estudio, dada su influencia en el Clima Organizacional, es el Liderazgo, Respecto de la cual, tenemos lo planteado por Pons Verdú y Ramos (2012) las empresas que deseen fomentar un clima innovador, deberían fomentar prácticas de RR.HH. que estimulen la participación de los empleados, su formación y desarrollo y deberían promover estilos de liderazgo que desarrollen la inspiración de los trabajadores.

A partir, de las consideraciones anteriores, el autor del presente estudio, tomara como apoyo central, el trabajo de los autores Dora Inés González Peláez y Yovany Ospina Nieto (2014), por su afinidad al tratar la dimensión Liderazgo, que, a su consideración, es fundamental para resolver la problemática en la Subsecretaria Administrativa y Financiera y que se abordara desde la perspectiva de los funcionarios de acuerdo a su tipo de vinculación con la Secretaria de Educación Municipal.

## 6.4 MARCO LEGAL

**Decreto 1083 de 2015** Sector de Función Pública, Art. 2.2.10.7 dispone que, con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

- Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
- Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
- Preparar a los pre pensionados para el retiro del servicio.
- Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Adelantar programas de incentivos.

**Decreto Ley 1567 de 1998**, Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. De este Decreto, se destacan dos Artículos a saber:

**Artículo 11.** Obligaciones de las Entidades. Es obligación de cada una de las entidades:

- Identificar las necesidades de capacitación, utilizando para ello instrumentos técnicos que detecten las deficiencias colectivas e individuales, en función del logro de los objetivos institucionales.

**Artículo 24.** Área de Calidad de Vida Laboral. El área de la calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

- Los programas de esta área deben recibir atención prioritaria por parte de las entidades y requieren, para su desarrollo, el apoyo y la activa participación de sus directivos.

**Decreto 1227 de 2005**, Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998. De este Decreto se destacan dos Artículos a saber:

**Artículo 76.** Los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades.

**Artículo 77.** El jefe de cada entidad adoptará anualmente el plan de incentivos institucionales y señalará en él los incentivos no pecuniarios que se ofrecerán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, así como los incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los mejores equipos de trabajo.

- Dicho plan se elaborará de acuerdo con los recursos institucionales disponibles para hacerlos efectivos. En todo caso los incentivos se ajustarán a lo establecido en la Constitución Política y la ley.
- Parágrafo. Se entenderá por equipo de trabajo el grupo de personas que laboran en forma interdependiente y coordinada, aportando las habilidades individuales requeridas para la consecución de un resultado concreto, en el cumplimiento de planes y objetivos institucionales. Los integrantes de los equipos de trabajo pueden ser empleados de una misma dependencia o de distintas dependencias de la entidad.

## 7. METODOLOGIA

TIPO DE ESTUDIO: Conforme lo establecen Bravo-Díaz, González-Murillo y Duque-Ceballos (2017) El diagnóstico del clima organizacional considera herramientas de medición que implican recolección de datos a través de encuestas. Se miden variables o dimensiones en un determinado contexto, se analizan los datos y se establecen conclusiones. Este tipo de análisis, corresponde a un enfoque Cuantitativo – Deductivo, por estar basado en la recolección de información y análisis de la misma, para buscar patrones de comportamiento en una población determinada, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (citado por Bravo-Díaz, González-Murillo y Duque-Ceballos, 2017)

Basado en lo conceptuado en el párrafo anterior, la presente investigación, se desarrolla a partir de un estudio con un enfoque Cuantitativo – Deductivo, para el cual, mediante una encuesta aplicada, a muestras poblacionales de Funcionarios de la Subsecretaria Administrativa y Financiera, se recolectará información para seis (6), dimensiones de Clima Organizacional; Liderazgo, Reconocimiento, Comunicación, Trabajo en equipo, Compromiso y Servicio. El análisis, de las encuestas aplicadas, permitirá a través de las percepciones de los Funcionarios, buscar patrones de comportamiento, con el fin de llegar a conclusiones, para orientar estrategias y acciones que le permitan a la Subsecretaria trabajar a favor de un clima organizacional exitoso.

Esta información, se analizará para cada grupo poblacional por separado (Lideres, Provisionales y Prestación de Servicios), y luego se realizará un análisis global integrando los aspectos más representativos de los tres grupos poblacionales.

METODO: En esta investigación, como se estableció en el párrafo anterior, se aplicará un método Deductivo, mediante el cual se pretende proporcionar evidencias para a partir de ellas, llegar a conclusiones, que permita establecer rutas de acción en el propósito de mejorar la percepción del Clima Organizacional, en la Subsecretaria Administrativa y Financiera.

### FUENTES DE INFORMACION

PRIMARIA: Colaboradores de La Subsecretaria Administrativa y Financiera de la Secretaria de Educación Municipal de Santiago de Cali.

## POBLACION Y MUESTRA

Población: 120 Funcionarios (ver tabla 1. Pág. 23), se incluyen Lideres y personal de apoyo; provisionales y prestación de servicios.

Tamaño de la Muestra:

El tamaño de la muestra, se estableció a partir de la formula estadística obtenida de la internet, enlace <https://www.youtube.com/watch?v=oc8i9g144Y0>, y se determinó de manera independiente, atendiendo a los tres grupos poblacionales identificados; Lideres, Provisionales y Prestación de Servicios.

A continuación, se presenta la formula aplicada, las variables que la integran, los valores asumidos para dichas variables, y los resultados de tamaño de muestra en cada uno de los tres casos:

Formula:

$$n = (N * Z^2 * p * q) / (e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q)$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

Z = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1 – p) Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Aplicación de la Formula:

Valores usados;

Tabla N. 3 Valores para el Tamaño de Muestra

Valores Aplicados por Grupo Identificado			
Variable	Lideres	Provisionales	Prest. Servicios
N	10	33	77
Z (confianza 90%)	1.65	1.65	1.65
e	0.05	0.05	0.05
p	0.5	0.5	0.5

q	0.5	0.5	0.5
n	10	30	60

Tamaños de muestra por grupo poblacional identificado:

Líderes: n = 10

Provisionales: n = 30

Prestación de Servicios: n = 60

FUENTES SECUNDARIAS: Trabajos de grado, Documentos web, Página web de la Secretaría de Educación Municipal.

## 8. VARIABLES DE MEDICION

### LIDERAZGO

El liderazgo tiene muchas definiciones, en este estudio adoptamos que el Liderazgo se percibe como, la Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados (Organización Panamericana de la Salud (OPS), 1998). Es claro que, dependiendo de la forma en que se ejerza el Liderazgo (estilo de Liderazgo), se puede influir positiva o negativamente en la forma de ser o actuar de las personas, o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia un objetivo común. El estilo de liderazgo y la forma en que se administra el talento Humano en una Organización, destacan sobre otros aspectos organizacionales por la cercanía con que los empleados perciben sus efectos. Estos elementos, fundamentan las preguntas que se formulan para evaluar esta variable.

Tabla No. 4 Preguntas Dimensión Liderazgo

No.	PREGUNTA
1	Mi Jefe orienta al equipo de trabajo antes de realizar alguna tarea que se le ha encomendado.
2	Mi jefe se interesa por conocer las ideas de su grupo de trabajo.
3	Mi jefe me retroalimenta de forma constructiva.
4	Siento respaldo de mi jefe inmediato en las decisiones que tomo o en las actividades que realizo.
5	Mi jefe promueve espacios de retroalimentación sobre los resultados obtenidos.
6	Siento que mi jefe inmediato tiene claridad en los objetivos y metas del equipo de trabajo.
7	Mi jefe reconoce las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo para la delegación de funciones.
8	Mi jefe muestra cordialidad, apertura y disposición en el trato con todos sus colaboradores
9	Mi jefe es coherente entre lo que dice y hace para alcanzar objetivos y metas del equipo de trabajo.
10	Mi jefe promueve actitudes positivas para fortalecer un buen ambiente de trabajo
11	Considero adecuado el nivel de exigencia que recibo por parte de mi jefe

## RECONOCIMIENTO

De acuerdo con los elementos esenciales de la herramienta de análisis de clima organizacional propuesta por la OPS (como se citó en Naranjo, Paz y Marín, 2015) el Reconocimiento de la aportación, se presenta cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada individuo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos. Posee un alto potencial motivador, pues satisface las necesidades de realce del ego. El Grado de satisfacción que sienten los colaboradores, con la forma en que la organización, valora o reconoce su trabajo y esfuerzos, en pro de su buen funcionamiento, y el logro de sus objetivos. Basados en esta idea, se formulan las preguntas que permitirán evaluar esta variable.

Tabla No. 5 Preguntas Dimensión Reconocimiento

No.	PREGUNTA
12	En la Subsecretaria Administrativa y Financiera se reconocen las cosas buenas de las personas
13	Siento que en la Subsecretaria Administrativa y Financiera hay igualdad y equidad con los colaboradores
14	Cuando existen posibilidades de reasignación de funciones, se realizan teniendo en cuenta el conocimiento y experiencia de los colaboradores.
15	Considero importante que se realicen reconocimientos no monetarios en la Subsecretaria Administrativa y Financiera
16	Cuando los resultados exceden las expectativas, se realizan reconocimientos de alguna índole
17	El reconocimiento es una práctica frecuente en la Subsecretaria Administrativa y Financiera
18	En la Subsecretaria Administrativa y Financiera se reconocen las acciones del día a día
19	En la Subsecretaria Administrativa y Financiera agradecemos el esfuerzo y disposición por ayudarnos mutuamente

## COMUNICACIÓN

Charry (2018), establece que la comunicación es la interacción social por medio de mensajes, y luego agrega que, la comunicación está presente en todo lo social. La comunicación es uno de los procesos más significativos y más propios de la especie

humana. Esta definición, evidencia la importancia de la comunicación, y el impacto que causa en toda organización, y a partir de ella se formulan las preguntas que permiten evaluar esta variable.

Tabla No 6 Preguntas Dimensión Comunicación

No.	PREGUNTA
20	Siento que en la Subsecretaria Administrativa y Financiera se escuchan las opiniones de las personas del equipo de trabajo para la realización de las tareas diarias
21	La Subsecretaria Administrativa y Financiera cuenta con medios de comunicación efectivos para comunicar a todos sus colaboradores los cambios, decisiones, procesos, proyectos, eventos, entre otros
22	El equipo de trabajo recibe con oportunidad la información necesaria para la realización de sus tareas diarias.
23	La información de la Subsecretaria es transmitida de forma oportuna a los colaboradores
24	La información de la Subsecretaria es transmitida de forma clara a los colaboradores
25	Creo que en la Subsecretaria Administrativa y Financiera es fácil acceder a las personas para comunicarse
26	Considero que existe una comunicación efectiva entre las áreas

## TRABAJO EN EQUIPO

(Gonzales y Ospina 2014) establecen que, el trabajo en equipo es una respuesta a las necesidades naturales de los seres humanos. Un alto porcentaje, por no decir todas las actividades y labores que desarrollamos, requieren de la interacción con otros. Esto se percibe, en la importancia que dan los colaboradores a sus aportes individuales al logro de un objetivo común, y las oportunidades que les brindan sus superiores, para opinar y generar acciones de mejora continua. A partir de estas consideraciones, se plantean las preguntas para evaluar esta variable.

Tabla No. 7 Preguntas Dimensión Trabajo en Equipo

No.	PREGUNTA
27	Siento que mis expresiones, mis formas de pensar, de sentir y de actuar son respetadas por mis compañeros.
28	Cuando se presentan desacuerdos entre compañeros, se trabaja conjuntamente para resolverlos.

29	En la Subsecretaria Administrativa y Financiera trabajamos en equipo
30	En mi equipo de trabajo nos ayudamos y nos brindamos apoyo
31	Considero que la Subsecretaria Administrativa y Financiera tiene un entorno de compañerismo y amistad
32	Mis compañeros de trabajo aceptan y responden con diligencia las responsabilidades y compromisos asignados.
33	Existe cercanía entre las personas que hacemos parte de la Subsecretaria Administrativa y Financiera sin importar el cargo que ocupamos.
34	Se atienden con oportunidad las solicitudes de otros equipos de trabajo

## COMPROMISO

(Chiang, et al 2010) establecen que “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. La lealtad, que desarrolla el colaborador, se puede entender como su nivel de afiliación, emocional e intelectual hacia la organización, y la percepción de su contribución individual al éxito de la misma. Los colaboradores comprometidos comparten creencias y actitudes que, en conjunto, reflejan la salud de la organización. A partir de este enfoque se construyen las preguntas para evaluar esta variable.

