

ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE
INTERVENCIÓN EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE RIOHACHA

LUZ DEL CARMEN BERBESI FONSECA
MARIA AUXILIADORA HENRIQUEZ TORRES

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA
RIOHACHA - LA GUAJIRA

2008

ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE
INTERVENCIÓN EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE RIOHACHA

LUZ DEL CARMEN BERBESI FONSECA
MARIA AUXILIADORA HENRIQUEZ TORRES

Proyecto de grado presentado como requisito para optar el título como
Especialista en Gestión Pública

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA
RIOHACHA - LA GUAJIRA

2008

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
2. JUSTIFICACIÓN	8
3. OBJETIVOS	11
3.1 GENERAL	11
3.2 ESPECÍFICOS	11
4. MARCO DE REFERENCIA	12
4.1 ANTECEDENTES	12
4.2 MARCO TEÓRICO	13
4.3.1 Clima Organizacional	13
4.3.1.1 Características del clima organizacional	17
4.3.1.2 Tipos de clima organizacional	18
4.3 MARCO CONCEPTUAL	19
5. DISEÑO METODOLÓGICO	22
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	22
5.1.1 Descriptiva y analítica	22
5.2 MÉTODOS DE ESTUDIO	23
5.2.1 Inductivo	23
5.2.2 Analítico	23
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	23
5.3.1 Primarias	23
5.3.2 Secundarias	24
6. ASPECTOS ORGANIZATIVOS	24
6.1 MISIÓN	24

6.2 VISIÓN	24
6.3 PRINCIPIOS ORIENTADORES	25
7. FACTORES QUE IMPACTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	26
8. ANALISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL	28
9. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	35
9.1 FACTOR CONDICIONANTE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	35
9.2 FACTOR CONDICIONANTE CONTENIDO DE TRABAJO	36
9.3 FACTOR CONDICIONANTE AMBIENTE DE TRABAJO	37
9.4 FACTOR CONDICIONANTE ESTILO DE LIDERAZGO	37
9.5 FACTOR CONDICIONANTE RELACIONES INTERPERSONALES	37
10. CONCLUSIÓN	39
BIBLIOGRAFIA	40
ANEXOS	41

TITULO* : ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE RIOHACHA.

AUTORES :** LUZ DEL CARMEN BERBESI FONSECA Y MARIA AUXILIADORA HENRÍQUEZ

PALABRAS CLAVES: CLIMA ORGANIZACIONAL - ENTORNO LABORAL DESEMPEÑO PROFESIONAL.

Entendido como la percepción individual de la Entidad y su entorno, el clima organizacional hoy en día reviste una calidad importante en la gestión que diariamente adelantan los Entes Territoriales en Colombia y en el mundo. Por ello quisimos diagnosticar el estado actual de ese entorno laboral y proponer algunas estrategias que seguramente contribuirán al mejoramiento continuo de una Entidad tan importante en el Departamento de La Guajira (Colombia) como lo es la Alcaldía del Municipio de Riohacha.

A lo largo de la investigación se pudo concluir que en la Entidad abordada no existe un ambiente propicio para llevar a cabo con excelencia las labores encomendadas a cada uno de los funcionarios, debido a razones logísticas y de comunicación entre cada uno de los miembros del Ente.

Una de las acciones correctivas para este caso propuestas es la planificación estratégica, proceso que le da el verdadero sentido y dirección a las actividades diversas de la Entidad, permitiendo visualizar el futuro e identificación de los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión de una organización, logrando así cumplir con la misión que también los identifica, de igual forma recomendamos estructurar el proceso de inducción y reinducción que por parte de la Oficina de Gestión Humana debe adelantarse a los funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Riohacha. Igualmente, se deben realizar diagnósticos de las capacitaciones que puedan ofrecerse a los empleados mediante un plan de capacitaciones. Por otro lado se deberán atender a las sugerencias de mejoramiento y optimizar el ambiente de trabajo, tanto logística como lo concerniente a las relaciones interpersonales. De no tomarse las medidas planteadas, nuestra propuesta sólo sería letra muerta ante esta problemática.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ciencias Humanas, Especialización en Gerencia Pública, Director Jorge Montero Castro

TITLE*: ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND INTERVENTION PROPOSAL CITY HALL IN RIOHACHA.

AUTHORS**: LUZ DEL CARMEN BERBESI FONSECA Y MARIA AUXILIADORA HENRÍQUEZ

KEYWORD: ORGANIZATIONAL CLIMATE – WORKING ENVIRONMENT – PERFORMANCE.

Understood as the individual perception of the entity and its environment, the organizational climate today is an important quality in managing daily advance in Colombia and local authorities in the world. Therefore we wanted to diagnose the current state of the environment and suggest some strategies that will contribute to the continuous improvement of an important entity in the Department of La Guajira (Colombia) as is the mayor of the Municipality of Riohacha.

Throughout the investigation it was concluded that the Bank raised no atmosphere to carry out the tasks entrusted to excellence, each staff member, due to logistical and communication between each member of the organization.