Tabla No. 8 Preguntas Dimensión Compromiso

No.	PREGUNTA
35	Conozco y entiendo los objetivos de la Subsecretaria Administrativa y Financiera y los adopto como propios
36	Siento que la Subsecretaria Administrativa y Financiera me brinda estabilidad laboral.
37	Siento que la Subsecretaria Administrativa y Financiera se preocupa por mi bienestar.
38	Me gusta lo que hago en la Subsecretaria Administrativa y Financiera.
39	Conozco y entiendo las responsabilidades de mi cargo
40	Siento que tengo los conocimientos y habilidades necesarias para asumir las responsabilidades de mi cargo
41	Me siento a gusto trabajando en la Subsecretaria Administrativa y Financiera.
42	Cuando escucho comentarios negativos sobre la Subsecretaria Administrativa y Financiera, busco defenderla

43	Me siento orgulloso/a de pertenecer a la Subsecretaria Administrativa y Financiera
44	Creo que trabajar en esta Subsecretaria me ha permitido realizarme Profesionalmente
45	Creo que la Subsecretaria Administrativa y Financiera es un buen lugar para trabajar
46	Si me ofrecieran trabajo en otra empresa con las mismas condiciones, lo aceptaría.

## SERVICIO

Price et al. (como se citó en Martínez-tur, Ramos, Luque y Gracia, 2014) indicaron que hay servicios en los que los aspectos relacionales y emocionales tienen un papel protagonista que no se reflejaba en las medidas existentes. Esta consideración unida a que los usuarios (clientes) que acuden a la Subsecretaria administrativa y Financiera, no permanecen mucho tiempo en ella, nos lleva a analizar esta variable como un servicio puro, donde se enfatiza la interacción funcional con el trabajador (Martínez-tur et al, 2014). Otro aspecto importante a evaluar, es el servicio interno, que lo define Schneider et al (como se citó en Martínez-tur et al, 2014) como la relación entre los departamentos o unidades de una organización, concepto que realza la importancia de esta dimensión. Toda vez, que la Subsecretaria Administrativa y Financiera, está formada por Procesos y Subprocesos, mismos que deben interactuar, teniéndose uno a otros como clientes internos, para los cuales el respeto y celeridad a sus peticiones deben ser prioritario. Para evaluar esta variable, el autor de este estudio, se enfoca, en el servicio puro enfatizando la interacción funcional del colaborador con el cliente, y el servicio interno como la interacción funcional del colaborador con miembros de otros equipos de trabajo, y a partir de estas ideas se construyen las preguntas para evaluar esta variable.

Tabla No. 9 Preguntas Dimensión Servicio

No.	PREGUNTA
47	Considero a todas las personas como iguales al momento de atenderlas
48	Si desconozco algún tema que se me consulta, oriento a la persona sobre quien le puede dar respuesta
49	Si encuentro una persona desorientada en un pasillo, me acerco y la oriento
50	Si estoy atareado, me incomoda que alguien me interrumpa para consultarme sobre algún tema
51	Me incomodan las personas mal humoradas y considero que no se las debe atender

52	Considero que el público es molesto, y que no se le debería permitir nunca el acceso a los puestos de trabajo.
53	Me siento incomodo cuando me hacen alguna solicitud funcionarios de otros equipos de trabajo.
54	Atiendo con diligencia y doy prioridad a las solicitudes miembros de otros equipos de trabajo.
55	Me irrito con facilidad cuando otras personas no atienden lo que estoy explicando

## 9. EVALUACION

### 9.1 ESCALA DE VALORACION:

Bravo-Díaz, González-Murillo y Duque-Ceballos (2017) manifiestan que, La teoría de clima organizacional “Los sistemas de organización” fue desarrollada por Likert y permite observar los climas estudiados y sus variables. El modelo plantea que el comportamiento de los colaboradores depende de la percepción que tengan sobre la organización y su realidad Dessler (como se citó en Bravo-Díaz, González-Murillo y Duque-Ceballos, 2017). La escala de Likert es uno de los métodos de medición de la opinión y actitudes de las personas de las personas, más utilizado por los investigadores. Utiliza series de afirmaciones en contraposición, sobre los cuales se obtiene una respuesta por parte del sujeto.

La escala de Likert asume que la fuerza e intensidad de la experiencia es lineal, por lo tanto, va desde un totalmente de acuerdo a un totalmente desacuerdo, asumiendo que las actitudes pueden ser medidas.

Este trabajo, utilizara la Escala de Likert para medir las dimensiones en la evaluación del Clima de la Subsecretaria Administrativa y Financiera, de la ciudad de Santiago de Cali, para así conocer como es el clima organizacional de dicha Subsecretaria. Se escogieron seis (6) dimensiones, las cuales fueron evaluadas por grupos diferentes de variables de pregunta para cada dimensión, asignados por su impacto en el clima de la Subsecretaria, y cinco (5) variables de respuesta por cada dimensión que se muestra a continuación:

Tabla No. 10 Escala de Valoración Encuestas

1	2	3	4	5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	EN ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

Cinco (5) variables de respuesta donde cada uno de los colaboradores debe de responder según su criterio.

En la encuesta se encuentran una serie de enunciados, los cuales deberán leer cuidadosamente cada uno de ellos y marcar con una X la opción que mejor describa la situación. Esta encuesta deberá diligenciarse en privado, sin ninguna restricción de opinión.

1. TOTALMENTE EN DESACUERDO: El colaborador no está de acuerdo con la afirmación presentada.

2. EN DESACUERDO: El colaborador está en desacuerdo con la afirmación, pero no considera muy severa la situación, en cuanto a como lo afecta o como puede actuar sobre ella.
3. NEUTRO: El colaborador considera que no le afecta o tiene incidencia sobre lo planteado.
4. EN ACUERDO: El colaborador está de acuerdo con el planteamiento, aunque considera que falta fuerza al tema.
5. TOTALMENTE DE ACUERDO: El colaborador se siente completamente de acuerdo con la afirmación.

Las respuestas serán cuantificadas en una escala Likert basada en las seis (6) opciones descritas anteriormente. Las respuestas 1 y 2 describen un clima organizacional desfavorable, La opción tres (3) es considerado neutro, y Las respuestas 4 y 5 describen un clima organizacional favorable. La encuesta aplicada se muestra más adelante.

Una vez terminado el cuestionario, se cuantificará cada ítem por separado, y posteriormente se sumarán las respuestas a las preguntas 1 y 2, para establecer el porcentaje que describe el clima laboral desfavorable, las respuestas a la pregunta 3, para determinar el porcentaje de neutralidad y por último se sumaran las respuestas a las preguntas 4 y 5, para determinar el porcentaje que describe el clima laboral favorable, y se graficaran para facilitar el análisis.

Estos resultados, se estudiarán por separado y luego se realizará un análisis comparativo entre los tres grupos poblacionales identificados, pasando a un análisis de las variables más representativas, y terminando con recomendaciones que permitan mejorar la percepción de clima laboral tales que, abarquen los grupos poblacionales que dan vida a la Subsecretaria Administrativa y Financiera.

## 10. RESULTADOS

Después de aplicar el instrumento de medición a los colaboradores, de la Subsecretaria Administrativa y financiera de la Secretaria de Educación Municipal de Santiago de Cali, se tiene obtienen los resultados que se exponen en las tablas 3, 4 y 5, para la muestra de Lideres, en las tablas 6, 7 y 8 para la muestra de Provisionales y en las tablas 9, 10 y 11 para la muestra de Prestación de Servicios.

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

A continuación, se presenta un análisis comparativo de los resultados obtenidos, en la evaluación del Clima Organizacional, para los tres Grupos Muéstrales; Lideres de Proceso y Subproceso, Provisionales y Prestación de Servicio. Se evaluará primero la calificación del Clima Organizacional y posteriormente, cada una de las Dimensiones, buscando identificar aspectos (preguntas evaluadas) comunes a los tres grupos tales que, por su valoración desfavorable, permitan determinar acciones para Mejorar el Clima Organizacional, en la Subsecretaria Administrativa y Financiera.

Para realizar la calificación promedio, de las evaluaciones favorables por cada Dimensión, entre los tres grupos muéstrales, se establece la siguiente escala:

Tabla No. 11. Escala Valoración de Resultados

Escala para valoración resultados de los tres Grupos Muéstrales	
Valoración	Rango
Excelente	100,0% - 90%
Sobresaliente	89,9% - 70%
Aceptable	69,9% - 50%
Insuficiente	49,9% - 30%
Deficiente	29,9% - 00%

### ANALISIS

Una vez, revisadas las valoraciones de Clima Organizacional, para cada uno de los Grupos Muéstrales, se encontró que, la valoración promedio del Clima Organizacional, le da una calificación Aceptable (64%, 70% y 73%, promedio 69%. Grafico 1, Pág. 62).

Esta calificación implica, una urgente necesidad de tomar acciones tendientes a mejorar las condiciones del Clima Organizacional Actual, a fin de alcanzar un ambiente de trabajo, más productivo, donde los colaboradores en todos los niveles se sientan cómodos y satisfechos, con su quehacer diario.

Respecto a la Calificación individual del Clima Organizacional, Se observa que, la mejor valoración del clima laboral (73%, ver gráfico 1. Pág. 62), se obtuvo de la muestra de personal en Prestación de Servicios, que a su vez es muy cercana a la valoración obtenida de la muestra Provisionales (70%), y la peor, se obtuvo del personal Líder de Proceso y Subproceso (64%).

De la anterior evaluación, se puede extraer que, los colaboradores en calidad de Provisionales y Prestación de Servicios, tienen una mejor percepción del Clima Organizacional, esto es que, se sienten más a gusto con las condiciones de trabajo actuales. No obstante, los Líderes de Proceso y Subproceso, consideran que el Clima Organizacional, apenas si permite realizar sus funciones, con una relativa normalidad, pero dentro de una fragilidad tal que, cualquier perturbación por pequeña que sea, puede infringir daño al cumplimiento de sus labores.

Esta diferencia en la percepción, puede obedecer a que los Líderes, tienen una visión más amplia del funcionamiento de la Organización, de las interacciones internas y soportan la carga de garantizar el funcionamiento continuo de los Procesos y Subprocesos a su cargo.

## **ANÁLISIS CONJUNTO DE LAS DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dimensión Liderazgo, obtuvo la mayor valoración de favorabilidad en el clima Organizacional, con una calificación de favorabilidad Sobresaliente (92%, 84% y 86%, promedio 87,3%, ver gráfico 3. Pág. 63). No obstante, se presenta un porcentaje pequeño de calificación no favorable en los tres grupos muestrales, en cuyo comportamiento, la valoración desfavorable más alta se encuentra en la muestra Prestación de Servicios (4%), y la valoración desfavorable más baja, en la muestra Líderes (1%).

Una vez revisada la información, se encontró que, los grupos poblacionales Provisionales y Prestación de Servicios, tienen en común con altas calificaciones de no favorabilidad, los elementos; “Mi jefe es coherente entre lo que dice y hace” y “Mi jefe reconoce las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo para la delegación de funciones”. En el grupo muestral Líder, solo el elemento “Mi jefe me retroalimenta de forma constructiva”, obtuvo una calificación desfavorable, aunque se presenta un alto valor de neutralidad en

el elemento “Siento que mi jefe inmediato contribuye a mi desarrollo personal y profesional”.

Dimensión Reconocimiento; Esta dimensión obtuvo, la calificación más baja de todas las muestras, con una calificación de favorabilidad promedio Insuficiente (26%, 47% y 59%, promedio 44%, ver gráfico 5. Pág. 64). En cuyo comportamiento, la valoración no favorable más alta se encuentra en la muestra de Líderes (28%), y la valoración no favorable más baja en la muestra de Prestación de Servicios (12%).

Una vez revisada la información, se encontró que, los tres grupos tienen en común con la favorabilidad más baja los elementos; “En la Subsecretaría Administrativa y Financiera se reconocen las Acciones del Día a Día” y “El Reconocimiento es una práctica frecuente en la Subsecretaría Administrativa y Financiera”.