One of the corrective actions proposed for this case is the strategic planning process that gives the true meaning and direction to the various activities of the entity, allowing the viewing and identification of future resources, principles and values required to move from the present towards the vision of an organization, thus fulfilling the mission also identified, similarly recommend structuring the process of induction and reinduction that by the Office of Management Humana officials should anticipate the Mayor of the Municipality of Riohacha. Also be performed diagnostic skills that may be offered to employees through a training plan. It also must heed the suggestions of improving and optimizing the work environment, both as regards logistics relationships. Not taken the measures, our proposal would only be a dead letter to this problem.

* Work degree

** Faculty of Humanities, Specialization in Public Management, Manager Jorge Montero Castro

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional es un indicador de la gestión al interior de las empresas, es un claro diagnóstico de cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que la empresa implementa y cómo los observan los colaboradores. Esta retroalimentación aporta de manera significativa a los Planes de Acción, Productividad y Desarrollo de la Organización e influye directamente en sus resultados.

“La organización es la estructura normal de coordinación planeada entre dos o mas personas para alcanzar una meta en común, en donde su principal característica es tener relaciones de autoridad y cierto grado de diversión del trabajo, es por eso que la planificación estratégica es el proceso que le da el verdadero sentido y dirección a las actividades diversas de una empresa permitiendo visualizar el futuro e identificación de los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión de una organización logrando así el éxito empresarial, pero todo éxito depende primordialmente del clima organizacional que es un aspecto determinante para el desarrollo productivo tanto de las empresas y organizaciones en general, es tan importante como las ventas y ampliación de las misma, en donde el no tener un buen uso de el puede afectar la buena marcha de las actividades y bienestar del personal en todos sus niveles”.¹

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Editorial Mc Graw Hill: Cali, 1995.

Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, tiene una vital importancia para las organizaciones. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman, son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Según Goncalves (1997), de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional el que ha demostrado mayor utilidad, es el utilizado como elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga él de estos factores.

Continúa exponiendo el autor que, estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa, de ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Si tenemos en cuenta que el clima organizacional está determinado por la percepción que tienen los empleados a cerca de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las

características y calidad de la cultura organizacional. En ese sentido se ha abordado el tema del clima en el la Alcaldía Municipal de Riohacha con el propósito obtener resultados que permitan formular y emprender acciones tendientes a promover una cultura laboral abierta y humana que aliente la participación de todos los miembros de la organización.

En tal sentido, con el presente estudio se pretende analizar el clima organizacional y presentar una propuesta de intervención en la Alcaldía Municipal de Riohacha. Lo anterior es de suma importancia para que esta Entidad brinde prioridad a la inversión social, y se fortalezca la competitividad con base en la articulación y la cooperación de los sectores publico y privado, utilizando el ejercicio firme y sano de la autoridad para alcanzar el desarrollo sostenible reflejado en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Municipio.

Asimismo, este estudio permitirá además la reflexión de la alta gerencia de la organización sobre la necesidad de lograr un equilibrio en la cultura organizacional y un conocimiento por parte del talento humano y factores que deben ser reflexionados e intervenidos para mejorar el clima de la Alcaldía Municipal de Riohacha.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las organizaciones están demostrando mayor interés en la calidad de vida laboral del personal, a diferencia de años pasados donde a los empresarios les importaba básicamente el rendimiento, sin tener en cuenta el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo. Esta consideración entendiendo que el trabajo en la vida del hombre juega un papel importante pues la generalidad de las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, y va a depender de esa interacción y de su paso por estas que su vida sea satisfactoria y estimulante, como también puede ser insatisfactoria y desagradable.

De igual manera si una entidad no cuenta con un clima favorable tiene sus desventajas frente a otras que si lo tienen, puesto que van a proporcionar una mayor calidad en la vida de su personal, en consecuencia mejoran sus servicios y sus productos.

Es fundamental destacar que los trabajadores son pieza clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, de tal forma que la buena atmósfera en el trabajo es indispensable para lograr un elevado desempeño individual y colectivo de un grupo humano de trabajo.

García (2001) define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Además, el desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

En este orden de idea el clima organizacional esta referido a la percepción de los empleados de su ambiente laboral y el desempeño laboral es conceptualizado como el resultado de sus actuaciones y acciones, es ineludible la relación existente entre ambos aspectos en estudio.

El clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral, y opera a nivel individual, grupal y funcional estructural. La cultura organizacional entendida como el sistema de valores, creencias, tradiciones, hábitos, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una institución para el logro de sus fines académicos, económicos y sociales.

En la actualidad la Alcaldía Municipal de Riohacha, no cuenta con una buena plataforma tecnológica, no se tienen equipos de computación suficientes y se carece de intranet e Internet banda ancha para agilizar los procesos administrativos locales, regionales y nacionales; de igual manera en estos momentos son muy bajos los niveles de eficiencia. Los canales de comunicación son muy deficientes lo que dificultad la implementación de políticas para el desarrollo organizacional. Asimismo, no están dadas las condiciones para que se dé un trabajo en equipo más efectivo, no existen estrategias implementadas para la resolución de conflictos que generen espacios para el fortalecimiento del compromiso y sentido de pertenencia al interior de la Alcaldía.