Dimensión Comunicaciones; Esta dimensión obtuvo, la segunda calificación más baja, con una calificación de favorabilidad promedio Insuficiente (41%, 58% y 63%, promedio 54%, ver gráfico 7. Pág. 65), en cuyo comportamiento, la valoración no favorable más alta se encuentra en la muestra de Líderes (39%), y la valoración no favorable más baja en la muestra de Prestación de Servicios (12%).

Una vez revisada la información, se encontró que, los tres grupos tienen en común con la favorabilidad más baja los elementos; “Considero que existe una comunicación efectiva entre las áreas”, “La información de la Subsecretaría es transmitida de forma clara a los colaboradores”, “La información de la Subsecretaría es transmitida de forma oportuna a los colaboradores” y “La Subsecretaría Administrativa y Financiera cuenta con medios de comunicación efectivos para comunicar a todos sus colaboradores los cambios, decisiones, procesos, proyectos, eventos, entre otros”.

Dimensión Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo; Esta dimensión obtuvo una calificación promedio de favorabilidad Sobresaliente (66%, 68% y 80%, promedio 71,3%, ver gráfico 9. Pág. 66). En cuyo comportamiento, entre las tres muestras poblacionales, se encuentra la calificación desfavorable más alta en la muestra Líderes (14%), y la calificación desfavorable más baja en la muestra Prestación de Servicios (4%).

Una vez revisada la información, se encontró que, los tres grupos poblacionales, tiene en común con una alta calificación desfavorable, el aspecto “Se atienden con oportunidad las solicitudes de otros equipos de trabajo”.

Para esta dimensión, también se destacan por tipo maestral, otros aspectos que, si bien no son comunes a los tres grupos, presentan altas calificaciones negativas; Muestra Líder; “Siento que mis expresiones, mis formas de pensar, de sentir y de actuar son

respetadas por mis compañeros.”; Muestra Provisionales, “En la Subsecretaria Administrativa y Financiera trabajamos en equipo” y “Considero que la Subsecretaria Administrativa y Financiera tiene un entorno de compañerismo y amistad”; Muestra Prestación de Servicios, “Existe cercanía entre las personas que hacemos parte de la Subsecretaria Administrativa y Financiera sin importar el cargo que ocupamos” y “En la Subsecretaria Administrativa y Financiera trabajamos en equipo”.

Dimensión Compromiso; esta dimensión, obtuvo una calificación promedio de favorabilidad entre las tres muestras poblacionales Sobresaliente (75%, 82% y 83%, promedio 80%, ver gráfico 11. Pág. 67). En cuyo comportamiento, la valoración desfavorable más alta se encuentra en la muestra de Lideres (8%) y la más baja en la muestra Prestación de Servicios (4%).

Una vez revisada la información, se encontró que, los tres grupos poblacionales, tiene en común con una alta calificación desfavorable los siguientes aspectos; “Siento que la Subsecretaria Administrativa y Financiera me brinda estabilidad laboral” y “Siento que la Subsecretaria Administrativa y Financiera se preocupa por mi bienestar”.

Dimensión Servicio; esta dimensión, obtuvo una calificación promedio de favorabilidad entre las tres muestras poblacionales Sobresaliente (85%, 81% y 70%, promedio 78.6%, ver gráfico 14. Pág. 68). No obstante, se presenta un porcentaje de calificación desfavorable en los tres grupos muestrales, en cuyo comportamiento, la valoración desfavorable más alta se encuentra en la muestra Prestación de Servicios (16%), y la valoración desfavorable más baja, en la muestra Lideres (13%).

Una vez revisada la información, se encontró que, los tres grupos poblacionales, tiene en común con una alta calificación desfavorable los siguientes aspectos; “Si estoy atareado, me incomoda que alguien me interrumpa para consultarme sobre algún tema” y “Me incomodan las personas mal humoradas y considero que no se las debe atender”.

## 11. CONCLUSIONES

El Clima Organizacional en la Subsecretaria Administrativa y Financiera es débil, con apenas una calificación Aceptable promedio de 69%, siendo los Líderes de Proceso y Subproceso, quienes sienten con mayor fuerza esta debilidad. Esto indica que a medida que se tiene mayor responsabilidad en el cumplimiento de metas y compromisos, se siente con mayor fuerza la debilidad del Clima Organizacional, esto también se debe a que los Líderes tiene una visión más general de las cosas, y de las dinámicas interna en sus equipos de trabajo, y externas entre los equipos de trabajo.

Por lo anteriormente expresado, es necesario que, en la Subsecretaria Administrativa y Financiera, se faciliten espacios de dialogo y acercamiento entre los líderes, de manera que se creen y fortalezcan el compañerismo, el espíritu de cooperación, y se rompan barreras para el trabajo entre los equipos.

Respecto al Liderazgo, si bien tiene la valoración promedio más alta, presenta unos puntos débiles, que deben trabajarse, en dos niveles; a nivel de Líderes se requiere generar retroalimentación positiva frente a las labores realizadas, e incentivar el desarrollo personal, y a nivel de colaboradores, es necesario que los Líderes muestren coherencia en su actuación, y reconozcan las fortalezas y debilidades individuales, de los miembros de los equipos de trabajo, al momento de asignar funciones.

Para las dimensiones, Reconocimiento y Comunicaciones que obtuvieron la calificación promedio más baja, se observa congruencia en los factores que las afectan, en los tres grupos muestrales. También se encuentra que, en ambos casos, el grupo muestral Líderes, entregó la calificación no favorable más alta (28% y 39%), mientras que, el grupo muestral Prestación de Servicios, entregó la calificación no favorable más baja (12% y 12%).

No es extraño, que los Líderes, entreguen la calificación promedio no favorable más alta en las dimensiones, Reconocimiento y Comunicaciones. Toda vez que, aunque pueden favorecer estas dimensiones, al interior de su equipo de trabajo, al exterior de él, encuentran muchas barreras, y pocas posibilidades de influir en ellas. Aunque estas barreras, y posibilidades de influencia, generalmente son de índole personal, y solo se requiera un cambio de actitud, y un ejercicio consciente de respeto por los demás, y la importancia de su labor, sin pretender descargar esta responsabilidad en terceros.

La dimensión Reconocimiento, que obtuvo la calificación promedio más baja de todas las muestras 44%, presenta aspectos comunes en los tres grupos muestrales, estos

aspectos se enfocan en que no se practica ninguna forma de reconocimiento, en particular, a las acciones del día a día.

Respecto a la anterior observación, es necesario tener presente que el Reconocimiento posee un alto potencial motivador, pues satisface las necesidades de realce del ego Naranjo, Paz y Marín (2014), y cuando se realiza una buena labor, o cuando se realizan esfuerzos individuales o grupales, por encima de lo esperado, otorgar algún tipo de reconocimiento, refuerza motivación individual, grupal y genera una mayor proactividad.

Es de resaltar, que existe una política de incentivos, a nivel institucional, pero esta solo abarca a los Funcionarios en carrera administrativa, que son minoría en la Subsecretaría Administrativa y Financiera, dejando de lado la inmensa mayoría, para los cuales se olvida la importancia de la motivación, para potenciar su trabajo.

Para la dimensión Comunicaciones, se percibe que esta tiene su mayor debilidad, entre los equipos de trabajo. Esto es, entre Procesos y Subprocesos, mas no al interior de ellos. Esto lleva concluir que los Líderes, favorecen la comunicación al interior de sus equipos de trabajo (zona de influencia directa), mas no favorecen, la comunicación entre sus funcionarios, con miembros de otros equipos de trabajo. A este respecto, como lo establece Martínez-tur et al, en el año 2014, Cuando existe comunicación fluida entre los miembros del grupo es más fácil que acaben desarrollándose visiones consensuadas sobre el clima de servicio. Esta Noción, es aplicable a la Subsecretaría Administrativa y Financiera como una unidad, donde todos sus miembros, tienen el mismo objetivo final desde sus actuaciones grupales y particulares individuales.

Para el autor, es claro que los mecanismos de comunicación existen, y se presentan en forma de; oficios, circulares, resoluciones, chat de grupos y correos electrónicos. No obstante, la presencia de estos mecanismos, conforme a los elementos en común que arroja esta investigación, se perciba la falta de claridad y oportunidad en ellos, así como la necesidad de buscar otros mecanismos que favorezcan la interacción directa y en tiempo real. Lo cual nos lleva a la falta de interacción física efectiva. Esto es, el trato directo mediante el dialogo entre los colaboradores, con el propósito de resolver dificultades, en un ambiente de cooperación.

Es importante resaltar el hecho de que, la interacción física solo se presenta, en casos extraordinarios y de fuerza mayor, y aun en estos casos, se alcanza a percibir, la falta de cohesión entre los colaboradores de los diferentes equipos de trabajo, lo que nos lleva a la necesidad de fomentar la interacción entre miembros de los diferentes grupos de trabajo, a fin de generar sinergias positivas, que favorezcan una comunicación efectiva.

La dimensión Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo, a pesar de disponer de una calificación sobresaliente, evidencia una fuerte debilidad en el trabajo en equipo y relaciones, entre los Procesos y Subprocesos, situación que es congruente con los problemas de comunicación, donde se evidencia igualmente, la falta de compañerismo, entre miembros de diferentes equipos de trabajo. De aquí que, el desarrollo de una comunicación efectiva y afectiva, favorecerá también el trabajo en equipo, al interior de los grupos de trabajo, y entre los grupos de trabajo.

La dimensión compromiso, a pesar de su calificación Sobresaliente, presenta aspectos negativos comunes a todos los equipos, específicamente la falta de estabilidad laboral, y no sentir que la organización, se preocupa por el bienestar de los colaboradores. Esto se explica, en particular por los colaboradores nombrados en Provisionalidad y Prestación de servicios, quienes, en este momento, no tienen ninguna garantía de continuidad en sus trabajos, debido a la convocatoria 437, y a que muchos no ganaron el concurso deméritos que esta convocatoria implicó.

Por último, en la dimensión servicio, a pesar de su calificación Sobresaliente, que implica que todos son conscientes y dan importancia a la prestación del servicio, también consideran que el acceso irrestricto y actitud de los usuarios y público en general que llega a las oficinas, afecta su desempeño, e interrumpe sus labores. Por tanto, es necesario desarrollar estrategias que permitan, brindar un buen servicio al público, pero que restrinjan el acceso a los puestos de trabajo, a fin de minimizar el impacto, y garantizar la continuidad en Las labores.

## 12. BIBLIOGRAFIA

García Solarte, Mónica (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61 Universidad del Valle Cali, Colombia. Cuadernos de administración ISSN: 0120-4645 cuadernosadm@correounivalle.edu.co Universidad del Valle Colombia

Diego Alejandro Cortés Rodríguez y MCs. Soledad Leal Pacheco (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional, ISSN 1692-5858 Vol. 17 No. 01 • Enero - Julio de 2019 • P. 145-161.

Vergara Varela Rafael (2019). Conceptualización; Administración, Burocracia y Organización, ¿Es el management un sistema adaptativo complejo?, análisis desde las escuelas de pensamiento. Una aproximación preliminar a la temática. Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe. Vol. 17-01 de enero-junio. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674>

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (2006). Clima Organizacional en empresas colombianas. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. ISBN 958-8225-87-6

Bravo Díaz, Ángela María; González Murillo, Gustavo Adolfo, Duque Ceballos, José Luis (2017). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. En: Entramado. Enero - junio, 2018. vol. 14, no. 1, p. 12-31 <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>

Cristhian Naranjo Herrera, Alba Lucía Paz Delgado y Sandra Milena Marín Betancur (2014). Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05](http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05)

Janette Brito Laredo (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización. <https://orcid.org/0000-0002-0525-6406>. DOI: 10.23913/ricea.v7i113.114

Fernando J. Pons Verdú y José Ramos López (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de

Innovación. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Vol. 28, n.º 2, 2012 - Págs. 81-98. ISSN: 1576-5962 - <http://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7>.

Zenteno-Hidalgo, A. C., & Durán Silva, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar*, 26(59), 119-136. doi: 10.15446/innovar.v26n59.54367.

Dora Inés González Peláez y Yovany Ospina Nieto (2014). Trabajo en equipo en el Clima Organizacional de las empresas, en el área específica del Talento Humano. ISSN -e: 2422-0477 Vol. 2 No.1 enero - junio 2015

OPS/OMS. (1998). Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. Programa Regional de desarrollo de servicios de salud. PSDCGT-10, 3(III), 1-7.