En la Alcaldía Municipal de Riohacha, no se realizan procesos de capacitación permanente al talento humano de las diferentes dependencias, se organizan pocos eventos de integración interpersonal, que son importantes para crear un clima laboral óptimo.

Después de pasar por un proceso de reestructuración administrativa al interior del Ente Territorial, se observa poco personal en las dependencias para la realización de los diferentes procesos lo que ha generado que los funcionarios estén recargados de trabajo y no fluyan los procesos administrativos.

La oficina de talento humano no cuenta con una base de datos de los funcionarios y exfuncionarios, que ayuden a dar respuestas a diligencias y requerimientos realizados por diferentes entidades. Se adolece del presupuesto necesario para cumplir con todas las exigencias de Ley en materia de Bienestar Social e Incentivos. Lo anterior ha generado dificultades en el clima organizacional de esta Alcaldía.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema planteado anteriormente, genera los siguientes interrogantes:

1. ¿Qué factores externos impactan el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Riohacha?
2. ¿Qué factores internos impactan el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Riohacha?
3. ¿Cómo es el desempeño laboral de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Riohacha?

4. ¿Cuál será la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal de Riohacha?

2. JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

El estudio de este aspecto proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros y; por lo tanto afectan a la organización.

La utilidad del estudio estará centrada en los beneficios de la misma Alcaldía generando procesos organizacionales más efectivos, eficientes y oportunos, a partir de los cambios y renovaciones con un modelo apropiado al clima organizacional pertinente a la cultura social de los empleados.

Desde el punto de vista teórico, se analizará la relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo y operativo, que conforman dichas variables.

De igual forma, desde el punto de vista práctico, este estudio constituye una oportunidad para abordar los factores del clima organizacional, así como los elementos determinantes del desempeño laboral, y establecer su relación en búsqueda de perfeccionar la toma de decisiones, el sistema de recompensa, liderazgo, relación con la organización, la estructura organizacional, relación jefe-subordinado, logrando mejorar el desempeño de la Alcaldía Municipal de Riohacha.

En ese orden de ideas, el presente estudio se realiza en la Alcaldía Municipal de Riohacha.



Fuente: POT

La ciudad de Riohacha es la capital del Departamento de La Guajira, es la sede del Gobierno Departamental y Episcopal. Limita al norte con el Mar Caribe, al sur con los municipios de Albania, Hatonuevo, Barrancas, Fonseca, San Juan, Villanueva; por el oriente con los municipios de Maicao y Manaure; al occidente con el municipio de Dibulla y el departamento del Magdalena.

Su altura sobre el nivel del mar es de cinco metros, y mantiene una temperatura promedio de 28° C. y una población de 165.913 Habitantes aproximadamente según censo DANE 2005.



VISTA AÉREA SATELITAL DEL MUNICIPIO DE RIOHACHA 2006²

² Fuente: Google Earth -2006

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Analizar el clima organizacional y presentar una propuesta de intervención en la Alcaldía Municipal de Riohacha.

3.2 ESPECÍFICOS

- 1.** Identificar los factores externos que impactan el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Riohacha.
- 2.** Identificar los factores internos que impactan el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Riohacha.
- 3.** Analizar el desempeño laboral de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Riohacha.
- 4.** Evaluar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Riohacha.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES

El asentamiento humano conocido por la historia como Río de el hacha surge aproximadamente en el año 1.545 en las proximidades de la desembocadura del Río Ranchería, territorio en el que hoy se localiza la ciudad de Riohacha; nace de la llegada de pescadores de perlas provenientes de la Isla Cubagüa, en las proximidades de las Islas Margaritas de Venezuela, aunque la historia reconoce por aceptación oficial de los gobiernos conquistadores y localizadores de Alemania y España al alemán Nicolás de Federman, quien llegó a las costas guajiras aproximadamente en el año 1.535 provenientes de Venezuela en búsqueda de riquezas por mandato real de la corona española y continuó su desplazamiento ante el poco rendimiento que arrojaba la pesca artesanal de perlas de mar que realizaban las indígenas locales de las mano de los pescadores cubagüeños.

Ya establecidos en la región con anterioridad y que venían desplazándose desde las costas limítrofes con el hermano país de Venezuela en la medida en que se agotaba los bancos de madre perla objeto de su labor productiva, de cuyas perlas elaboraban collares de alta aceptación para los nuevos conquistadores – colonizadores y para los indígenas nativos de la región. El Alemán Nicolás de Federman regresa a Europa en 1.540 y muere en su continente natal en 1.542 y la historia registra la fundación de Riohacha en el año de 1.545, lo cual refuerza la teoría cubagüense, dado que los pescadores continuaron en la zona durante mucho tiempo más.

4.2 MARCO TEÓRICO

4.3.1 Clima Organizacional

Cada organización posee características que muchas veces se asemejan al de otras organizaciones, aunque cada una de ellas posee características únicas. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

Dessler (1994) plantea que no existe un consenso entre diferentes investigadores en cuanto al significado del término: clima organizacional. Las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; los enfoques son estructuralista, subjetivo y estructural subjetivo.

El primero de ellos citado por Brunet (1999), es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como: el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. El segundo enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts, los cuales se refieren al clima como: la opinión que el empleado se forma de la organización.

Mientras que, el último enfoque citado por Brunet (1999) fue propuesto por Litwin y Stringer, quienes describen el término desde el punto de vista estructural y subjetivo como: los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores, y de otros factores

ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

Los investigadores Waters, Roach y Batlis relacionaron los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer y definieron el clima como: las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura.

Por su parte, Brunet (1999), cita a los investigadores James y Jones los cuales definen el clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En principio, la medida múltiple de los atributos organizaciones considera al clima como un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, entre otros.) b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Por su parte, la medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización.

Por último, en la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: “una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b)

pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

De la misma manera, Goncalves (1997) define el clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc.

En tanto, Chiavenato (2000) describe el término como “cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento”.

A partir de estas definiciones se puede inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, y por su parte, Brow (1990) acota que el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Por lo tanto, a partir de esta definición y de las anteriormente citadas se puede inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante.

Por lo que, el término percepción será definido bajo la óptica de Robbins (2004), quien lo define como: un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. Es decir, la forma en que se selecciona, organiza e interpreta la entrada sensorial para lograr la comprensión del entorno.

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, la opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

Por otro lado, Robbins (2004) afirma que lo que uno percibe puede ser radicalmente distinto de la realidad objetiva. Aunque Davis (1999) señala que, esto también “está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones”.

Para Davis (1999), las actitudes “son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento”. Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

Mientras que Dessler (1994) afirma que, “el comportamiento suele ser una función, no tanto de las características objetivas del ambiente de la persona, como de su percepción de esas características percepciones que se filtran a través de los sentidos y sufren la influencia de las experiencias previas de las personas”.

En función de los planteamientos presentados, se infiere que el clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la

organización, sus características, las cuales pueden ser percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan bajo ese ambiente, condicionadas por su actitud y su experiencias previas, teniendo repercusiones en su comportamiento.

Para efectos de esta investigación, la definición expuesta por Brunet (1999) servirá de base teórica para analizar el clima organizacional del personal de la Alcaldía Municipal de Riohacha, aportando un sólido conocimiento de su percepción sobre sus lugares de trabajo e información relevante sobre el funcionamiento de estas instituciones a fin de conocer los factores que influye directa e indirectamente sobre su desempeño laboral.

4.3.1.1 Características del clima organizacional. Para Goncalves (1997), el clima organizacional tiene diversas características, entre las que se pueden resaltar:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional,

puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

5.3.1.2 Tipos de clima organizacional. Likert un gran investigador en el área de psicología organizacional, citado por Brunet (1999), en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, intermedias y finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si

las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina cuatro grandes tipos de clima organizacional: sistema I autoritarismo explotador, sistema II autoritarismo paternalista, sistema III consultivo, sistema IV participación en grupo.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Cambio: son modificaciones e innovaciones producto del crecimiento de las organizaciones por características del mercado en que actúan o compiten (Cantú, 2002).

Cambio organizacional: es la transformación característica de aspectos mas o menos significativos, los cuales establecidos y se rigen dentro de una empresa (Cantú, 2002).

Competitividad: capacidad de operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados; donde los

consumidores son cada vez mas demandantes en calidad, precio, tiempo de respuesta y con respecto a la ecología. (Cantú, 2002).

Conducta: conjunto de reacciones de un individuo ante determinada situación. (Larousse, 2001).

Clima organizacional: Palma (2004), define el término clima organizacional como "...la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea."

Cultura: es la conducta convencional de una sociedad que influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. (Cantú, 2002).

Cultura organizacional: es la parte más importante de la organización que esta presente en todas las acciones y funciones realizan todos los miembros que la componen. (Cantú, 2002).

Estrategia: es un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y despliegue de recursos de producción. (Cantú, 2002).

Gerencia: es la parte de una organización o empresa, encargada de dirigirla de acuerdo a lineamientos ya establecidos. Es la parte encargada de la toma de decisiones. (Encarta 2003).

Gestión: periodo de tiempo en que una o varias personas o un departamento tratan de lograr un objetivo. (Larousse, 2001).

Organización: manera en que un estado, una administración o servicio están constituidas (Larousse, 2001).

Recursos humanos: es el departamento de una organización encargado de asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y a adaptarse a las nuevas situaciones que se presenten en la empresa. (Cantú, 2002).

Sistema: es un conjunto ordenado de normas y procedimientos acerca de determinada materia, entre lo que existe una cierta cohesión y unidad de propósito. (Larousse, 2001).

Tecnología: estudio de las técnicas y los procesos empleados en las diferentes ramas de la industria. (Larousse, 2001).

Tendencia: inclinación hacia ciertos fines (Encarta 2003).

Visión: es la percepción que se tiene respecto a un acontecimiento que hace de ocurrir en el futuro (Encarta, 2003).