Héctor Omar Charry Condor (2018). La Gestión de la Comunicación Interna y el Clima Organizacional en el sector público. *COMUNI@CCIÓN* V.9, N.1, ENE-JUN, 2018, ISSN 2219-7168

Margarita Chiang V., Antonio Núñez P., María José Martín, Mauricio Salazar B. (2010): Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Revista PANORAMA SOCIOECONÓMICO* AÑO 28, Nº 40, p 92 - 103 (Julio 2010)

Vicente Martínez-Tur, Carolina Moliner, José Ramos, Oto Luque y Esther Gracia (2014). Calidad y Bienestar en Organizaciones de Servicios: El Papel del Clima de Servicio y la Justicia Organizacional. *Revista Papeles del Psicólogo*, 2014. Vol. 35(2), pp. 99-106. <http://www.papelesdelpsicologo.es>

Cristhian Naranjo Herrera, Alba Lucía Paz Delgado y Sandra Milena Marín Betancur (2015). Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. Doi:[dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05](http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05)

## TABLAS VALORACION RESULTADOS ENCUESTA

Tabla No. 12. Valoración Respuestas Líder

VALORACION RESPUESTAS MUESTRA LIDER										
VARIABLE POR GRUPO DE PREGUNTAS	CONTEO POR TIPO DE RESPUESTA					PORCENTAJE				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>LIDERAZGO</b>										
Mi Jefe orienta al equipo de trabajo para alcanzar objetivos y metas.	0	0	1	0	9	0,0	0,0	10,0	0,0	90,0
Mi jefe se interesa por conocer las ideas de su grupo de trabajo.	0	0	0	2	8	0,0	0,0	0,0	20,0	80,0
Mi jefe me retroalimenta de forma constructiva.	0	1	0	1	8	0,0	10,0	0,0	10,0	80,0
Siento respaldo de mi jefe inmediato en las decisiones que tomo o en las actividades que realizo.	0	0	1	1	8	0,0	0,0	10,0	10,0	80,0
Mi jefe promueve espacios de retroalimentación sobre los resultados obtenidos	0	0	1	2	7	0,0	0,0	10,0	20,0	70,0
Siento que mi jefe inmediato contribuye a mi desarrollo personal y profesional.	0	0	2	4	4	0,0	0,0	20,0	40,0	40,0
Mi jefe reconoce las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo para la delegación de funciones.	0	0	1	4	5	0,0	0,0	10,0	40,0	50,0
Mi jefe muestra cordialidad, apertura y disposición en el trato con todos sus colaboradores	0	0	0	2	8	0,0	0,0	0,0	20,0	80,0
Mi jefe es coherente entre lo que dice y hace.	0	0	1	3	6	0,0	0,0	10,0	30,0	60,0
Mi jefe promueve actitudes positivas para fortalecer un buen ambiente de trabajo	0	0	0	4	6	0,0	0,0	0,0	40,0	60,0
Considero adecuado el nivel de exigencia que recibo por parte de mi jefe	0	0	1	2	7	0,0	0,0	10,0	20,0	70,0
<b>RECONOCIMIENTO</b>										
En la Subsecretaria Administrativa y Financiera se reconocen las cosas buenas de las personas	0	1	7	0	2	0,0	10,0	70,0	0,0	20,0
Siento que en la Subsecretaria Administrativa y Financiera hay igualdad y equidad con los colaboradores	1	2	5	0	2	10,0	20,0	50,0	0,0	20,0
Cuando existen posibilidades de reasignación de funciones, se realizan teniendo en cuenta el conocimiento y experiencia de los colaboradores.	1	2	6	0	1	10,0	20,0	60,0	0,0	10,0
Considero importante que se realicen reconocimientos no monetarios en la Subsecretaria Administrativa y Financiera	1	0	3	4	2	10,0	0,0	30,0	40,0	20,0
Cuando los resultados exceden las expectativas, se realizan reconocimientos de alguna índole	1	1	5	2	1	10,0	10,0	50,0	20,0	10,0
El reconocimiento es una práctica frecuente en la Subsecretaria Administrativa y Financiera	3	1	4	1	1	30,0	10,0	40,0	10,0	10,0
En la Subsecretaria Administrativa y Financiera se reconocen las acciones del día a día	3	2	3	1	1	30,0	20,0	30,0	10,0	10,0

En la Subsecretaria Administrativa y Financiera agradecemos el esfuerzo y disposición por ayudarnos mutuamente	0	3	4	2	1	0,0	30,0	40,0	20,0	10,0
COMUNICACIONES										
Siento que en la Subsecretaria Administrativa y Financiera se escuchan las opiniones de las personas del equipo de trabajo para la realización de las tareas diarias	0	2	4	1	3	0,0	20,0	40,0	10,0	30,0
La Subsecretaria Administrativa y Financiera cuenta con medios de comunicación efectivos para comunicar a todos sus colaboradores los cambios, decisiones, procesos, proyectos, eventos, entre otros	1	3	1	2	3	10,0	30,0	10,0	20,0	30,0
El equipo de trabajo recibe con oportunidad la información necesaria para la realización de sus tareas diarias.	1	3	1	2	3	10,0	30,0	10,0	20,0	30,0
La información de la Subsecretaria es transmitida de forma oportuna a los colaboradores	1	4	1	1	3	10,0	40,0	10,0	10,0	30,0
La información de la Subsecretaria es transmitida de forma clara a los colaboradores	1	4	1	1	3	10,0	40,0	10,0	10,0	30,0
Creo que en la Subsecretaria Administrativa y Financiera es fácil acceder a las personas para comunicarse	1	1	2	3	3	10,0	10,0	20,0	30,0	30,0
Considero que existe una comunicación efectiva entre las áreas	1	4	4	0	1	10,0	40,0	40,0	0,0	10,0
RELACIONES INTERPERSONALES Y TRABAJO EN EQUIPO										
Siento que mis expresiones, mis formas de pensar, de sentir y de actuar son respetadas por mis compañeros.	0	2	1	3	4	0,0	20,0	10,0	30,0	40,0
Cuando se presentan desacuerdos entre compañeros, se trabaja conjuntamente para resolverlos.	0	1	5	1	3	0,0	10,0	50,0	10,0	30,0
En la Subsecretaria Administrativa y Financiera trabajamos en equipo	0	1	3	2	4	0,0	10,0	30,0	20,0	40,0
En mi equipo de trabajo nos ayudamos y nos brindamos apoyo	0	1	0	4	5	0,0	10,0	0,0	40,0	50,0
Considero que la Subsecretaria Administrativa y Financiera tiene un entorno de compañerismo y amistad	0	1	3	2	4	0,0	10,0	30,0	20,0	40,0
Mis compañeros de trabajo aceptan y responden con diligencia las responsabilidades y compromisos asignados.	0	1	0	4	5	0,0	10,0	0,0	40,0	50,0
Existe cercanía entre las personas que hacemos parte de la Subsecretaria Administrativa y Financiera sin importar el cargo que ocupamos.	0	1	2	4	3	0,0	10,0	20,0	40,0	30,0
Se atienden con oportunidad las solicitudes de otros equipos de trabajo	0	3	2	1	4	0,0	30,0	20,0	10,0	40,0
COMPROMISO										

Conozco y entiendo los objetivos de la Subsecretaria Administrativa y Financiera y los adopto como propios	0	1	2	3	4	0,0	10,0	20,0	30,0	40,0
Siento que la Subsecretaria Administrativa y Financiera me brinda estabilidad laboral.	0	2	3	1	4	0,0	20,0	30,0	10,0	40,0
Siento que la Subsecretaria Administrativa y Financiera se preocupa por mi bienestar.	1	2	4	1	2	10,0	20,0	40,0	10,0	20,0
Me gusta lo que hago en la Subsecretaria Administrativa y Financiera.	0	0	0	5	5	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0
Conozco y entiendo las responsabilidades de mi cargo	0	0	0	3	7	0,0	0,0	0,0	30,0	70,0
Siento que tengo los conocimientos y habilidades necesarias para asumir las responsabilidades de mi cargo	0	0	0	4	6	0,0	0,0	0,0	40,0	60,0
Me siento a gusto trabajando en la Subsecretaria Administrativa y Financiera.	0	1	1	2	6	0,0	10,0	10,0	20,0	60,0
Cuando escucho comentarios negativos sobre la Subsecretaria Administrativa y Financiera, busco defenderla	0	0	3	5	2	0,0	0,0	30,0	50,0	20,0
Me siento orgulloso/a de pertenecer a la Subsecretaria Administrativa y Financiera	0	0	2	4	4	0,0	0,0	20,0	40,0	40,0
Creo que trabajar en esta Subsecretaria me ha permitido realizarme Profesionalmente	0	0	1	6	3	0,0	0,0	10,0	60,0	30,0
Creo que la Subsecretaria Administrativa y Financiera es un buen lugar para trabajar	0	0	0	7	3	0,0	0,0	0,0	70,0	30,0
Si me ofrecieran trabajo en otra empresa con las mismas condiciones, lo aceptaría.	1	1	5	2	1	10,0	10,0	50,0	20,0	10,0
SERVICIO										
Considero a todas las personas como iguales al momento de atenderlas	0	0	0	4	6	0,0	0,0	0,0	40,0	60,0
Si desconozco algún tema que se me consulta, oriento a la persona sobre quien le puede dar respuesta	0	0	0	3	7	0,0	0,0	0,0	30,0	70,0
Si encuentro una persona desorientada en un pasillo, me acerco y la oriento	0	0	2	1	7	0,0	0,0	20,0	10,0	70,0
Si estoy atareado, me incomoda que alguien me interrumpa para consultarme sobre algún tema	4	2	0	2	2	40,0	20,0	0,0	20,0	20,0
Me incomodan las personas mal humoradas y considero que no se las debe atender	2	4	0	4	0	20,0	40,0	0,0	40,0	0,0
Considero que el público es molesto, y que no se le debería permitir nunca el acceso a los puestos de trabajo.	6	2	0	2	0	60,0	20,0	0,0	20,0	0,0
Me siento incomodo cuando me hacen alguna solicitud funcionarios de otros equipos de trabajo.	6	2	0	0	2	60,0	20,0	0,0	0,0	20,0
Atiendo con diligencia y doy prioridad a las solicitudes miembros de otros equipos de trabajo.	0	0	0	4	6	0,0	0,0	0,0	40,0	60,0
Me irrito con facilidad cuando otras personas no entienden lo que estoy explicando	6	4	0	0	0	60,0	40,0	0,0	0,0	0,0

1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Neutro 4 En acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

Tabla No. 13. Resultados Encuesta Líder

RESULTADOS ENCUESTA MUESTRA LIDER							
DIMENSION	RESULTADOS POR DIMENSIÓN			TOTAL	RESULTADO CLIMA		
	1 - 2	3	4 - 5		NO FAVORABLE	NEUTRO	FAVORABLE
LIDERAZGO	1	8	101	110	1%	7%	92%
RECONOCIMIENTO	22	37	21	80	28%	46%	26%
COMUNICACIONES	27	14	29	70	39%	20%	41%
RELACIONES INTERPERSONALES Y TRABAJO EN EQUIPO	11	16	53	80	14%	20%	66%
COMPROMISO	9	21	90	120	8%	18%	75%
SERVICIO	38	2	50	90	13%	2%	85%
<b>RESULTADO CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					<b>17%</b>	<b>19%</b>	<b>64%</b>