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

5.1.1 Descriptiva y analítica. La investigación se realizará teniendo en cuenta diversos criterios: Se considera que esta investigación es aplicada, puesto que TAMAYO (2000, p. 43), “persigue fines de aplicación directa e inmediata, y confronta la teoría con la práctica”. Según Méndez (2006, p. 227) “identifica características del universo, señala formas de conducir, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociantes entre variables”, los cuales son los lineamientos de la presente investigación.

Por otro lado TAMAYO (2000), sustenta “que los estudios descriptivos son aquellos dirigidos a describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza actual de la variable o fenómeno investigado”. Así mismo Méndez (2006, p.128) define el estudio descriptivo, “como aquel cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”.

Por todo lo anterior, se considera que la investigación es de tipo descriptiva y analítica porque se enmarca dentro de una problemática, que se puede analizar desde distintos puntos de vista, interpretando la naturaleza actual de los hechos en estudio como es el de analizar el Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Riohacha.

5.2 MÉTODOS DE ESTUDIO

5.2.1 Inductivo. El método inductivo tiene en cuenta la observación y la experiencia de la realidad para generalizar y llegar a una teoría sobre temas de interés. Parte de lo particular a lo general, permite el análisis cualitativo. Se trabaja con hechos reales en el que se deben interpretar significados del contexto; presenta una tendencia holística frente a la interpretación del fenómeno. Lo anterior está enmarcado dentro de los objetivos del presente trabajo, en el cual se parte de los factores que determinan el Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Riohacha.

5.2.2 Analítico. A partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas. Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

La descripción de las fuentes de información para la realización de la investigación es la siguiente:

5.3.1 Primarias. Las fuentes de información primarias que servirán de base para este estudio descriptivo y analítico se esperan obtener de los empleados 57 empleados de planta que tiene actualmente la Alcaldía Municipal de Riohacha.

5.3.2 Secundarias. Se recopila información documental de estudios sobre el caso, en particular libros, revistas, Internet, entre otros.

6. ASPECTOS ORGANIZATIVOS

6.1 MISIÓN

El Gobierno Municipal mediante la inclusión social, el diálogo abierto y los acuerdos concertados, promoverá la resolución pacífica de conflictos, avanzará en el respeto y cumplimiento de los derechos y deberes de los habitantes con énfasis en la infancia y la generación de condiciones para el desarrollo económico y social de la región, así mismo como la construcción de escenarios de paz.

6.2 VISIÓN

Que el Municipio de Riohacha avance en un modelo de desarrollo humano sostenible y de inclusión social, que potencie las capacidades y oportunidades de sus habitantes, impulse las ventajas del territorio, fortalezca las instituciones democráticas, el tejido social, la paz, la seguridad y la convivencia ciudadana, promoviendo al mismo tiempo, la construcción de una región autónoma y de una sociedad equitativa, justa, solidaria y ambientalmente sostenible.

6.3 PRINCIPIOS ORIENTADORES

1. Defensa y administración responsable y transparente del patrimonio público y de la gestión pública para el buen servicio y el bien común.
2. Reconocimiento de la diferencia y respeto de la diversidad como condición para el desarrollo de la sociedad.
3. Gobierno a partir del diálogo, la concertación, la participación y el compromiso social con los diversos sectores de la sociedad.
4. Desarrollo de la solidaridad y la justicia social como principios fundamentales de la democracia para que los seres humanos sean primero.
5. Desarrollo de una cultura democrática, de paz, de reconciliación y de respeto a los Derechos Humanos y del medio ambiente.
6. Gestión gubernamental con el fin de contribuir a la protección de los niños, las niñas y los adultos mayores y a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
7. Gobierno con los corregimientos a través de pactos sociales en favor de la población y reconocimiento institucional a quienes ayuden a gobernar mejor.
8. Defensa y promoción del patrimonio histórico, cultural y del sentido de pertenencia ciudadano.
9. Fortalecimiento del tejido social, empresarial y político.
10. Desarrollo y fortalecimiento de las zonas Geoeconómicas: Corredor Minero – Agropecuario Ebanal – Arroyo Arena, Costera Troncal del Caribe y Barbacoas – Las Palmas, La Florida – Villa Martín.

7. FACTORES QUE IMPACTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de ideas consolidadas que traspasan la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. Un diagnóstico de esta naturaleza debe aplicarse por censo y con mayor profundidad en temas específicos definidos por la propia organización.

En tal sentido, mediante la aplicación del instrumento, en la Alcaldía Municipal de Riohacha, se detectaron dificultades en las funciones de dirección, planificación y control, el 100% de la muestra (18 empleados) plantea que se realizan tareas innecesarias y repetitivas. El 62.7% no percibe al líder como participante activo del trabajo en grupo.

De igual manera se encontró que existen problemas en los canales formales e informales de comunicación. La comunicación ascendente se califica de no efectiva por el 37.6%, el diálogo participativo se percibe como regular por el 54.3%. El 63.5% opina que la comunicación descendente es regular. Tanto el liderazgo como la comunicación se clasifican como medianamente adecuados.