Tabla No. 14. Valoración Respuestas Provisionales

VALORACIÓN RESPUESTAS MUESTRA PROVISIONALES										
VARIABLE POR GRUPO DE PREGUNTAS	CONTEO POR TIPO DE RESPUESTA					PORCENTAJE POR TIPO DE RESPUESTAS				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>LIDERAZGO</b>										
Mi Jefe orienta al equipo de trabajo para alcanzar objetivos y metas.	0	0	3	10	17	0,0	0,0	10,0	33,3	56,7
Mi jefe se interesa por conocer las ideas de su grupo de trabajo.	0	0	3	16	11	0,0	0,0	10,0	53,3	36,7
Mi jefe me retroalimenta de forma constructiva.	0	0	5	12	13	0,0	0,0	16,7	40,0	43,3
Siento respaldo de mi jefe inmediato en las decisiones que tomo o en las actividades que realizo.	0	1	1	16	12	0,0	3,3	3,3	53,3	40,0
Mi jefe promueve espacios de retroalimentación sobre los resultados obtenidos	0	1	2	12	15	0,0	3,3	6,7	40,0	50,0
Siento que mi jefe inmediato contribuye a mi desarrollo personal y profesional.	0	0	7	8	15	0,0	0,0	23,3	26,7	50,0
Mi jefe reconoce las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo para la delegación de funciones.	1	1	3	14	11	3,3	3,3	10,0	46,7	36,7
Mi jefe muestra cordialidad, apertura y disposición en el trato con todos sus colaboradores	0	0	4	14	12	0,0	0,0	13,3	46,7	40,0
Mi jefe es coherente entre lo que dice y hace.	1	2	6	10	11	3,3	6,7	20,0	33,3	36,7
Mi jefe promueve actitudes positivas para fortalecer un buen ambiente de trabajo	0	1	6	11	12	0,0	3,3	20,0	36,7	40,0
Considero adecuado el nivel de exigencia que recibo por parte de mi jefe	0	1	5	10	14	0,0	3,3	16,7	33,3	46,7
<b>RECONOCIMIENTO</b>										

En la Subsecretaria Administrativa y Financiera se reconocen las cosas buenas de las personas	0	4	9	12	5	0,0	13,3	30,0	40,0	16,7
Siento que en la Subsecretaria Administrativa y Financiera hay igualdad y equidad con los colaboradores	0	6	11	10	3	0,0	20,0	36,7	33,3	10,0
Cuando existen posibilidades de reasignación de funciones, se realizan teniendo en cuenta el conocimiento y experiencia de los colaboradores.	1	8	12	6	3	3,3	26,7	40,0	20,0	10,0
Considero importante que se realicen reconocimientos no monetarios en la Subsecretaria Administrativa y Financiera	3	0	3	16	8	10,0	0,0	10,0	53,3	26,7
Cuando los resultados exceden las expectativas, se realizan reconocimientos de alguna índole	3	6	6	8	7	10,0	20,0	20,0	26,7	23,3
El reconocimiento es una práctica frecuente en la Subsecretaria Administrativa y Financiera	3	7	10	6	4	10,0	23,3	33,3	20,0	13,3
En la Subsecretaria Administrativa y Financiera se reconocen las acciones del día a día	3	6	10	6	5	10,0	20,0	33,3	20,0	16,7
En la Subsecretaria Administrativa y Financiera agradecemos el esfuerzo y disposición por ayudarnos mutuamente	2	6	9	7	6	6,7	20,0	30,0	23,3	20,0
<b>COMUNICACIONES</b>										
Siento que en la Subsecretaria Administrativa y Financiera se escuchan las opiniones de las personas del equipo de trabajo para la realización de las tareas diarias	1	3	6	13	7	3,3	10,0	20,0	43,3	23,3
La Subsecretaria Administrativa y Financiera cuenta con medios de comunicación efectivos para comunicar a todos sus colaboradores los cambios, decisiones, procesos, proyectos, eventos, entre otros	2	6	4	10	8	6,7	20,0	13,3	33,3	26,7
El equipo de trabajo recibe con oportunidad la información necesaria para la realización de sus tareas diarias.	2	4	5	10	9	6,7	13,3	16,7	33,3	30,0
La información de la Subsecretaria es transmitida de forma oportuna a los colaboradores	1	5	8	9	7	3,3	16,7	26,7	30,0	23,3
La información de la Subsecretaria es transmitida de forma clara a los colaboradores	3	5	6	10	6	10,0	16,7	20,0	33,3	20,0
Creo que en la Subsecretaria Administrativa y Financiera es fácil acceder a las personas para comunicarse	3	5	3	11	8	10,0	16,7	10,0	36,7	26,7
Considero que existe una comunicación efectiva entre las áreas	3	6	7	9	5	10,0	20,0	23,3	30,0	16,7
<b>RELACIONES INTERPERSONALES Y TRABAJO EN EQUIPO</b>										

Siento que mis expresiones, mis formas de pensar, de sentir y de actuar son respetadas por mis compañeros.	0	1	4	11	14	0,0	3,3	13,3	36,7	46,7
Cuando se presentan desacuerdos entre compañeros, se trabaja conjuntamente para resolverlos.	0	4	5	13	8	0,0	13,3	16,7	43,3	26,7
En la Subsecretaria Administrativa y Financiera trabajamos en equipo	1	4	6	8	11	3,3	13,3	20,0	26,7	36,7
En mi equipo de trabajo nos ayudamos y nos brindamos apoyo	0	2	4	11	13	0,0	6,7	13,3	36,7	43,3
Considero que la Subsecretaria Administrativa y Financiera tiene un entorno de compañerismo y amistad	1	3	5	10	11	3,3	10,0	16,7	33,3	36,7
Mis compañeros de trabajo aceptan y responden con diligencia las responsabilidades y compromisos asignados.	0	3	8	9	10	0,0	10,0	26,7	30,0	33,3
Existe cercanía entre las personas que hacemos parte de la Subsecretaria Administrativa y Financiera sin importar el cargo que ocupamos.	0	2	9	9	10	0,0	6,7	30,0	30,0	33,3
Se atienden con oportunidad las solicitudes de otros equipos de trabajo	0	3	11	5	11	0,0	10,0	36,7	16,7	36,7
<b>COMPROMISO</b>										
Conozco y entiendo los objetivos de la Subsecretaria Administrativa y Financiera y los adopto como propios	0	0	3	14	13	0,0	0,0	10,0	46,7	43,3
Siento que la Subsecretaria Administrativa y Financiera me brinda estabilidad laboral.	1	4	7	9	9	3,3	13,3	23,3	30,0	30,0
Siento que la Subsecretaria Administrativa y Financiera se preocupa por mi bienestar.	0	4	11	9	6	0,0	13,3	36,7	30,0	20,0
Me gusta lo que hago en la Subsecretaria Administrativa y Financiera.	0	0	1	10	19	0,0	0,0	3,3	33,3	63,3
Conozco y entiendo las responsabilidades de mi cargo	0	0	1	7	22	0,0	0,0	3,3	23,3	73,3
Siento que tengo los conocimientos y habilidades necesarias para asumir las responsabilidades de mi cargo	0	0	1	8	21	0,0	0,0	3,3	26,7	70,0
Me siento a gusto trabajando en la Subsecretaria Administrativa y Financiera.	0	0	1	7	22	0,0	0,0	3,3	23,3	73,3
Cuando escucho comentarios negativos sobre la Subsecretaria Administrativa y Financiera, busco defenderla	0	1	4	12	13	0,0	3,3	13,3	40,0	43,3
Me siento orgulloso/a de pertenecer a la Subsecretaria Administrativa y Financiera	0	0	1	10	19	0,0	0,0	3,3	33,3	63,3
Creo que trabajar en esta Subsecretaria me ha permitido realizarme Profesionalmente	0	0	3	8	19	0,0	0,0	10,0	26,7	63,3
Creo que la Subsecretaria Administrativa y Financiera es un buen lugar para trabajar	0	0	1	10	19	0,0	0,0	3,3	33,3	63,3
Si me ofrecieran trabajo en otra empresa con las mismas condiciones, lo aceptaría.	7	5	8	2	8	23,3	16,7	26,7	6,7	26,7
<b>SERVICIO</b>										
Considero a todas las personas como iguales al momento de atenderlas	0	0	1	9	20	0,0	0,0	3,3	30,0	66,7

Si desconozco algún tema que se me consulta, oriento a la persona sobre quien le puede dar respuesta	0	0	0	8	22	0,0	0,0	0,0	26,7	73,3
Si encuentro una persona desorientada en un pasillo, me acerco y la oriento	0	0	0	11	19	0,0	0,0	0,0	36,7	63,3
Si estoy atareado, me incomoda que alguien me interrumpa para consultarme sobre algún tema	10	6	6	2	6	33,3	20,0	20,0	6,7	20,0
Me incomodan las personas mal humoradas y considero que no se las debe atender	13	3	4	6	4	43,3	10,0	13,3	20,0	13,3
Considero que el público es molesto, y que no se le debería permitir nunca el acceso a los puestos de trabajo.	23	2	0	1	4	76,7	6,7	0,0	3,3	13,3
Me siento incomodo cuando me hacen alguna solicitud funcionarios de otros equipos de trabajo.	17	8	0	2	3	56,7	26,7	0,0	6,7	10,0
Atiendo con diligencia y doy prioridad a las solicitudes miembros de otros equipos de trabajo.	3	0	2	8	17	10,0	0,0	6,7	26,7	56,7
Me irrito con facilidad cuando otras personas no atienden lo que estoy explicando	20	3	1	3	3	66,7	10,0	3,3	10,0	10,0

1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Neutro 4 En acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

Tabla No. 15. Resultados Encuesta Provisionales

RESULTADOS ENCUESTA MUESTRA PROVINCIALES							
DIMENSION	RESULTADOS POR DIMENSIÓN			TOTAL	RESULTADO CLIMA		
	1 - 2	3	4 - 5		NO FAVORABLE	NEUTRO	FAVORABLE
LIDERAZGO	9	45	276	330	3%	14%	84%
RECONOCIMIENTO	58	70	112	240	24%	29%	47%
COMUNICACIONES	49	39	122	210	23%	19%	58%
RELACIONES INTERPERSONALES Y TRABAJO EN EQUIPO	24	52	164	240	10%	22%	68%
COMPROMISO	22	42	296	360	6%	12%	82%
SERVICIO	67	14	219	300	14%	5%	81%
RESULTADO CLIMA ORGANIZACIONAL					<b>13%</b>	<b>17%</b>	<b>70%</b>

Tabla No. 16. Valoración Respuestas Muestra Prestación de Servicios

VALORACION RESPUESTAS MUESTRA PRESTACION DE SERVICIOS										
VARIABLE POR GRUPO DE PREGUNTAS	CONTEO POR TIPO DE RESPUESTA					PORCENTAJE POR RESPUESTA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mi Jefe orienta al equipo de trabajo para alcanzar objetivos y metas.	0	0	5	<b>26</b>	29	0,0	0,0	8,3	43,3	48,3

Mi jefe se interesa por conocer las ideas de su grupo de trabajo.	0	2	8	21	29	0,0	3,3	13,3	35,0	48,3
Mi jefe me retroalimenta de forma constructiva.	0	2	8	22	28	0,0	3,3	13,3	36,7	46,7
Siento respaldo de mi jefe inmediato en las decisiones que tomo o en las actividades que realizo.	0	2	9	22	27	0,0	3,3	15,0	36,7	45,0
Mi jefe promueve espacios de retroalimentación sobre los resultados obtenidos	0	3	4	28	25	0,0	5,0	6,7	46,7	41,7
Siento que mi jefe inmediato contribuye a mi desarrollo personal y profesional.	0	1	5	25	29	0,0	1,7	8,3	41,7	48,3
Mi jefe reconoce las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo para la delegación de funciones.	0	4	3	23	30	0,0	6,7	5,0	38,3	50,0
Mi jefe muestra cordialidad, apertura y disposición en el trato con todos sus colaboradores	1	3	4	21	31	1,7	5,0	6,7	35,0	51,7
Mi jefe es coherente entre lo que dice y hace.	0	4	8	18	30	0,0	6,7	13,3	30,0	50,0
Mi jefe promueve actitudes positivas para fortalecer un buen ambiente de trabajo	1	1	7	22	29	1,7	1,7	11,7	36,7	48,3
Considero adecuado el nivel de exigencia que recibo por parte de mi jefe	0	3	6	24	27	0	5	10	40	45
RECONOCIMIENTO										
En la Subsecretaría Administrativa y Financiera se reconocen las cosas buenas de las personas	1	1	12	26	20	1,7	1,7	20,0	43,3	33,3
Siento que en la Subsecretaría Administrativa y Financiera hay igualdad y equidad con los colaboradores	1	6	23	18	12	1,7	10,0	38,3	30,0	20,0
Cuando existen posibilidades de reasignación de funciones, se realizan teniendo en cuenta el conocimiento y experiencia de los colaboradores.	1	1	20	24	14	1,7	1,7	33,3	40,0	23,3
Considero importante que se realicen reconocimientos no monetarios en la Subsecretaría Administrativa y Financiera	1	1	8	18	32	1,7	1,7	13,3	30,0	53,3
Cuando los resultados exceden las expectativas, se realizan reconocimientos de alguna índole	2	10	20	17	11	3,3	16,7	33,3	28,3	18,3
El reconocimiento es una práctica frecuente en la Subsecretaría Administrativa y Financiera	5	11	19	14	11	8,3	18,3	31,7	23,3	18,3