La motivación laboral es la variable con mayores dificultades. Existe desmotivación, el 66.9% está insatisfecho con el trabajo, el 65,2% plantea que las condiciones de trabajo son malas.

Analizando los resultados anteriores se concluye que el clima laboral en la Alcaldía Municipal de Riohacha es desfavorable, haciéndose necesario adelantar todas las gestiones que permitan mejorar el clima laboral en dicha entidad.

Se hace necesario resaltar que el Clima Organizacional es un fenómeno que interviene y media entre los factores de la Organización y las motivaciones se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la entidad (productividad, satisfacción, rotación, entre otros).

8. ANALISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral se refiere a un método establecido por las empresas para proveerle al colaborador permanente retroinformación sobre la calidad o deficiencia de su desempeño y sobre el éxito o fracaso en el logro de sus metas. Estos procesos deben estar soportados en relaciones de confianza entre el jefe y el colaborador a partir de las cuales se mejore la planeación, organización, dirección y control del personal y se identifiquen las necesidades de capacitación, rediseño de áreas y de mejoramiento mutuo.

Cuando el empleado recibe una calificación de su desempeño de manera vertical, es decir, sin contar con su propia autoevaluación, se limita notablemente su desarrollo personal y profesional, con los siguientes efectos negativos en la satisfacción y el desempeño.

En la Alcaldía de Riohacha, se encuentra un grupo importantes de empleados con altos niveles de insatisfacción lo que produce una baja en la eficiencia organizacional. Lo anterior puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.

Así mismo se encontró que los factores motivadores que influyen en el desempeño laboral del personal de las diferentes dependencias de la Alcaldía se encuentran afectados en forma negativa, ya que las necesidades jerárquicas según Maslow, no se encuentran satisfechas, sin embargo como aspecto positivo el personal tiene un alto compromiso en el desempeño laboral.

Continuando con el análisis del desempeño laboral, se encontró que en la Alcaldía de Riohacha los jefes de dependencias no implementan estrategias que incrementen los factores motivadores para que el personal pueda desempeñarse en la Entidad. De igual manera no existen políticas tendientes al reconocimiento laboral, por lo tanto; se recomienda implementar programas de reconocimiento más frecuente durante el año, y así aumentar la estima personal.

De igual manera en la Alcaldía de Riohacha, no se tiene claridad sobre el alcance y los beneficios de la evaluación del desempeño. El mismo es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

En ese orden de ideas la evaluación del desempeño permitiría implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayudar a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayudar a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Se hace necesario indicar que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la Alcaldía de Riohacha, la Evaluación del Desempeño debe de tratar de alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ La vinculación de la persona al cargo.
- ✓ Entrenamiento.
- ✓ Promociones.

- ✓ Incentivos por el buen desempeño.
- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- ✓ Autoperfeccionamiento del empleado.
- ✓ Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- ✓ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- ✓ Estímulo a la mayor productividad.
- ✓ Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la organización.
- ✓ Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- ✓ Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, entre otros.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- ✓ Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ✓ Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- ✓ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Chiavenato (2001), refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae

beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

Beneficios para el empleado:

- ✓ Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- ✓ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, entre otros.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento).
- ✓ Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- ✓ Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- ✓ Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- ✓ Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- ✓ Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- ✓ Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el jefe:

- ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- ✓ Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- ✓ Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- ✓ Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para la Alcaldía:

- ✓ Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:
- ✓ Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- ✓ Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- ✓ Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- ✓ Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

- ✓ Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño.

- ✓ **Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el alcalde y el jefe de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- ✓ **Políticas de Compensación:** la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir incentivos.
- ✓ **Decisiones de Ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- ✓ **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- ✓ **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ✓ **Imprecisión de la Información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- ✓ **Errores en el Diseño de Puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- ✓ **Desafíos Externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que la oficina de personal pueda prestar ayuda.

9. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Después de analizar los resultados obtenidos en la encuesta de Clima Organizacional, se presenta la siguiente propuesta de intervención, para que la Alcaldía municipal de Riohacha pueda implementar acciones y desarrollarlas para el último trimestre del año 2008 y durante el año 2009.

9.1 FACTOR CONDICIONANTE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Inducción y reinducción: Se recomienda estructurar el proceso de inducción y entrenamiento tanto para el personal nuevo como para el que cambia de cargo. En este proceso se espera se desarrolle la siguiente temática:

- ✓ Filosofía de la Alcaldía.
- ✓ Historia de la Alcaldía.
- ✓ Estructura Organizacional.
- ✓ Condiciones contractuales (tipo de contrato, forma de pago, horario de trabajo, deberes y derechos, seguridad social, prestaciones legales).
- ✓ Recorrido por las instalaciones de la Alcaldía y presentación al grupo de trabajo.

El entrenamiento, con base en el manual de funciones, se diseñará por cargo y en conjunto con el jefe inmediato, se programará con tiempos, fechas y evaluación.

Capacitación: se sugiere realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación en primera instancia con el grupo gerencial ya que son quienes conocen la orientación global y necesidades de las áreas. Seguidamente se

espera que los jefes de cada dependencia con su equipo de trabajo presenten sus necesidades de capacitación. Dentro de los productos a obtener de estas capacitaciones tenemos:

- ✓ Optimización de los resultados del desempeño laboral.
- ✓ Efectuar un estudio de perfiles de cargo.
- ✓ Replantear el proceso de inducción y reinducción en la Alcaldía.
- ✓ Desarrollar acciones direccionadas al mejoramiento de los programas de capacitación, salud ocupacional y bienestar social.

Información sobre resultados de la Alcaldía: Se darán a conocer en forma global a través de un boletín donde todo el personal se informe de los logros obtenidos por la Administración Municipal.

Atención a las sugerencias de mejoramiento: Se sugiere diseñar un procedimiento a través del cual se establezcan los mecanismos de presentación, evaluación y tiempo de respuesta a las sugerencias de los empleados. Para ello se desarrollará con el encargado de la Oficina de Planeación todo el sistema de sugerencias internas, el plan de difusión y su administración.

9.2 FACTOR CONDICIONANTE CONTENIDO DE TRABAJO

Importancia otorgada a la tarea: Tanto en el área Administrativa como en la Logística se indagará a través de los grupos primarios las razones fundamentales por las cuales ellos sienten que su labor no es percibida tan importante para los resultados de la Alcaldía.

9.3 FACTOR CONDICIONANTE AMBIENTE DE TRABAJO

Postura corporal: Se recomienda solicitar a la ARP acciones de capacitación en este tema para los empleados de las diferentes dependencias de la Alcaldía.

9.4 FACTOR CONDICIONANTE ESTILO DE LIDERAZGO

Frente a los resultados obtenidos en este factor se propone desarrollar un programa de capacitación en habilidades de dirección para todos los jefes de dependencias, para ello puede recurrirse al SENA, Universidad de La Guajira, Caja de Compensación Familiar de La Guajira, entre otras empresas.

Se proponen los siguientes temas:

- ✓ Reconocimiento de logros.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Delegación.
- ✓ Estilos de liderazgo.
- ✓ Manejo del conflicto.

9.5 FACTOR CONDICIONANTE RELACIONES INTERPERSONALES

Calidad de las relaciones con las personas de la Alcaldía: En este aspecto se propone profundizar a través de los grupos primarios las reales causas frente a la percepción que tienen los empleados de las diferentes dependencias en relación con la gestión de la actual administración.

Solución de conflictos: Frente a este tema se sugiere adelantar un proceso de capacitación a los líderes es esta habilidad directiva.

Colaboración entre las personas del grupo de trabajo: A través de los grupos primarios con los líderes ya formados en esta habilidad de relaciones y trabajo en equipo puede iniciarse una transferencia del conocimiento del líder hacia los integrantes de su equipo.

10. CONCLUSIÓN

Después de realizar el estudio titulado **“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE RIOHACHA”** se realizan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

El presente estudio de Clima Organizacional pudo ser posible gracias a la apertura y al compromiso que el señor Alcalde ha demostrado tener en torno a los temas relacionados con el desarrollo humano, pues no es fácil recibir la información acerca de lo que los empleados de una empresa perciben de ella.

Se deduce que los factores: Condición de la Gestión Administrativa, Condiciones de la Alcaldía del Tiempo del Trabajo y Estilos de Liderazgo concentran los aspectos de mayor prioridad para emprender las acciones de mejoramiento con el soporte de la dirección de la oficina de Gestión Humana. Además de los elementos que lo componen se relacionan entre sí permitiendo que los programas muestren cambios en la percepción de los empleados.

La Alcaldía puede a través de las alianzas con proveedores, el SENA y las Entidades de Seguridad Social diseñar un catálogo de capacitación para incursionar en formación a sus empleados a un costo bajo de inversión, pero definitivamente se necesita el apoyo gerencial para destinar el tiempo requerido para las acciones de formación, lo que implicaría varios horarios con las áreas y no dejar que se afecte el servicio al cliente externo.

El instrumento aplicado en el estudio permite realizar inferencias y análisis por áreas, por tiempo de antigüedad en la empresa y en el cargo, por sexo, por edad, por escolaridad, caracterizaciones que no se hicieron en este estudio.

BIBLIOGRAFIA

ALVARADO, Sara Victoria. El desarrollo humano: Perspectivas de abordaje. Bogotá: CINDE, 2000, documentos ocasionales.

ARENAL, Florentino. Aspectos psicosociales en la prevención. Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo, España, 2001.

Becerra, V. (2003). "Relación entre los Componentes del Clima Laboral y la Capacidad Creativa del Personal Administrativo de la Universidad Privada César Vallejo de la Ciudad de Trujillo". Tesis para optar el Título de Licenciado en Psicología en la U.C.V Trujillo- Perú.

Bellows, Roger M. (1998). "Psicología del personal en la Industria y los negocios". México DF. Editorial Diana.

Brown, J.A.C. "La Psicología Social en la Industria". México DF. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1998.

BOB, Nelson. 1001 Formas de recompensar a los empleados. Santafé de Bogotá; Grupo Editorial Norma, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración del Recurso Humano. Santafé de Bogotá; Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., 2001.