En la Subsecretaría Administrativa y Financiera se reconocen las acciones del día a día	5	7	22	13	13	8,3	11,7	36,7	21,7	21,7
En la Subsecretaría Administrativa y Financiera agradecemos el esfuerzo y disposición por ayudarnos mutuamente	1	3	17	23	16	1,7	5,0	28,3	38,3	26,7
COMUNICACIONES										
Siento que en la Subsecretaría Administrativa y Financiera se escuchan las opiniones de las personas del equipo de trabajo para la realización de las tareas diarias	1	5	14	24	16	1,7	8,3	23,3	40,0	26,7
La Subsecretaría Administrativa y Financiera cuenta con medios de comunicación efectivos para comunicar a todos sus colaboradores los cambios, decisiones, procesos, proyectos, eventos, entre otros	1	9	13	26	11	1,7	15,0	21,7	43,3	18,3
El equipo de trabajo recibe con oportunidad la información necesaria para la realización de sus tareas diarias.	1	4	12	29	14	1,7	6,7	20,0	48,3	23,3
La información de la Subsecretaría es transmitida de forma oportuna a los colaboradores	1	4	23	18	14	1,7	6,7	38,3	30,0	23,3
La información de la Subsecretaría es transmitida de forma clara a los colaboradores	1	6	17	22	14	1,7	10,0	28,3	36,7	23,3
Creo que en la Subsecretaría Administrativa y Financiera es fácil acceder a las personas para comunicarse	0	5	12	22	21	0,0	8,3	20,0	36,7	35,0
Considero que existe una comunicación efectiva entre las áreas	1	10	16	21	12	1,7	16,7	26,7	35,0	20,0
RELACIONES INTERPERSONALES Y TRABAJO EN EQUIPO										
Siento que mis expresiones, mis formas de pensar, de sentir y de actuar son respetadas por mis compañeros.	0	2	9	23	26	0,0	3,3	15,0	38,3	43,3
Cuando se presentan desacuerdos entre compañeros, se trabaja conjuntamente para resolverlos.	1	2	13	20	24	1,7	3,3	21,7	33,3	40,0
En la Subsecretaría Administrativa y Financiera trabajamos en equipo	1	3	11	18	27	1,7	5,0	18,3	30,0	45,0
En mi equipo de trabajo nos ayudamos y nos brindamos apoyo	1	0	7	22	30	1,7	0,0	11,7	36,7	50,0

Considero que la Subsecretaria Administrativa y Financiera tiene un entorno de compañerismo y amistad	0	1	13	23	22	0,0	1,7	21,7	38,3	36,7
Mis compañeros de trabajo aceptan y responden con diligencia las responsabilidades y compromisos asignados.	0	1	5	27	27	0,0	1,7	8,3	45,0	45,0
Existe cercanía entre las personas que hacemos parte de la Subsecretaria Administrativa y Financiera sin importar el cargo que ocupamos.	1	3	8	22	26	1,7	5,0	13,3	36,7	43,3
Se atienden con oportunidad las solicitudes de otros equipos de trabajo	3	2	10	24	21	5,0	3,3	16,7	40,0	35,0
COMPROMISO										
Conozco y entiendo los objetivos de la Subsecretaria Administrativa y Financiera y los adopto como propios	1	1	7	30	21	1,7	1,7	11,7	50,0	35,0
Siento que la Subsecretaria Administrativa y Financiera me brinda estabilidad laboral.	1	6	20	17	16	1,7	10,0	33,3	28,3	26,7
Siento que la Subsecretaria Administrativa y Financiera se preocupa por mi bienestar.	2	3	14	23	18	3,3	5,0	23,3	38,3	30,0
Me gusta lo que hago en la Subsecretaria Administrativa y Financiera.	0	2	4	22	32	0,0	3,3	6,7	36,7	53,3
Conozco y entiendo las responsabilidades de mi cargo	0	0	3	22	35	0,0	0,0	5,0	36,7	58,3
Siento que tengo los conocimientos y habilidades necesarias para asumir las responsabilidades de mi cargo	0	0	0	22	38	0,0	0,0	0,0	36,7	63,3
Me siento a gusto trabajando en la Subsecretaria Administrativa y Financiera.	0	0	3	18	39	0,0	0,0	5,0	30,0	65,0
Cuando escucho comentarios negativos sobre la Subsecretaria Administrativa y Financiera, busco defenderla	0	0	11	22	27	0,0	0,0	18,3	36,7	45,0
Me siento orgulloso/a de pertenecer a la Subsecretaria Administrativa y Financiera	0	1	3	22	34	0,0	1,7	5,0	36,7	56,7
Creo que trabajar en esta Subsecretaria me ha permitido realizarme Profesionalmente	0	1	9	20	30	0,0	1,7	15,0	33,3	50,0
Creo que la Subsecretaria Administrativa y Financiera es un buen lugar para trabajar	0	0	2	26	32	0,0	0,0	3,3	43,3	53,3
Si me ofrecieran trabajo en otra empresa con las mismas condiciones, lo aceptaría.	2	7	20	12	19	3,3	11,7	33,3	20,0	31,7
SERVICIO										
Considero a todas las personas como iguales al momento de atenderlas	0	3	3	10	44	0,0	5,0	5,0	16,7	73,3

Si desconozco algún tema que se me consulta, oriento a la persona sobre quien le puede dar respuesta	0	2	0	16	42	0,0	3,3	0,0	26,7	70,0
Si encuentro una persona desorientada en un pasillo, me acerco y la oriento	1	1	2	16	40	1,7	1,7	3,3	26,7	66,7
Si estoy atareado, me incomoda que alguien me interrumpa para consultarme sobre algún tema	15	8	16	11	10	25,0	13,3	26,7	18,3	16,7
Me incomodan las personas mal humoradas y considero que no se las debe atender	12	13	15	11	9	20,0	21,7	25,0	18,3	15,0
Considero que el público es molesto, y que no se le debería permitir nunca el acceso a los puestos de trabajo.	28	13	9	5	5	46,7	21,7	15,0	8,3	8,3
Me siento incomodo cuando me hacen alguna solicitud funcionarios de otros equipos de trabajo.	27	14	6	7	6	45,0	23,3	10,0	11,7	10,0
Atiendo con diligencia y doy prioridad a las solicitudes miembros de otros equipos de trabajo.	1	3	14	17	25	1,7	5,0	23,3	28,3	41,7
Me irrito con facilidad cuando otras personas no atienden lo que estoy explicando	27	12	9	6	6	45,0	20,0	15,0	10,0	10,0

1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Neutro 4 En acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

Tabla No. 17. Resultados Encuesta Prestación de Servicios

RESULTADOS ENCUESTA MUESTRA PRESTACION DE SERVICIOS							
	RESULTADOS POR DIMENSIÓN			TOTAL	RESULTADO CLIMA		
	1 - 2	3	4 - 5		NO FAVORABLE	NEUTRO	FAVORABLE
LIDERAZGO	27	67	566	660	4%	10%	86%
RECONOCIMIENTO	57	141	282	480	12%	29%	59%
COMUNICACIONES	49	107	264	420	12%	25%	63%
RELACIONES INTERPERSONALES Y TRABAJO EN EQUIPO	21	76	382	479	4%	16%	80%
COMPROMISO	27	96	597	720	4%	13%	83%
SERVICIO	87	74	379	540	16%	14%	70%
<b>RESULTADO CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					<b>9%</b>	<b>18%</b>	<b>73%</b>

## GRAFICOS

### Clima Organizacional por Grupo Muestral

Grafico 1. Resultado Clima Organizacional por Grupo Muestral

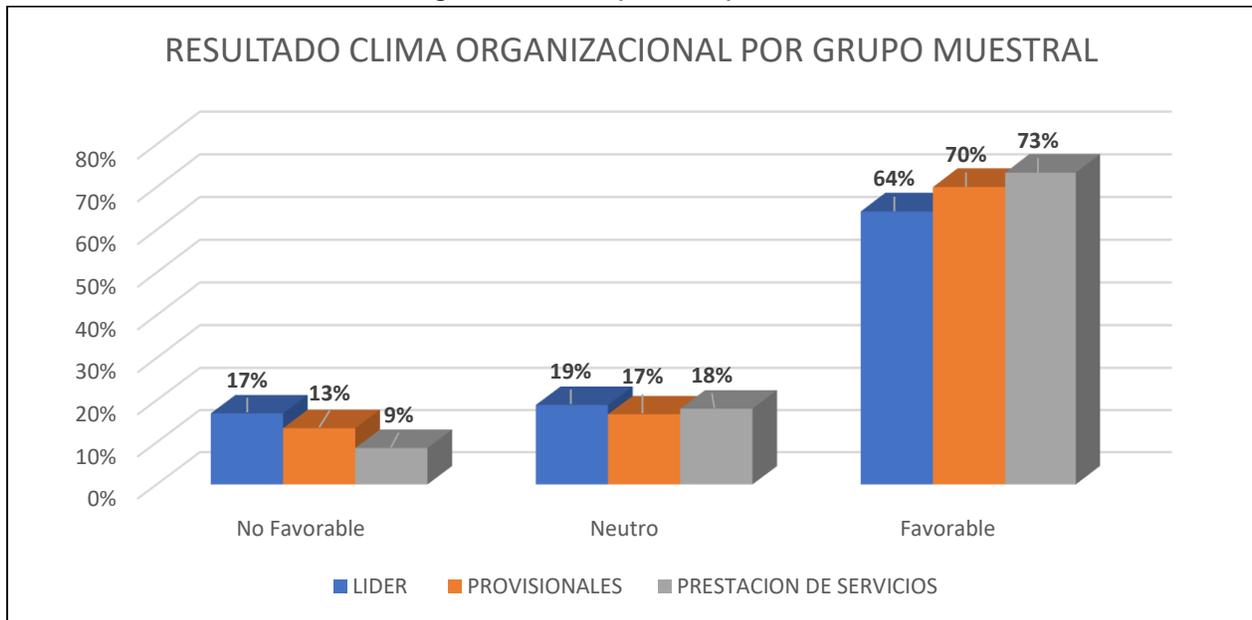
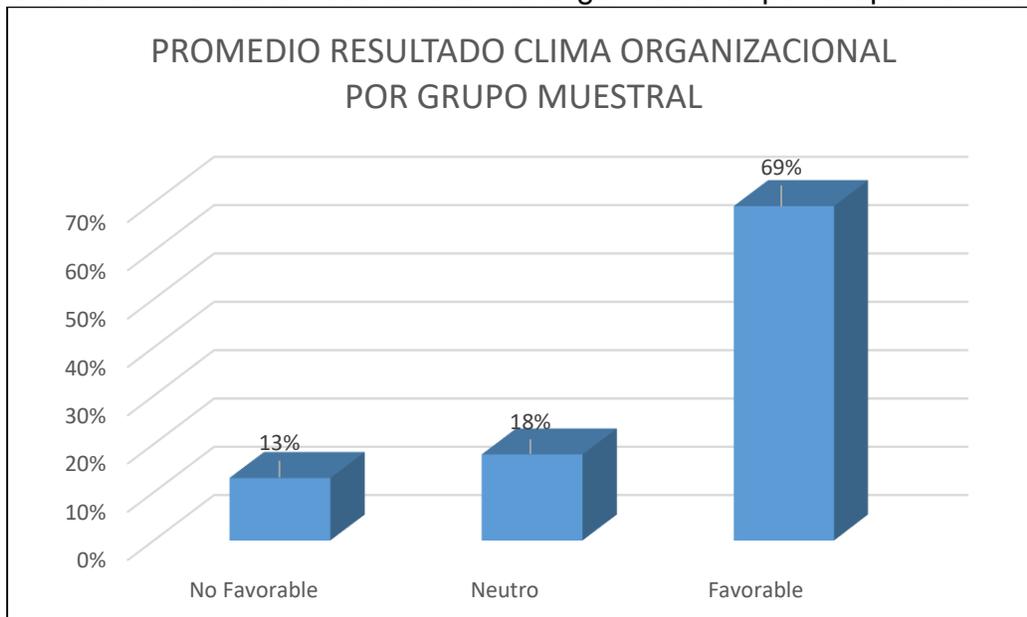


Grafico 2. Promedio Resultado Clima Organizacional por Grupo Muestral



## Resultados Clima Organizacional por Grupo Muestral y Dimensión

### Dimensión Liderazgo

Grafico 3. Resultado por Grupo Muestral Dimensión Liderazgo

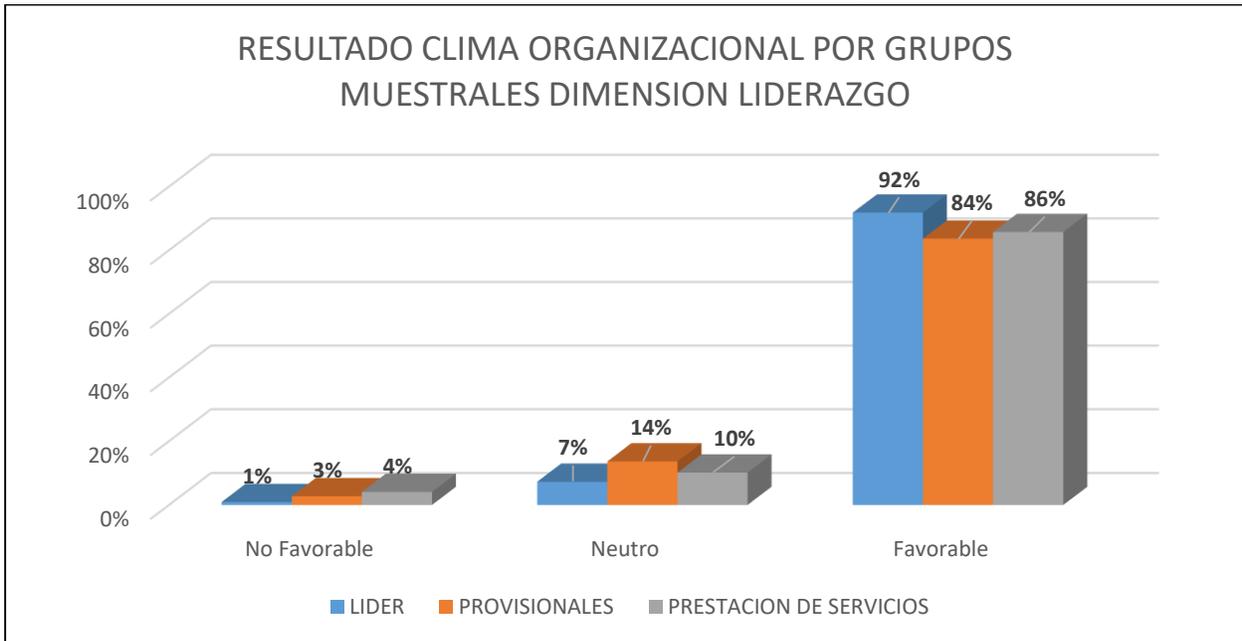
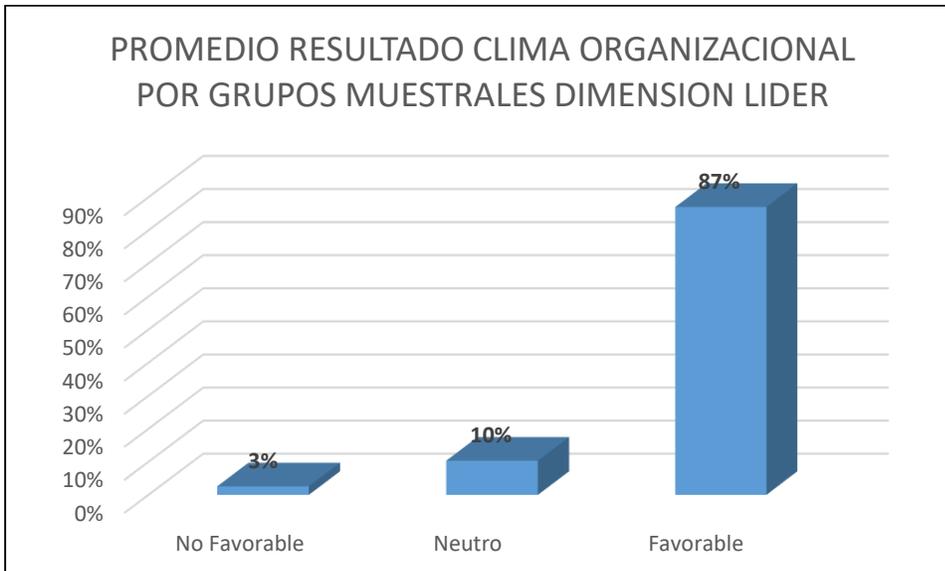


Grafico 4. Promedio Resultado por Grupo Muestral Dimensión Liderazgo



## Dimensión Reconocimiento

Grafico 5. Resultado por Grupo Muestral Dimensión Reconocimiento

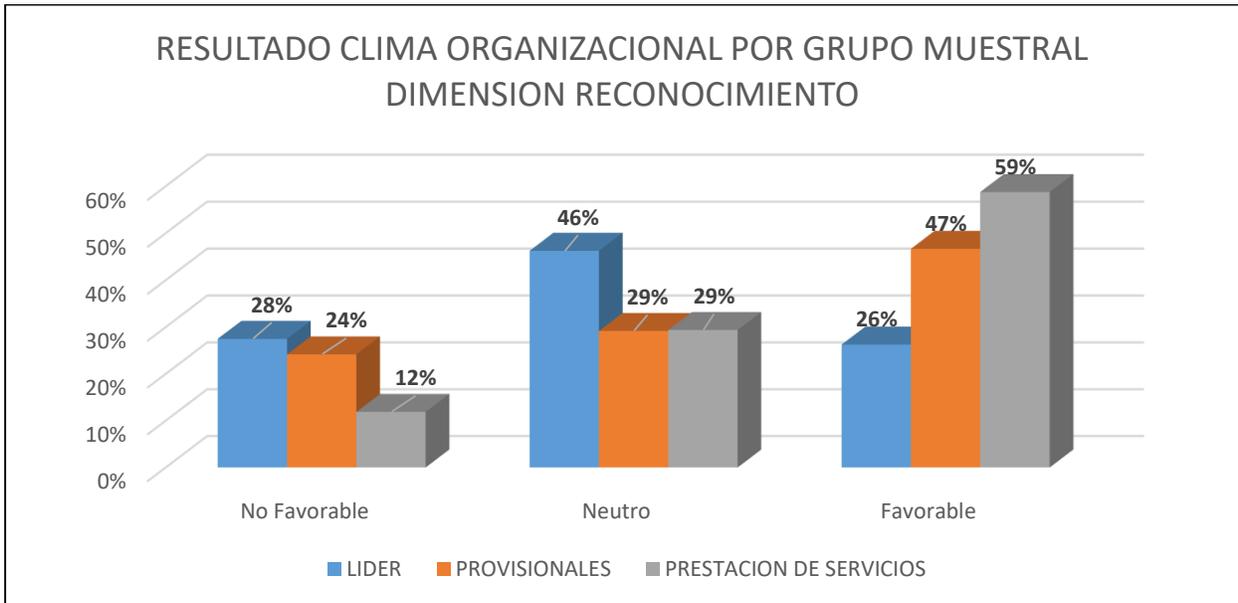
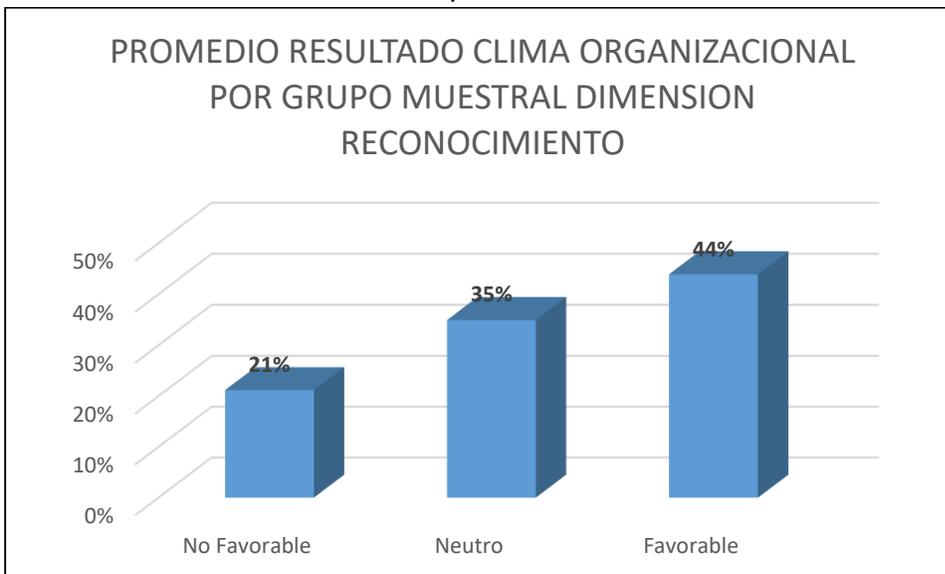


Grafico 6. Promedio Resultado por Dimensión Reconocimiento



## Dimensión Comunicaciones

Grafico 7. Resultado por Grupo Muestral Dimensión Comunicaciones

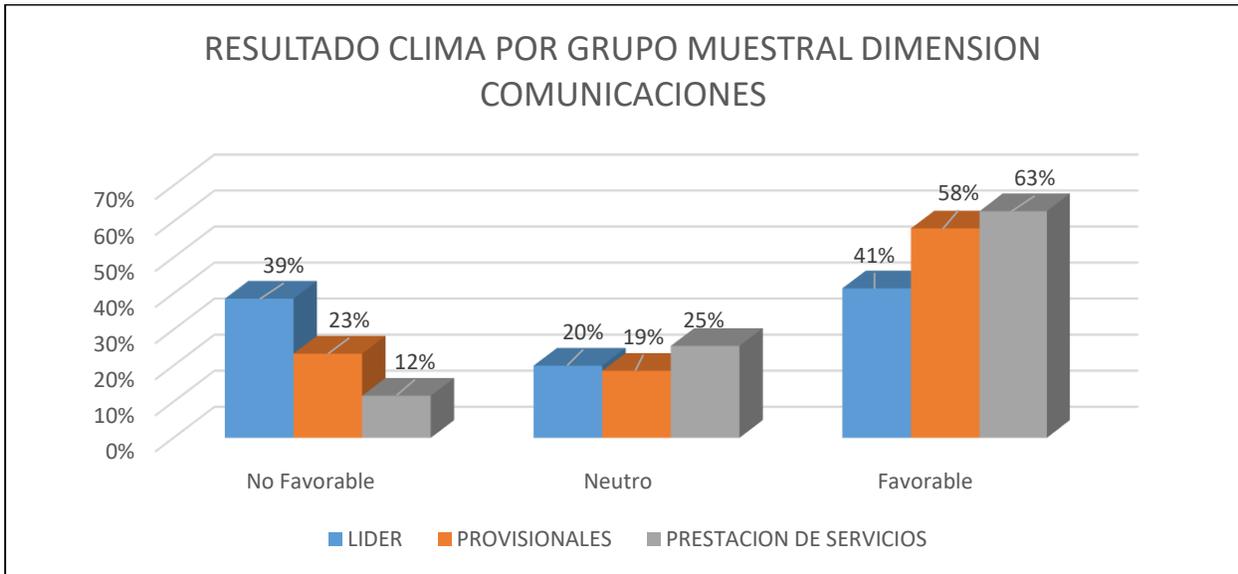
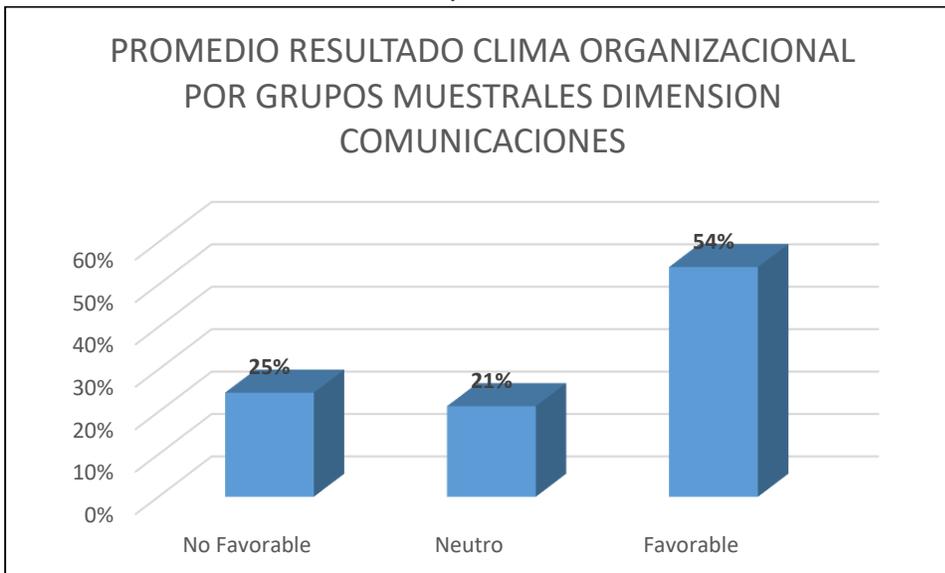


Grafico 8. Promedio Resultado por Dimensión Comunicaciones



## Dimensión Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo

Grafico 9. Resultado por Grupo Muestral Dimensión Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo

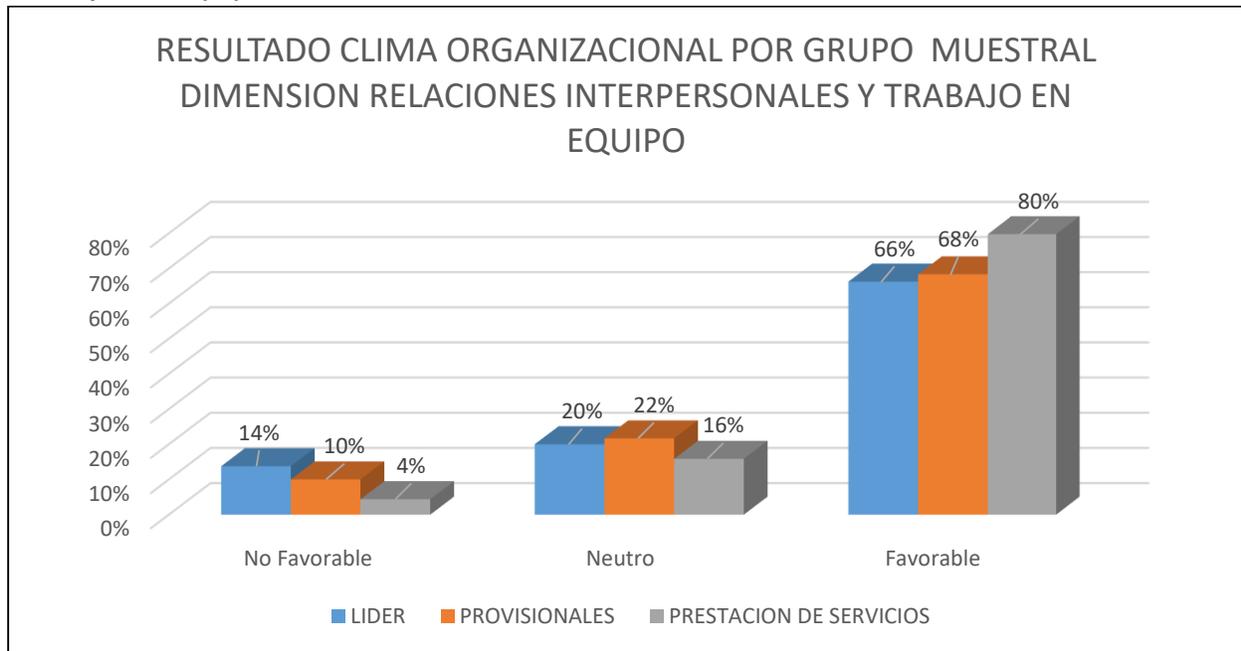
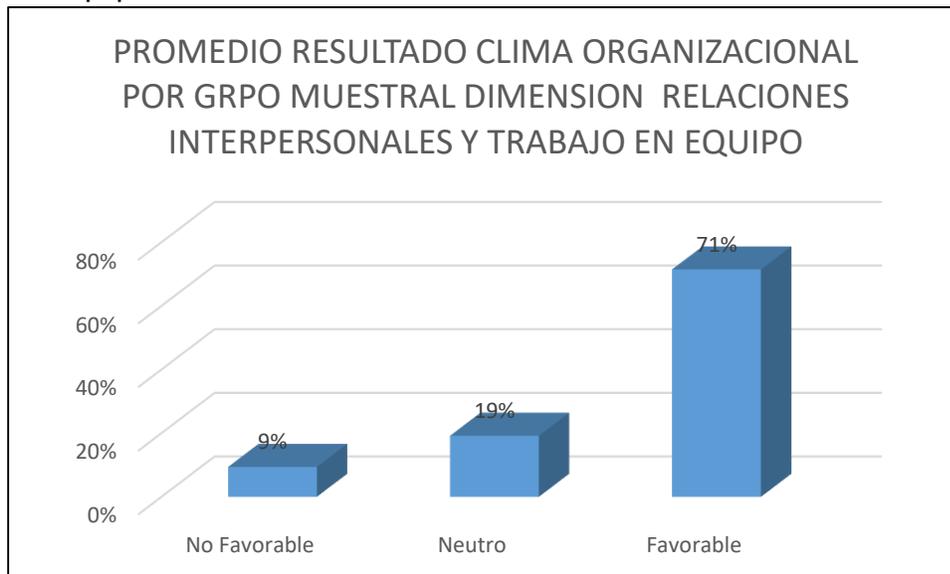


Grafico 10. Promedio Resultado por Dimensión Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo



## Dimensión Compromiso

Grafico 11. Resultado por Grupo Muestral Dimensión Compromiso

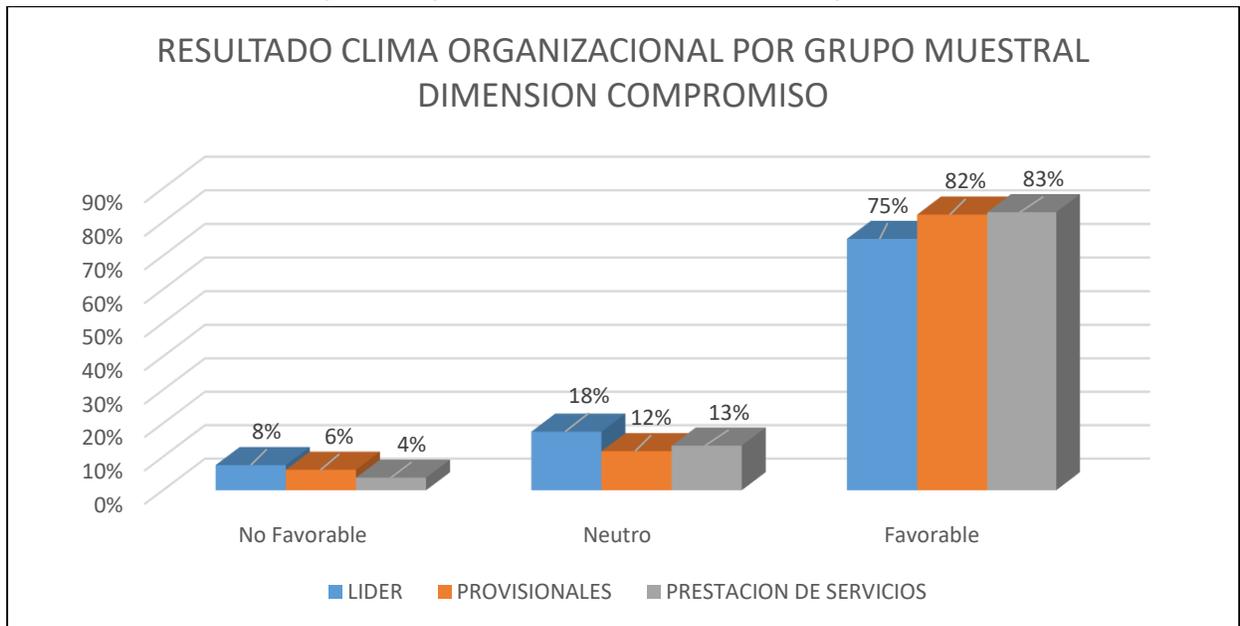
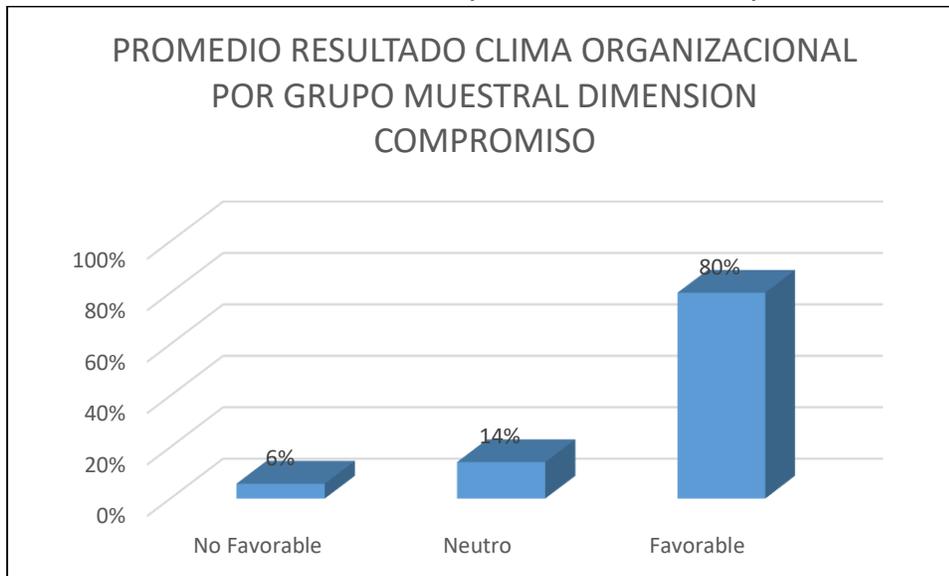


Grafico 12. Promedio Resultado por Dimensión Compromiso



## Dimensión Servicio

Grafico 13. Promedio Resultado por Dimensión Servicio

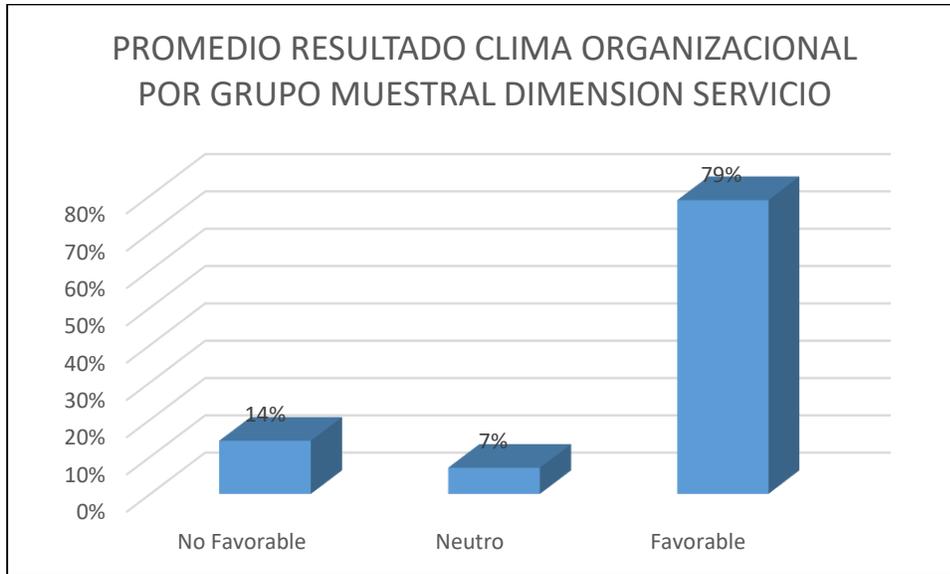


Grafico 14. Resultado por Grupo Muestral Dimensión Servicio