D' ANELLO K, Silvana, DE BUSTAMANTE. Colombia S. Motivación de Logro, actitud hacia el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional. Revista Iberoamericana de Psicología Ocupacional. 2000.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDIA MAYOR DE RIOHACHA

A continuación encontrará algunas afirmaciones y usted deberá, desde la percepción apoyado en los conocimientos y acontecimientos al interior de la Alcaldía, determinar el grado en el que está de acuerdo o en desacuerdo con estas afirmaciones. Cada afirmación representa un atributo organizacional específico que se intenta medir con este instrumento.

I ASPECTOS GENERALES

Nombre de la Dependencia: _____

Nombre del cargo que ocupa: _____

Tiempo de servicio: _____

Edad del Funcionario: _____

Sexo: M F

Categoría para medir el clima organizacional.

F.A = Fuertemente de acuerdo

D.A = De acuerdo

N.A.D = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

E.D = En desacuerdo

F.D = Fuertemente en desacuerdo

CALIFICACIÓN SEGÚN PERCEPCIÓN	F.A	D.A	N.A.D	E.D	F.D
PUNTOS ASIGNADOS	5	4	3	2	1
II. LA COMUNICACIÓN					
La comunicación entre jefe, subordinado es excelente.					
La comunicación predominante entre jefes y subordinados es de tipo formal, la mayoría de ella se hace por escrito.					
La comunicación que predomina entre jefes subordinados es de tipo informal, es decir predomina la comunicación oral.					
La comunicación entre compañeros de trabajo es excelente y predomina la camaradería.					
En la Alcaldía no se imparten órdenes contradictorias para los funcionarios.					
Los funcionarios cuentan con la información necesaria para realizar las labores.					
Cuando se trabaja en equipo se brinda la información necesaria para realizar trabajo en equipo.					
La coordinación entre las distintas áreas de mando es excelente.					
La Alcaldía difunde a sus trabajadores la planeación estratégica, es decir se conoce su misión, visión, manual de funciones, organigramas, manual de procedimientos.					
Los funcionarios a menudo trabajan en coordinación con los jefes de áreas y divisiones.					

La administración es considerada un conductor generoso y generadora de soluciones.					
III LA MOTIVACIÓN					
La directiva trata bien a los funcionarios teniendo en cuenta que son seres humanos.					
En la Alcaldía se otorga recompensas por logros y éxitos. Alcanzados por los funcionarios.					
La selección para ocupar los diferentes cargos se basa en la capacidad y el desempeño.					
La Alcaldía siempre destaca el éxito sobre las base del desarrollo del talento humano.					
En la Alcaldía siempre se realizan programas de integración entre los jefes y trabajadores.					
En la Alcaldía siempre se tiene en cuenta el desarrollo de las potencialidades y se recompensa las buenas ideas.					
En la Alcaldía siempre se cuenta con los elementos y materiales necesarios para la realización de las actividades.					
En la Alcaldía se tienen en cuenta los aspectos legales para la promoción del personal.					
A los funcionarios se les estimula por logros alcanzado en el cumplimiento de objetivos.					
En la Alcaldía se tiene implantado un programa de aprendizaje para los funcionarios.					
Es la Alcaldía se tiene un programas de recreación implantado para el esparcimiento de los empleados.					

Las capacitaciones se asignan de acuerdo a las necesidades de la Alcaldía.					
IV. LAS NECESIDADES					
En la Alcaldía el funcionario tiene satisfecha sus necesidades de autorrealización.					
Por pertenecer a esta Alcaldía tengo estima en cuanto a al prestigio, reconocimiento y consideración.					
Con lo que gano en la Alcaldía tengo para las necesidades básicas (Alimentación, vestido, vivienda, pago de servicios, entre otras.)					
En la Alcaldía cuento con el tiempo necesario para satisfacer mis necesidades fisiológicas. (Tiempo para alimentación, bebida y otras).					
Este trabajo me ha servido para mejorar las relaciones sociales y contar con muy buenos amigos.					
V. CONDICIONES AMBIENTALES Y FISICAS					
En la empresa siempre me brindan facilidades para realizar mi trabajo.					
En esta empresa predomina la camaradería entre el grupo de trabajo.					
En esta empresa el jefe siempre está dispuesto a colaborar con los trabajadores.					
En esta Alcaldía se tienen en cuenta las inquietudes y opiniones de los funcionarios.					
Esta administración de la Alcaldía le da mucha					

importancia en el seguimiento de las reglas formales y las políticas.					
En esta Alcaldía nunca existe competencia y confrontación entre compañeros.					
El lugar de trabajo es formal y estructurado, me siento bien aquí.					
El lugar donde trabajo cuenta con el espacio adecuado para realizar mis funciones.					
En esta Alcaldía siempre se define el éxito en base a la eficiencia.					
El trabajo que yo realizo no presenta ningún riesgo para la salud física y mental. Y las directivas están pendientes para atender cualquier circunstancia.					
En mi trabajo el esfuerzo mental y físico realizado es poco.					
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN					