

**ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA PERSONERÍA
DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS PARA LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS
QUE PERMITAN EL MEJORAMIENTO DE LA ENTIDAD**

**BIENVENIDA GULFO AYOLA
KATIA VILLADIEGO GARCÍA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL RECURSO HUMANO
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.**

2009

**ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA PERSONERIA
DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS PARA LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS
QUE PERMITAN EL MEJORAMIENTO DE LA ENTIDAD**

**BIENVENIDA GULFO AYOLA
KATIA VILLADIEGO GARCÍA**

**Trabajo de integrador para optar al título de
Especialista en Gerencia del Recurso Humano**

**Asesor
JAIRO PEREZ PACHECO
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL RECURSO HUMANO
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.**

2009



ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
LA PERSONERÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS
PARA LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN EL
MEJORAMIENTO DE LA ENTIDAD

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado



ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
LA PERSONERÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS
PARA LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN EL
MEJORAMIENTO DE LA ENTIDAD

A Dios, por darme la fortaleza y sabiduría para seguir adelante

A mi familia: Felipe Andrés, el ser más hermoso que Dios me dio para alcanzar mis
metas.

A mis padres: Anibal y Elsa; por ayudar a construir este ser quien soy

A mi hermana y sobrina: Elsa y Natalia, por el apoyo constante en mis estudios

A mi novio Samuel Barreto, por su amor, ayuda incondicional
y atención en momentos difíciles.

A mis amigos, Ismael Pérez, María Payares, Paulina Coronel, Karen Vélez y Bienvenida

Gulfo por su acompañamiento en este proceso

Katia Villadiego García



**ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
LA PERSONERÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS
PARA LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN EL
MEJORAMIENTO DE LA ENTIDAD**



ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
LA PERSONERÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS
PARA LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN EL
MEJORAMIENTO DE LA ENTIDAD

A Dios, por permitir este logro en mi vida.

A mis padres, por su comprensión.

A mis hijas, por acompañarme día a día en mi camino.

A compañeras por las experiencias académicas inolvidables.

A la Personería Distrital, en especial a Wilson Puello por su apoyo para asumir este reto.

Bienvenida Gulfo Ayola



AGRADECIMIENTOS

Primero damos las gracias a Dios y a la Universidad Tecnológica de Bolívar, específicamente al Programa de Especialización en Gerencia en Recursos Humanos por brindarnos un equipo de directivos y docentes que ofreciera un aporte de conocimientos y experiencias necesarios para nuestra formación como especialistas.

En segundo lugar, a la doctora María Isabel Martínez, Psicóloga y docente de la Universidad Tecnológica de Bolívar para el módulo de Clima Organizacional ya que nos proporcionó todos sus conocimientos y experiencias en el tema, lo cual nos permitió culminar este trabajo de Grado.

Así mismo, agradecemos Luis Carlos Arraut y Jairo Pérez Pacheco, asesores de esta investigación por brindarnos los conocimientos metodológicos para la construcción de este proyecto.

Por último, extendemos nuestras gratitudes a la Personería Distrital de Cartagena de Indias por permitir el desarrollo de esta investigación en la entidad; en especial a los Personeros Fabio Castellanos Herrera y la Dra. Olimpia Buelvas Amaya.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
0.1.1 Descripción del problema	18
0.1.2 Formulación del problema	19
0.1.3 Sistematización del problema	19
0.2 JUSTIFICACION	19
0.3 OBJETIVOS	21
0.3.1 Objetivo general	21
0.3.2 Objetivos específicos	21
0.4 MARCO TEORICO	22
0.4.1 Teorías sobre Clima Organizacional	26
0.4.1.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert	26
0.4.1.2 Otros instrumentos para medir el clima organizacional	29
0.5 DISEÑO METODOLÓGICO	31
0.5.1 Delimitación del problema	31
0.5.1.1 De espacio	31
0.5.1.2 De tiempo	31
0.5.2 Tipo de Investigación	31
0.5.3 Fuentes y técnicas de recolección de Información	32
0.5.3.1 Fuentes primarias	32
0.5.3.2 Fuentes Secundarias	32
0.6 POBLACION Y MUESTRA	32
1. ASPECTOS GENERALES DE LA PERSONERÍA DISTRITAL DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS	34
1.1 RESEÑA HISTORICA DE LAS PERSONERIAS EN AMÉRICA Y COLOMBIA	34
1.2 VISION	36
1.3 MISION	36



1.4 OBJETIVOS DE CALIDAD	36
2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA PERSONERÍA DISTRITAL	41
3. ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA PERSONERÍA DISTRITAL DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS	99
3.1 RELACIONES INTERPERSONALES	99
3.2 CONDICIONES LABORALES	100
3.3 CAPACITACIÓN	101
3.4 BIENESTAR	102
3.5 RECONOCIMIENTO PERSONAL Y POTENCIAL DEL LOGRO	103
3.6 SALARIO Y ESTABILIDAD LABORAL	103
3.7 TRABAJO Y VIDA PERSONAL	103
3.8 COMUNICACIÓN:	104
3.9 CLARIDAD EN LA ORGANIZACIÓN	104
3.10 TOMA DE DECISIONES	105
4. CONCLUSIONES	106
5. RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1 ESPIRITU DE COOPERACIÓN EN GRUPOS DE TRABAJO	44
Gráfica 2 RELACIONES DE CONFIANZA CON LOS COMPAÑEROS	45
Gráfica 3 RELACIONES ADECUADAS CON PESONAL DE OTRAS DEPENDENCIAS	46
Gráfica 4 RELACION CON EL SUPERIOR	47
Gráfica 5 PERCEPCIÓN DE ESTAR CONSTITUIDO COMO UN EQUIPO	48
Gráfica 6 CORRECCIÓN POR PARTE DEL JEFE	49
Gráfica 7 CONFLICTOS CON EL SUPERIOR	50
Gráfica 8 PERCEPCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO	51
Gráfica 9 CONDICIONES FISICAS	52
Gráfica 10 SUFICIENCIA DE ELEMENTOS DE TRABAJO	53
Gráfica 11 ELEMENTOS PARA LA PROTECCIÓN DE LA SALUD	54
Gráfica 12 COMODIDADES PARA REALIZAR EL TRABAJO	55
Gráfica 13 OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN PERMANENTE	56
Gráfica 14 OPORTUNIDAD DE APLICAR CAPACITACIONES AL TRABAJO	57
Gráfica 15 CAPACITACIÓN DE MANERA EQUITATIVA EN LAS AREAS	58
Gráfica 16 INDUCCIÓN ADECUADA AL CARGO	59
Gráfica 17 DISPONIBILIDAD PARA ATENDER ASUNTOS PERSONALES	60
Gráfica 18 JORNADAS DE INTEGRACIÓN, RECREACIÓN Y DEPORTES	61
Gráfica 19 CELEBRACIÓN DE FECHAS IMPORTANTES	62
Gráfica 20 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	63
Gráfica 21 PROMOCIÓN DEL DESARROLLO PSICOAFECTIVO Y ESPIRITUAL	64
Gráfica 22 IMPORTANCIA DEL FUNCIONARIO PARA LA EMPRESA	65
Gráfica 23 RECONOCIMIENTO, MERITOS Y CAPACITACIONES	66
Gráfica 24 LIBERTAD PARA USAR CRITERIOS	67
Gráfica 25 EXPLORACIÓN DE NUEVAS AREAS Y CREATIVIDAD	68
Gráfica 26 RECONOCIMIENTO Y ESTIMULOS	69
Gráfica 27 DESTACAMIENTO A LOS MEJORES TRABAJADORES	70
Gráfica 28 ASCENSOS	71
Gráfica 29 OPORTUNIDAD EN EL PAGO DE SALARIOS	72

Gráfica 30	POSIBILIDAD DE MIGRAR A OTRA ENTIDAD	73
Gráfica 31	PERCEPCIÓN ACERCA DEL SALARIO	74
Gráfica 32	CONDICIONES DE ESTABILIDAD Y SEGURIDAD LABORAL	75
Gráfica 33	FACILIDAD PARA ATENDER ASUNTOS PERSONALES	76
Gráfica 34	CONTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA	77
Gráfica 35	ESTIMULO Y CONTRIBUCIÓN AL BIENESTAR FAMILIAR	78
Gráfica 36	FACILIDAD PARA LA INTEGRACIÓN CON LA FAMILIA	79
Gráfica 37	CAMBIOS EN LOS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	80
Gráfica 38	OPINION LIBRE Y SIN CENSURA	81
Gráfica 39	ATENCIÓN A LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES	82
Gráfica 40	SUFICIENCIA Y ADECUACIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN	83
Gráfica 41	RAPIDEZ Y EFICIENCIA EN LA INFORMACIÓN	84
Gráfica 42	COMUNICACIONES INFORMALES	85
Gráfica 43	SUMINISTRO DE INFORMACIÓN CONFIABLE	86
Gráfica 44	CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS, METAS Y POLÍTICAS	87
Gráfica 45	CLARIDAD EN LAS RESPONSABILIDADES QUE REQUIERE EL CARGO	88
Gráfica 46	MERITOS, EXPERIENCIA Y FORMACIÓN	89
Gráfica 47	MÉTODOS Y CRITERIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO	90
Gráfica 48	CONOCIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DE OTROS DPTOS	91
Gráfica 49	CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	92
Gráfica 50	CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA ENTIDAD	93
Gráfica 51	RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA	94
Gráfica 52	LIBERTAD PARA CAMBIO E INNOVACIÓN	95
Gráfica 53	ATENCIÓN A LAS IDEAS Y SUGERENCIAS DE LOS FUNCIONARIOS	96
Gráfica 54	CONSULTAS AL SUPERIOR	97
Gráfica 55	RESPALDO DEL JEFE A DECISIONES DE FUNCIONARIOS	98



LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 DIMENSIONES E ITEMS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	41



LISTA DE FOTOS

	Pág.
Foto 1 FACHADA PERSONERÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS	37
Foto 2 DRA. OLIMPIA BUELVAS AMAYA – PERSONERA DISTRITAL	38
Foto 3 DESPACHO DE LA PERSONERA	38
Foto 4 OFICINA DE TRABAJO SOCIAL - HACINAMIENTO DE FUNCIONARIOS	39
Foto 5 RECEPCIÓN - HACINAMIENTO DE FUNCIONARIOS	39
Foto 6 ATENCIÓN A LA COMUNIDAD	40



LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	118

GLOSARIO

- **Ambiente de trabajo:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Las condiciones incluyen factores físicos, sociales y psicológicos.
- **Autoridad:** Forma de poder, con frecuencia usada en términos más amplios para referirse a la capacidad de las personas para esgrimir un poder resultante de sus cualidades.
- **Clima:** grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.
- **Clima organizacional:** conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.
- **Comunicación:** Proceso en el cual las personas tratan de compartir significados mediante la transmisión de mensajes en forma de símbolos.
- **Control:** Proceso que garantiza las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.
- **Cultura:** conjunto o sistema de creencias y tradiciones.
- **Cultura Organizacional:** modo de vida, sistema de creencias y valores, forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.
- **Dimensión:** atributo que se mide en el proceso de la evaluación del clima organizacional
- **Estructura organizacional:** La forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización.

- **Influencia:** Todo ejemplo de acción o de conducta que propicien que otra persona o grupo cambien de actitud o conducta.
- **Motivación:** Factores que causan la conducta de una persona, la canalizan y la sostienen.
- **Planeación:** Proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas.
- **Productividad:** Medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y de la competitividad de una empresa o departamento.
- **Relaciones humanas:** Ínter actuación entre los gerentes y otros empleados o candidatos, sobre todo los subordinados.
- **Riesgos:** Situación de la toma de decisiones, en la que los administradores conocen las probabilidades de que una alternativa dada conduzca a una meta o a un resultado deseado.
- **Toma de decisiones:** Proceso para encontrar y elegir un curso de acción para resolver un problema concreto.
- **Variable:** cualidad del clima organizacional que es susceptible de ser medida.



RESUMEN

El proyecto de investigación “ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA PERSONERÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS PARA LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN EL MEJORAMIENTO DE LA ENTIDAD” es realizado por estudiantes del Programa de Especialización en Gerencia del Recurso Humano de la Universidad Tecnológica de Bolívar. El propósito del presente estudio es proponer estrategias que impliquen acciones de mejora del clima organizacional de la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, las cuales siendo aplicadas por sus directivas puedan afectar de forma positiva en los resultados del clima organizacional en una medición posterior.

Por lo anterior, se realizó la medición del clima organizacional en la Personería tomando como muestra una población total de 52 funcionarios y aplicando un instrumento de valoración del mismo. Después de obtener los resultados, se analizaron acorde con las dimensiones propuestas en el mismo estudio. El análisis de los resultados evidenció cuales de las dimensiones evaluadas necesitaban atención inmediata. De acuerdo a dichos resultados, se elaboraron las estrategias de mejora del clima organizacional de la entidad.

Del análisis de resultados pudo determinarse que el clima organizacional de la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias es evaluado de forma positiva por los colaboradores de la misma, aunque hay dimensiones mejor evaluadas que otras, razón por la cual se recomienda la aplicación de las estrategias propuestas como resultado final de este estudio, así como la evaluación del clima organizacional nuevamente en un período de tiempo prudencial.

INTRODUCCIÓN

Sin lugar a dudas, aquellos empleados que se sienten a gusto en su trabajo disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones interpersonales tanto con sus jefes como con sus compañeros. Este sentimiento facilita una mayor productividad de los mismos y a su vez propicia aportes significativos de éstos hacia la organización. Por ello, desde esta óptica y, considerando que en los empleados se encuentra cifrada la productividad y rentabilidad de una organización, muchos directivos han transformado su forma de pensar y actuar buscando generar al interior de sus compañías climas que coadyuven en el bienestar de sus integrantes y a su vez esto se retribuya en beneficios para sus empresas.

Ya sean los directivos o propietarios, buscan generar ambientes donde los individuos expongan sus propias ideas, aporten soluciones creativas a posibles problemas o simplemente desarrollen su trabajo de una manera innovadora y diferente.

“La creación del medio correcto puede abarcar desde una cultura colectiva que acepta y aprecia nuevas ideas, hasta el microclima de una sesión dedicada a la sugerencia de ideas”¹.

Este cambio en la forma de pensar y actuar de directivos y/o propietarios se extiende también a organizaciones de carácter público, como el caso sobre el cual se investiga en el presente trabajo; en donde de la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias presenta la necesidad de diagnosticar el estado actual de su clima organizacional y de acuerdo con su resultado, tomar las medidas pertinentes para mantenerlo o mejorarlo. Con la presente investigación, se analizan los aspectos propios del clima organizacional tales como: relaciones interpersonales, condiciones laborales, capacitación, bienestar, reconocimiento personal y potencial del logro, salario y estabilidad laboral, trabajo y vida personal, comunicación, claridad en la organización y toma de decisiones.

Toda la información acerca de los aspectos del clima es recopilada a través de una encuesta elaborada para tal fin y diligenciada por los funcionarios de la Personería.

¹ De Bono, 1994, Pág. 295



**ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
LA PERSONERÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS
PARA LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN EL
MEJORAMIENTO DE LA ENTIDAD**

A partir de la información recopilada y analizada acerca del clima de la Personería, los investigadores presentarán a la misma una serie de estrategias que permitan mantener o mejorar el clima existente en ella.

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.1.1 Descripción del problema. El estudio del clima organizacional ha sido tema de interés en la Psicología desde que se plantearon las bases de la Teoría de las Relaciones Humanas en los años 60 y se considera un elemento estratégico para las organizaciones.

Este conjunto de percepciones compartidas que resultan de la interacción entre las personas (con sus expectativas, ambiciones, personalidad y capacidades individuales) y la organización (con sus normas, procedimientos, costumbres, estilos de liderazgo y formas de hacer las cosas) expresa la actitud del empleado hacia su trabajo.

Cada empresa posee su propio clima organizacional, es por esto que difícilmente las organizaciones reflejan climas idénticos, estos suelen ser tan particulares como las huellas digitales de cada persona.

Siendo este tema relevante en las organizaciones y de interés por parte de los investigadores, éstos se han motivado a realizar un análisis y diagnóstico del Clima Organizacional en uno de los entes de carácter público en la ciudad de Cartagena de Indias: La Personería Distrital.

Lo anterior, debido al planteamiento de la necesidad de conocer por parte de sus directivas el estado actual y mantener o mejorar el mismo.

Desde el primer semestre del 2008, la Personería Distrital de Cartagena de Indias, debido a cambios en su administración, la implementación del MECI (Método de Control Interno) y la norma de calidad GP 1000:2003 ha tenido cambios en su Clima Organizacional. Conforme a lo observado por uno de los investigadores, estos cambios se han manifestado entre los empleados de la misma con actitudes y comportamientos tales como estrés, ansiedad, fatiga laboral, rivalidad, incremento de la comunicación informal, entre otros.

De ser persistente los anteriores síntomas, la motivación de los miembros de la personería disminuiría considerablemente, a lo cual se le suma posibles actitudes

negativas de los empleados frente a su labor y el detrimento de la imagen corporativa de la entidad en caso de que los clientes se convirtieran en espectadores de lo ya expuesto.

Por otra parte se vería afectada la fluidez y claridad de la comunicación en los distintos niveles organizacionales y en un extremo agravado de la problemática los trabajadores podrían perder su sentido de pertenencia y compromiso con la entidad.

0.1.2 Formulación del problema. ¿Analizar y diagnosticar el clima organizacional de la Personería Distrital de Cartagena de Indias facilitará el desarrollo de estrategias cuya aplicación permitirán el mejoramiento de la entidad?

0.1.3 Sistematización del problema.

- ¿Cuál es el diagnóstico resultante de la medición del Clima Organizacional en la Personería Distrital de la Ciudad de Cartagena de Indias?
- ¿Un análisis diagnóstico del clima organizacional de la personería de la ciudad de Cartagena permitirá la generación de estrategias para el mejoramiento de la entidad?
- ¿Cómo diseñar estrategias para la Personería Distrital de Cartagena de Indias con base en los aspectos evaluados en el Clima Organizacional?

0.2 JUSTIFICACION

El hombre es un ser social que percibe e interpreta el mundo a partir de su interacción con el entorno en el cual se desenvuelve. No sólo trabaja para satisfacer sus necesidades económicas sino que también lo hace para su desarrollo personal, para sentirse participe, útil y reconocido por sus logros. La satisfacción de sus necesidades deriva en su bienestar y consecuentemente incrementa el grado de compromiso, integración e identificación con la organización en donde se desempeña.

Es posible ver como empleados motivados y comprometidos con su trabajo (en todos los niveles jerárquicos) y propietarios y/o directivos que los reconocen y valoran como seres humanos con necesidades, anhelos y proyectos personales facilitan la prestación de servicios con buenos estándares de calidad.

Motivación y satisfacción en el trabajo son dos aspectos fundamentales para un buen clima organizacional. Motivar es dar motivo y por ello resulta útil tener en cuenta elementos que movilizan a los empleados como seres humanos y que tienen que ver con el hacer (trabajar) el crecer (desarrollarse, capacitarse, asumir responsabilidades), el pertenecer (sentirse parte de la organización) el ser reconocido (dar signos de que el trabajo esta bien hecho), sentir seguridad y apoyo, trascender.

Por lo anterior, uno de los retos más importantes a enfrentar hoy es el de diagnosticar y mejorar la calidad del clima organizacional, ya que sin lugar a dudas, este influye de manera notoria en el rendimiento de los empleados y afecta sus actuaciones frente a clientes, jefes y/o compañeros.

Diagnosticar el clima organizacional implica conocer lo que piensa, siente el personal respecto de sí mismo, de su trabajo, de su supervisor, su área o la empresa en general. Se busca determinar aquellos aspectos objetivos que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen los empleados acerca de la calidad del trabajo en el que se encuentran.

Aplicando lo anterior, el presente trabajo adquiere relevancia debido a que su estudio permite evidenciar aspectos de clima organizacional que afectan de manera nociva el rendimiento y comportamiento de los funcionarios que laboran en una organización, en este caso; la Personería Distrital de Cartagena de Indias.

Al evidenciar aspectos de nociva influencia para la Personería Distrital, los investigadores del presente trabajo sugerirán estrategias que permitan el mejoramiento de la institución. Este mejoramiento facilitará a la Personería el sostenimiento de su buena imagen ante los clientes e inclusive una mejoría de la misma.

Por otra parte, con el advenimiento de la implementación de normatividad de calidad con modelos como el GP 1000:2003 se hace necesario mantener un clima organizacional adecuado que facilite una mejor calidad en la atención por parte del personal, una interacción más cercana con los usuarios y mayor eficiencia del personal administrativo.

Finalmente este trabajo, además de constituirse como una herramienta para la aplicación de conocimientos por parte de los investigadores; pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de las Directivas de la Personería Distrital de Cartagena de Indias.

0.3 OBJETIVOS

0.3.1 Objetivo general. Analizar el clima organizacional de la personería Distrital de Cartagena de Indias por medio de una medición diagnóstica, con el propósito de proponer estrategias que permitan el mejoramiento del clima laboral de la entidad.

0.3.2 Objetivos específicos

- Aplicar un instrumento de medición del clima organizacional que permita recopilar información acerca de los diferentes aspectos involucrados en el mismo.
- Tabular y analizar los resultados de la aplicación del instrumento de clima organizacional y la observación realizada por los investigadores en la Personería.
- Diseñar estrategias que propongan acciones de mejora en el clima organizacional de la entidad.

0.4 MARCO TEORICO

Para el presente trabajo se tienen como referencia los siguientes trabajos de investigación:

- **Flores Jaime, Juliana². *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A.*** Trabajo desarrollado en una empresa farmacéutica representativa llamada “Corporación Infarmasa S.A.” Los resultados de la investigación revelan que la percepción de los empleados con respecto al ambiente físico es el adecuado. Los resultados también revelan que hay una deficiencia en la comunicación, en relación a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal. También se concluye que el personal tiene la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo y se sienten totalmente identificados con la empresa. Se incluyen otros resultados con respecto al clima organizacional.
- **Ustate Orozco, Alex³. *Diseño de un Plan de Mejoramiento para La Gestión y Desarrollo de la Cultura Organizacional de La Sociedad Clínica Valledupar Ltda., desarrollado en la ciudad de Valledupar en el año 2005.*** En este trabajo se realiza un diagnóstico social participativo, se evalúa y diseña un conjunto de estrategias para el mejoramiento del clima organizacional. Se determina la metodología a través de encuestas que recopilan los factores determinantes del clima organizacional aplicados a los 65 empleados pertenecientes a la clínica en sus áreas administrativa y asistencial, sin importar la vinculación que estos tengan en la organización (cooperativas asistenciales), como también entrevistas y observación directa. Se toma conciencia que el ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. En ésta se encaran medios estáticos. Con respecto al trabajo en equipo no propicia

² FLORES JAIME, Juliana. Aplicación de los Estímulos Organizacionales para el Mejoramiento del Clima Organizacional el Caso del Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial. [en línea]: http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/flores_jj/html/index-frames.html. Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2007.

³ USTATE OROZCO, Alex. Diseño de un plan de mejoramiento para la gestión y desarrollo de la cultura organizacional de la Sociedad Clínica Valledupar Ltda. [en línea]: <http://www.monografias.com/trabajos50/gestion-cultura-organizacional/gestion-cultura-organizacional.shtml>. Valledupar, Colombia, 2005.

resultados satisfactorios y los problemas que suceden en el área no afectan el libre desarrollo de las actividades, la distribución de las tareas es considerada inadecuada por la multiplicidad de ellas y se requiere de más personal para alcanzar los objetivos propuestos. Los empleados no reciben capacitación de acuerdo a las necesidades de su labor hasta el punto que sus funciones no han sido definidas claramente, no existe un estímulo hacia la iniciativa y la creatividad a los trabajos que se realizan, la entidad no se preocupa por la calidad de vida de los trabajadores y a los factores que le permitan comodidad física en sus tareas, no se establecen actividades recreativas para los integrantes de la clínica. Se puede concluir que tanto en el área administrativa como asistencial los empleados no se encuentran a gusto con el trabajo que desempeñan y les parece que su salario no tiene una relación con la complejidad en las labores que desarrollan, opinan que se hace necesario un planteamiento general de las actividades y un control y direccionamiento oportuno por parte de los jefes inmediatos.

- **Alvarez Valverde, Shirley Yissela⁴. *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*.** Investigación que tuvo como objeto principal destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el sector salud, específicamente en el Instituto de Oftalmología(INO). Para el desarrollo del título ya citado, se tomó en consideración el manejo de los términos utilizados en el instituto, los elementos culturales que influyen sobre la eficacia del personal y la relación de los elementos identificados con el desarrollo de la cultura dominante que se debería ver reflejada en un clima organizacional motivante, retador y participativo. Considerando que la Cultura Organizacional es el impulsador del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la institución, para alcanzar altos grados de productividad y sobre todo mejorar el nivel de calidad en la atención brindada. Se concluyó que la cultura orienta todos los procesos administrativos de la institución

⁴ ALVAREZ VALVERDE, Shirley Yissela. La Cultura y el Clima Organizacional como Factores Relevantes en la Eficacia del Instituto de Oftalmología. abril - agosto 2001. Trabajo de grado para optar el título profesional de: LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL. [en línea]: http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2002/alvarez_vs/html/index-frames.html. Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2002.

y determina el clima organizacional de la misma. Se recomendó a la Dirección General de la institución gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que la integran.

Los primeros estudios sobre Clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de " atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el Clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

La conceptualización del Clima Organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Este autor postula que la medición objetiva del Clima sería evidente en los trabajos de Evan (1963) y Lawrence y Lorsch (1967)⁵.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado⁶.

El clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta⁷.

⁵ Según Johannesson (1973)

⁶ Según Hall (1996)

⁷ Brow y Moberg (1990)

Sin embargo, no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo⁸.

En función de esta falta de consenso, Dessler ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993, pp 181, estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993, pp. 182) definieron el clima como ".. la opinión que el trabajador se forma de la organización".

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993, pp. 182) para ellos el clima son ".. los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Para efectos de una medición es recomendable usar la definición de Litwin & Stringer ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios.

Water (citado por Dessler, 1993, pp. 183) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición con la cual concordamos ".. el clima se forma de 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, apoyo y apertura".

⁸ Dessler (1993)

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

0.4.1 Teorías sobre Clima Organizacional. Las siguientes fueron las teorías que se desarrollaron en torno al tema de Clima Organizacional:

0.4.1.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert. La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- **Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- **Variables Intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.

- **Variables finales:** Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

a) Clima de tipo autoritario.

- **Sistema I. Autoritario explotador**, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- **Sistema II. Autoritarismo paternalista**, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

b) 2. Clima de tipo Participativo.

- **Sistema III. Consultivo**, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los trabajadores tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- **Sistema IV. Participación en grupo**, existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos como:

(a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los trabajadores,

(b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;

(c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la institución y como se llevan a cabo;

(d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor - subordinado para establecer y cumplir los objetivos;

(e) características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades;

(f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;

(g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;

(h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1,2,3,4, que a continuación se explican brevemente:

Sistema 1 (Explotador - Autoritario) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).

Sistema 2 (Benevolente - Autoritario) relación directa subordinado- líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno - uno (supervisor - supervisado).

Sistema 3 (Consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

Sistema 4 (Participativo o de Grupos interactivos) basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuenta con un punto de partida para determinar (a) El ambiente que existe en cada categoría; (b) El que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

0.4.1.2 Otros instrumentos para medir el clima organizacional. Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (citados por Dessler,1993) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler,1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler,1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una

escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son desempeño: implicación del personal docente en su trabajo; obstáculos: sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias; intimidad: percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza: esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Para los efectos de este estudio se tomará como punto de referencia algunas dimensiones planteadas por los autores ya mencionados identificadas de la siguiente manera:

Dimensión:

- Relaciones interpersonales
- Condiciones laborales
- Capacitación
- Bienestar
- Reconocimiento personal y potencial del logro
- Salario y estabilidad laboral
- Trabajo y vida personal

- Comunicación
- Claridad en la Organización
- Toma de decisiones

Las anteriores dimensiones estarán inmersas a través de afirmaciones en el instrumento de medición con la siguiente escala:

- a. Totalmente de acuerdo,**
- b. De acuerdo,**
- c. En desacuerdo**
- d. Totalmente en desacuerdo**

0.5 DISEÑO METODOLÓGICO

0.5.1 Delimitación del problema

0.5.1.1 De espacio. Esta investigación se desarrollará en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias ubicada en el Centro calle del Candilejo No. 33 – 35 del departamento de Bolívar, Colombia.

0.5.1.2 De tiempo. Este trabajo de grado se desarrolla durante el periodo comprendido entre el mes de octubre de 2008 y junio de 2009.

0.5.2 Tipo de Investigación. El presente trabajo está enmarcado dentro de un tipo de investigación con modalidad Descriptiva - Evaluativa. Por lo anterior, se delimitarán los hechos que conforman el problema, se estructurarán los diferentes aspectos que componen el Clima Organizacional de la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, para luego recolectar y analizar los datos arrojados por el instrumento que se aplicó y la observación directa.

0.5.3 Fuentes y técnicas de recolección de Información

0.5.3.1 Fuentes primarias. Para el logro de los objetivos propuestos es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permitan alcanzar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad.

En esta investigación se aplicarán dos (2) instrumentos, donde el primero será para recoger los datos provenientes de la observación directa y presencial realizada por el investigador, en la cual se analizarán los aspectos relativos al Clima Organizacional de la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias.

Al respecto el autor Sabino (1992, Pág. 146-147) establece que "la observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos, orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar"⁹.

El segundo instrumento estará conformado por una serie de afirmaciones el cual será aplicado a todo el personal que labora en la Personería, de manera que sirva para registrar el grado en el cual los funcionarios de la misma se encuentran de acuerdo o en desacuerdo con cada uno de los aspectos del Clima Organizacional y conforme a la percepción de los mismos.

0.5.3.2 Fuentes Secundarias. Dentro de las fuentes secundarias que se emplearán están: Libros y textos referentes al Clima Organizacional y los modulos de la especialización en Gerencia del Recurso Humano.

0.6 POBLACION Y MUESTRA

Para el presente trabajo la muestra es igual a la población total dado que el número de participantes es pequeño. En el momento de la aplicación del instrumento se encontraban laborando en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias cincuenta y dos

⁹ SABINO, C. (1992). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.



**ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
LA PERSONERÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS
PARA LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN EL
MEJORAMIENTO DE LA ENTIDAD**

(52) funcionarios. No se tomaron en cuenta los funcionarios que en comisión por ser asesores externos y uno (1) que estaba incapacitado.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA PERSONERÍA DISTRITAL DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

1.1 RESEÑA HISTORICA DE LAS PERSONERIAS EN AMÉRICA Y COLOMBIA¹⁰.

Llegaron a América formando parte de la institución del concejo de ayuntamiento. Tomaron la función de defensores **CIVITATIS**, es decir, defensores de los derechos ciudadanos, de los vecinos y los cabildos.

En el año 1.519 y 1.528 aparecieron los síndicos, a quienes les correspondía defender los derechos de los ciudadanos, que habitaban cada localidad tanto del sector rural como del urbano; razón por la cual se considera lo anterior como el inicio de lo que actualmente se denominan Personerías.

Al finalizar el siglo XVIII se produjo substancialmente una transformación en la función fiscalizadora, una entidad que perteneciera al estado pero que al mismo tiempo fuera independiente del sistema de gobierno, para que el pueblo viera en él un protector y no un enemigo.

En 1810 continuaron funcionando con el nombre de **SINDICOS PROCURADORES GENERALES**, y su actividad era de carácter local.

En la Constitución de 1830, los Síndicos Personeros de los Consejos Municipales ejercieron el Ministerio Público.

La Ley tercera de 1.848 dispuso que el Presidente del Concejo hiciera las veces de Personero. Con la Ley 22 de 1.850 se autorizó al personero provincial para intervenir ante los Consejos Municipales con voz pero sin voto.

¹⁰ Extractado del material suministrado por la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias. Ley 136 de 1994, artículos 178 y 179.

En 1855, la Ley siguió reconociendo la importancia de las Personerías al señalar las funciones del Personero o Procuradores Parroquiales.

El Ministerio Público en Colombia se fundamentó en el modelo Francés y con similares características se creó y organizó. En la Constitución de 1.886 apareció la figura de Personero Municipal y es definido como ministerio Público, pero bajo la dependencia del Gobierno Nacional.

La Ley 147 de 1.888 le da representación judicial de los Municipios a los Personeros y le genera el doble papel de ser a la vez Ministerio Público y funcionario municipal administrativo.

Con la reforma Constitucional de 1.910 se facultó a los Concejos para nombrar al Personero, con lo que desapareció su función a escala nacional y con la expedición de la Ley 28 de 1.974 se deja al Alcalde la representación legal del Municipio.

El decreto 01 de 1.984, se le asigna al Personero la función de Velar por el cumplimiento del derecho de petición. Seguidamente, el decreto Ley 1333 de 1.986 define al Personero como un defensor del Pueblo, Veedor ciudadano y Agente del Ministerio Público (esta última función delimitada a la fiscalización de los procesos en lo penal).

Posteriormente las leyes 3 de 1.990 y 136 de 1994; dejaron definido el perfil del Personero Municipal al asignarle el importante papel de Defensor de los Derechos Humanos, con funciones de Defensor de la Comunidad y Agente del Ministerio Público.

Por esta razón la Personería Distrital de Cartagena es el punto de contacto entre las autoridades y la comunidad para representar sus intereses ante los organismos administrativos y judiciales.

1.2 VISION

La Personería Distrital de Cartagena protege, promueve y divulga el ejercicio pleno de los derechos humanos, la vigilancia de la conducta oficial y la protección del interés público de la comunidad cartagenera.

1.3 MISION

En el 2012, seremos una Personería Distrital certificada, influyente, solidaria y reconocida como líder en la guarda, promoción y protección de los derechos humanos.

1.4 OBJETIVOS DE CALIDAD

- ✓ *Prestar de un servicio AMABLE, personalizado, eficiente y oportuno a cada uno de los usuarios que solicitan nuestra intervención.*
- ✓ *Aumentar el Nivel de Satisfacción de los Usuarios, cumpliendo con los requisitos establecidos”*
- ✓ *Impulsar la Guarda, Protección y promoción de los Derechos Humanos en el Distrito de Cartagena, enmarcado en el Plan estratégico.*
- ✓ *Mantener y adecuar la infraestructura necesaria para la prestación del servicio.*
- ✓ *Actualizar permanentemente a los funcionarios en materias que son de su competencia, lo cual conlleve a la prestación de un servicio con calidad*
- ✓ *Descentralizar los procesos, con personal calificado en cada una de las localidades, que sea de fácil acceso a la ciudadanía y que permita la solución oportuna al servicio solicitado.*

Para asegurar que los Objetivos de Calidad sean establecidos en las funciones y niveles pertinentes dentro de la Personería, y para garantizar su medición y coherencia con la Política de Calidad, estos se han alineado con los objetivos de los procesos y los indicadores establecidos para su medición.

1.5 FOTOS DE LA PERSONERÍA

Foto 1 FACHADA PERSONERÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS



Fuente: Material suministrado por la Personería Distrital de Cartagena de Indias

Foto 2 DRA. OLIMPIA BUELVAS AMAYA – PERSONERA DISTRITAL



Fuente: Material suministrado por la Personería Distrital de Cartagena de Indias

Foto 3 DESPACHO DE LA PERSONERA



Fuente: Material suministrado por la Personería Distrital de Cartagena de Indias

Foto 4 OFICINA DE TRABAJO SOCIAL - HACINAMIENTO DE FUNCIONARIOS



Fuente: Material suministrado por la Personería Distrital de Cartagena de Indias

Foto 5 RECEPCIÓN - HACINAMIENTO DE FUNCIONARIOS



Fuente: Material suministrado por la Personería Distrital de Cartagena de Indias

Foto 6 ATENCIÓN A LA COMUNIDAD



Fuente: Material suministrado por la Personería Distrital de Cartagena de Indias

2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA PERSONERÍA DISTRITAL

Para la evaluación del Clima Organizacional de la Personería de Cartagena de Indias se definieron diez (10) dimensiones que a su vez se encontraban constituidas por ítems que permitían un mayor nivel de detalle en la valoración de la percepción de los funcionarios de esta entidad. La tabla que se encuentra a continuación detalla dicha estructura:

Tabla 1 DIMENSIONES E ÍTEMS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

	DIMENSIONES E ÍTEMS
	1. RELACIONES INTERPERSONALES
1	En mi grupo de trabajo existe espíritu de cooperación
2	La relación con mis compañeros se basa en la confianza y el respeto
3	Me relaciono adecuadamente con personal de otras dependencias
4	La relación con mi superior es cordial y respetuosa
5	Siento que realmente somos un equipo en mi dependencia
6	Mi jefe corrige de manera justa las faltas y los errores
7	Cuando existen conflictos mi superior interviene positivamente para solucionarlos
8	Siento que realmente trabajamos en equipo en la empresa
	2. CONDICIONES LABORALES
9	Las condiciones físicas (ventilación ruido, iluminación, temperatura. Otros) del lugar de trabajo son adecuadas
10	Cuento con los elementos de trabajo suficiente (maquina, equipos de oficina, otros) para realizar mi labor
11	La empresa me brinda todos los elementos de protección que necesito para proteger mi salud.
12	La empresa me facilita comodidades para realizar mi trabajo
	3. CAPACITACIÓN
13	La empresa me brinda la oportunidad de capacitarme permanentemente
14	Tengo la oportunidad de aplicar la capacitación recibida a mi trabajo
15	La capacitación se da de manera equitativa en todas las áreas de la empresa.
16	Recibí inducción adecuada antes de comenzar a desempeñar mi cargo

4. BIENESTAR	
17	Mi trabajo me permite ocuparme de mis asuntos personales y familiares
18	La empresa programa jornadas de integración, recreación y deportes para los funcionarios y sus familias
19	La empresa celebra fechas importantes como cumpleaños, navidad, fiesta de los niños u otros, para sus empleados
20	La empresa realiza programas de salud ocupacional y seguridad industrial encaminados a cuidar mi salud.
21	La empresa promueve el desarrollo psicoafectivo y espiritual del personal
5. RECONOCIMIENTO PERSONAL Y POTENCIAL DEL LOGRO	
22	Siento que soy una persona importante para la empresa
23	La empresa reconoce mis conocimientos, méritos y capacitaciones
24	En mi trabajo tengo libertad para usar mis propios criterios
25	En la empresa es posible explorar nuevas áreas y ser creativo
26	Mi superior reconoce y estimula mis logros laborales
27	En la empresa periódicamente destacan a los mejores trabajadores
6. SALARIO Y ESTABILIDAD LABORAL	
28	En la empresa los ascensos son justos y lo hacen respetando sanos criterios administrativos
29	En la empresa los pagos de salario se realizan oportunamente
30	Si otra empresa me ofreciera un puesto similar con una remuneración ligeramente superior me quedaría en la empresa
31	Considero que de acuerdo a mis capacidades y labor que desempeño en la empresa, el salario es el adecuado
32	La empresa ofrece buenas condiciones de estabilidad y seguridad laboral
7. TRABAJO Y VIDA PERSONAL	
33	El tiempo que requiere mi trabajo, permite ocuparme de mis asuntos personales
34	El trabajo en la empresa contribuye a mejorar mi calidad de vida
35	Mi trabajo me estimula y contribuye al bienestar familiar
36	Las condiciones del trabajo facilitan la integración con mi familia

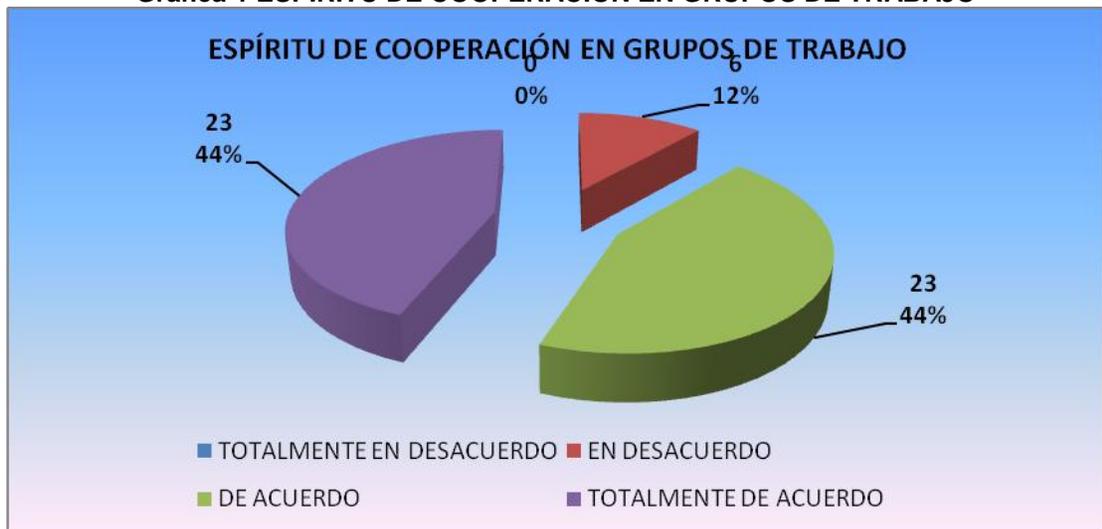
8. COMUNICACIÓN	
37	Se me advierte con debida anticipación sobre los cambios de los métodos y procedimientos de trabajo
38	Puedo opinar libremente y sin temor a ser censurado
39	Las necesidades de los trabajadores son debidamente atendidas por su jefe inmediato
40	Los canales de comunicación de la empresa son suficientes y adecuados.
41	En la empresa las informaciones se comunican a todo el personal de forma rápida y eficiente
42	Las comunicaciones informales son sanas y bien intencionadas
43	La empresa brinda a todos los empleados información confiable para que el trabajo se realice efectivamente
9. CLARIDAD EN LA ORGANIZACIÓN	
44	Conozco los objetivos, metas y políticas de la institución
45	Conozco con claridad las responsabilidades que requiere el buen desempeño de mi cargo
46	En la empresa los cargos se asignan por meritos, experiencia y formación
47	Los métodos y criterios que utilizan para evaluar el desempeño son claros y precisos
48	Poseo conocimiento claro sobre metas y objetivos en otros departamentos
49	Conozco bien las políticas relacionadas con los recursos humanos
50	Conozco el plan estratégico general que tienen la empresa para el futuro.
10. TOMA DE DECISIONES	
51	Al recibir una responsabilidad recibo también la autonomía necesaria para ejecutarla
52	Tengo libertad para hacer cambios e innovaciones a mi trabajo
53	Las ideas y sugerencias dadas por los empleados son tenidas en cuenta por sus superiores
54	Consulto a mi superior para tomar decisiones sólo cuando es necesario
55	Las decisiones que tomo dentro de mi cargo generalmente son respaldadas por mi jefe.

Fuente: instrumento de clima organizacional, autora: María Isabel Martínez.

De acuerdo con las dimensiones definidas para la evaluación del clima organizacional de la entidad objeto de estudio, a continuación se relacionan los resultados y el respectivo análisis de los mismos.

La primera dimensión del Clima Organizacional hace referencia a las **Relaciones interpersonales**, la cual se evalúa a través de ocho (8) afirmaciones que los funcionarios de la Personería respondieron conforme a su percepción y que se presentan a través de las gráficas que se encuentran a continuación:

Gráfica 1 ESPIRITU DE COOPERACIÓN EN GRUPOS DE TRABAJO



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

La gráfica muestra 44% para las categorías de “DE ACUERDO” y “TOTALMENTE DE ACUERDO”, lo cual se debe a la cooperación que se da entre los miembros de una misma dependencia o área de trabajo. Sin embargo, el 12% restante se muestra “EN DESACUERDO”, situación coincidente con la realidad cuando se trata de la cooperación entre miembros de distintas dependencias.

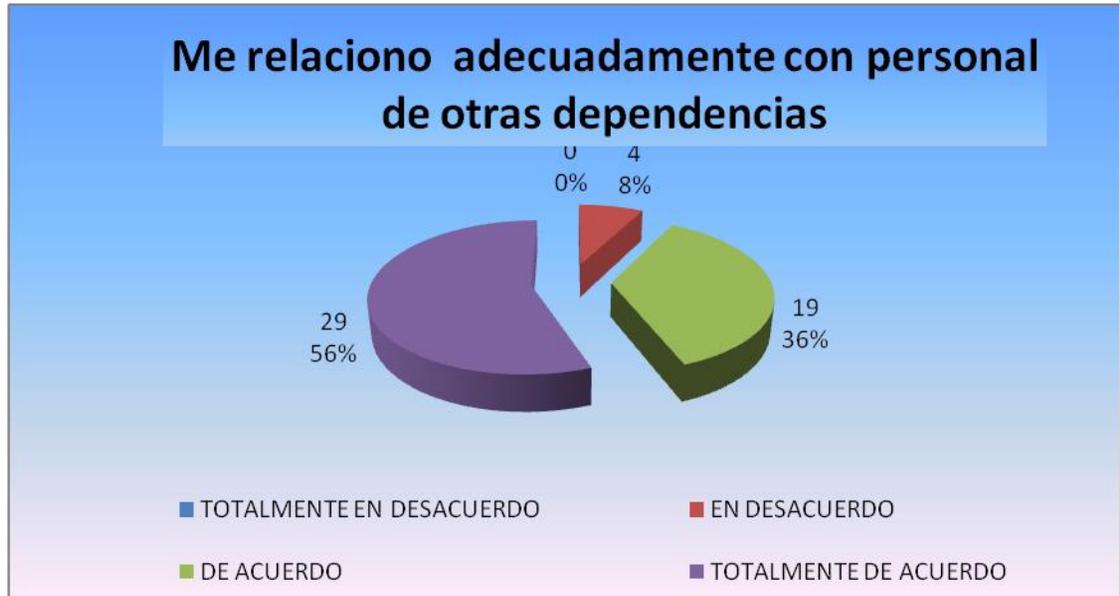
Gráfica 2 RELACIONES DE CONFIANZA CON LOS COMPAÑEROS



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

El 50% de la muestra seleccionada afirma que esta “TOTALMENTE DE ACUERDO” en que se presentan relaciones de confianza y respeto entre los compañeros de trabajo. Lo cual se da debido a que existen subgrupos de apoyo en el trabajo, se muestran afinidades entre ellos y sinergia para la consecución de fines de la dependencia. Adicionalmente el 36% se encuentra “DE ACUERDO”, lo que sumaría con el 50% anterior un 86% de aceptación en la percepción de este ítem. A pesar de ello, se existe un 8% “EN DESACUERDO” y un 6% “TOTALMENTE EN DESACUERDO” causado porque en ocasiones algunos grupos o áreas se perciben distantes o tensos en la ejecución de tareas o procedimientos. Es posible que las diferencias en la manera de organizar el tiempo y tareas no sean respetadas entre algunas dependencias. Se evidencian pequeñas dificultades para cumplir oportunamente con algunas obligaciones y esto trae como consecuencia discrepancias o faltas de respeto por parte de una población mínima de funcionarios.

Gráfica 3 RELACIONES ADECUADAS CON PESONAL DE OTRAS DEPENDENCIAS



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

En este ítem los resultados señalan un 56% para “TOTALMENTE DE ACUERDO” significando que la tendencia de estos funcionarios es a mantener unas adecuadas relaciones en términos de cordialidad, armonía y respeto entre colaboradores de otras dependencias. Continúa una puntuación de 36 % para “DE ACUERDO”, en donde se ubican quienes sostienen que sus relaciones tratan en lo posible de ser respetuosas amables y tolerantes ante las diferencias. Sólo el 8 % afirma estar “EN DESACUERDO” en razón a que en algunas dependencias hay dificultad para trabajar entre dependencias más que entre miembros de una misma área.

Gráfica 4 RELACION CON EL SUPERIOR



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

El 77% de este punto en la categoría “TOTALMENTE DE ACUERDO” evidencia que el personal mantiene una actitud respetuosa ante las figuras de autoridad como son los jefes de proceso y la personera. Esto debido a la necesidad de mantener una relación de este tipo ya que ello garantiza en parte la permanencia y continuación de la vinculación a la institución. En ello también influye la necesidad de mantener un ambiente donde se manifieste la retroalimentación positiva del trabajo desempeñado. Por otra parte el 23% para el criterio “DE ACUERDO” confirma que el 100% de la muestra coincide en la misma percepción aunque con una pequeña variación de la intensidad con la que lo hacen.

Gráfica 5 PERCEPCIÓN DE ESTAR CONSTITUIDO COMO UN EQUIPO



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

En esta grafica se ilustra los resultados para este ítem de la siguiente manera: 52% para la categoría “DE ACUERDO” lo cual indica que en cada dependencia se trabaja en equipo, donde los participantes laboran sinérgicamente para el logro misional. La mitad más dos (27 funcionarios que corresponde al 52%) percibe apoyo mutuo en el trabajo, logrando cumplir con la coordinación de las tareas, responsabilidades y objetivos de la dependencia. Posteriormente se identifica un 44% para “TOTALMENTE DE ACUERDO” lo cual permite suponer que en la institución los empleados trabajan en equipo por dependencias, organizan el tiempo, las tareas, se guían por planes estratégicos y ejecutan el saber hacer para obtener los resultados deseados. El 2% restante para las categorías “EN DESACUERDO” y “TOTAL MENTE EN DESACUERDO” demuestra que una minina parte de la población tienen una percepción diferente porque tal vez ha experimentado inconvenientes para trabajar en equipo con las demás áreas de la entidad o porque encuentran resistencia para el trabajo en equipo con algunos colaboradores.

Gráfica 6 CORRECCIÓN POR PARTE DEL JEFE



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

Un 54 % para la categoría “DE ACUERDO” y un 44% para “TOTALMENTE DE ACUERDO” demuestran que algunos de los errores cometidos por los funcionarios de la personería son corregidos de manera asertiva por sus jefes inmediatos realizando una retroalimentación adecuada de las situaciones que los generan. Además las correcciones se realizan de manera respetuosa y justa ya sea de manera individual o grupal respetando los derechos de los trabajadores y cuidando las relaciones laborales. El 2% correspondiente a la categoría “EN DESACUERDO” corresponde a uno de los participantes en donde es posible que prime más una apreciación de carácter muy subjetiva en donde para el es injusta la manera como es amonestado por su jefe inmediato.

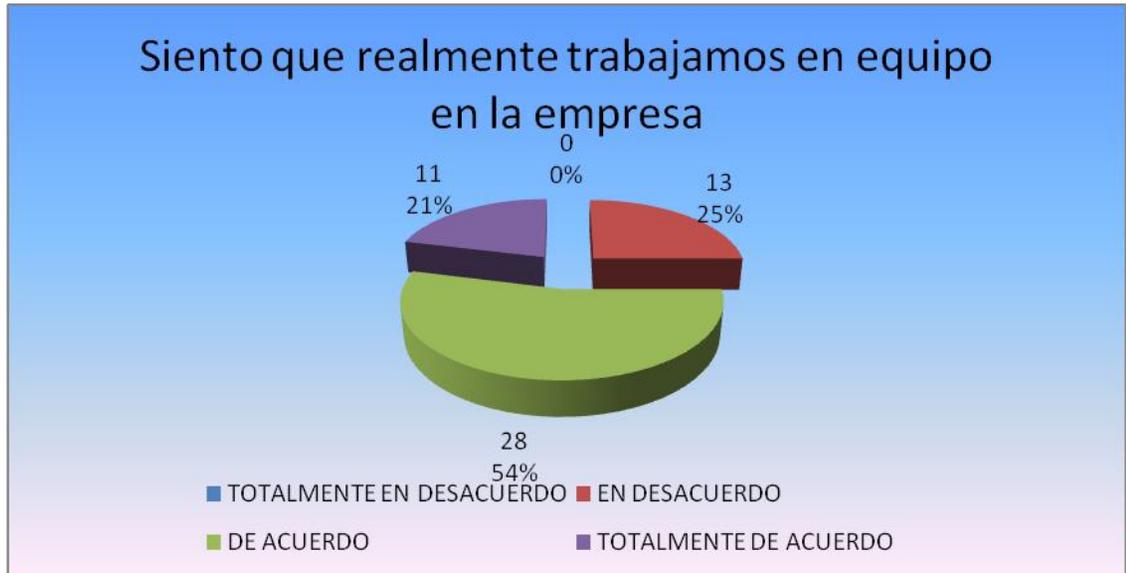
Gráfica 7 CONFLICTOS CON EL SUPERIOR



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

Por medio de esta grafica se logra identificar un 56 % para la categoría “DE ACUERDO” posiblemente debido a situaciones conflictivas en la institución en las que los superiores tienden a tomar medidas pertinentes para mejorar continuamente los procesos o situaciones adversas. Lo que permite identificar características positivas del superior como líder efectivo en la toma de decisiones y la resolución de conflictos ya sea con el cliente interno y/o externo. Se observa también un 34% para la categoría “TOTALMENTE DE ACUERDO”, lo cual resulta también coincidente con la explicación anterior. Por otra parte se encuentra un 6% para el concepto “EN DESACUERDO” lo que permite suponer que algún jefe no gestiona adecuada u oportunamente un requerimiento que genere un periodo conflictivo, permitiendo la instalación de tensiones en el clima organizacional en algunos de los participantes del equipo de trabajo.

Gráfica 8 PERCEPCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

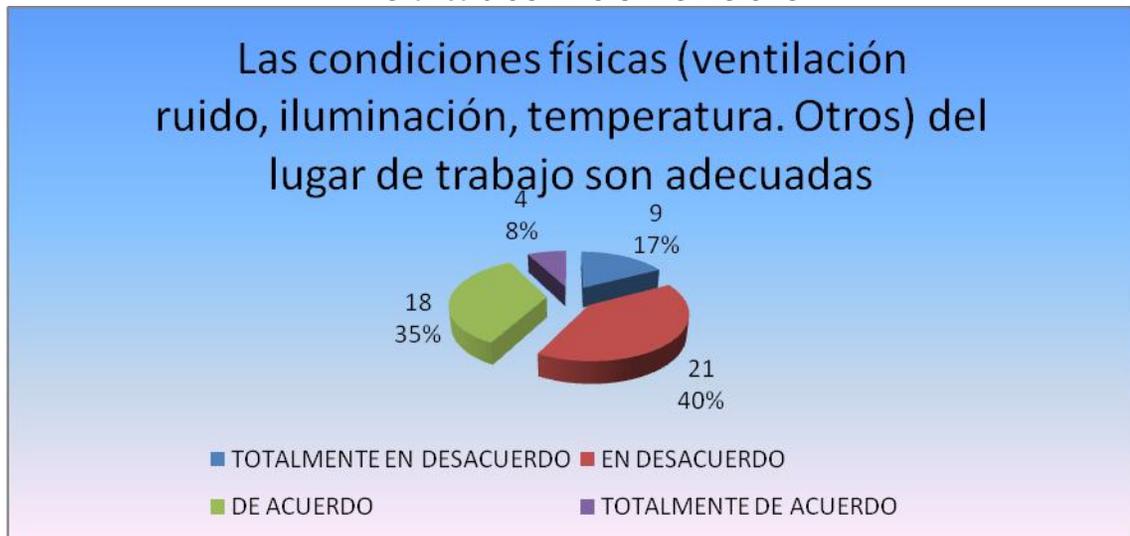


Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

En la grafica se aprecia un 54% para la categoría “DE ACUERDO” lo que señala que la óptica de estos participantes visualizan el trabajo en equipo como aspecto fundamental para el logro de las metas trazadas por la Personería Distrital de Cartagena. A su vez se encuentra una puntuación del 21% para “TOTALMENTE DE ACUERDO” es decir que los funcionarios piensan y sienten que en la institución realmente la mayoría de la población esta comprometida con el cumplimiento de su trabajo y que conjuntamente laboran apoyándose con otro colaborador para la consecución de las metas por el grupo de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos misionales de Personería Distrital de Cartagena. A diferencia de lo anteriormente descrito, existe una posición que registra un 25% equivalente a los funcionarios que en esta afirmación expresan estar “EN DESACUERDO”, lo que permite inferir que el trabajo en equipo se da en algunas dependencias y no en la totalidad de la entidad. Es importante tener en cuenta que en la Personería se presentan trabajos en subgrupos o en equipos de cada dependencia, pero se observa dificultad para engranar todos los empleados de la entidad en una misma sinergia.

La segunda dimensión evaluada para el Clima Organizacional de la Personería Distrital de Cartagena son las **Condiciones laborales**. Estos fueron los resultados obtenidos y su respectivo análisis:

Gráfica 9 CONDICIONES FISICAS



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

En la presente gráfica se revelan las condiciones críticas locativas de la entidad, visualizadas por los empleados. Con una valoración del 40% para la categoría “EN DESACUERDO”, dado que la estructura física de la entidad no proporciona comodidades de espacio en las diferentes oficinas. También se encuentra un 17% para la categoría “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, puesto que son la población más afectada para desarrollar sus labores dentro de ésta. Existe hacinamiento en la mayoría de las áreas. Por otra parte, se encuentra un 35% para las categorías “DE ACUERDO” y 8% para la categoría “TOTALMENTE DE ACUERDO”, lo que significa que éstos funcionarios sienten comodidad para el desarrollo de sus labores y estas variables medio ambientales no afectan su desempeño. Esto indica que algunos empleados se sienten cómodos en las instalaciones físicas, la ubicación de la Personería, la iluminación, ventilación, regular control del ruido, entre otros aspectos.

Gráfica 10 SUFICIENCIA DE ELEMENTOS DE TRABAJO



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

En la Personería Distrital este aspecto es percibido por los empleados de la siguiente manera: 42% “EN DESACUERDO” y 17 % “TOTALMENTE EN DESACUERDO” lo que a la óptica de los investigadores permite anotar que existe un grado de insatisfacción por la dificultad para realizar oportunamente sus funciones debido a las limitaciones de equipos, útiles de oficina en términos generales. Esto a su vez trae un impacto negativo para el clima y la satisfacción del cliente interno y externo quienes perciben una atmosfera saturada de tensiones, estrés laboral, y cierto grado de frustración. Luego se identifica un 27% para el concepto “DE ACUERDO” y 14% para el concepto “TOTALMENTE DE ACUERDO”, lo que supone que estos participantes no sufren de la ausencia de los materiales necesarios para desempeñar sus labores y su actitud frente a las falencias de los útiles de sus compañeros son indiferentes, o no tenidas en cuenta; lo cual denota inequidad de suministros de materiales de trabajo.

Gráfica 11 ELEMENTOS PARA LA PROTECCIÓN DE LA SALUD



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

Se visualiza un 54 % para la categoría “EN DESACUERDO” y 10% para “DE ACUERDO”, lo que a grandes rasgos deja ver que los implementos de protección personal como protectores de pantallas, y sillas ergonómicas no se tienen en cuenta como material de salud ocupacional, no existen equipos permanentes para brindar primeros auxilios, lo que genera un clima de tensión y expectativas en situaciones de emergencia. Posteriormente se ilustra un 25% para el criterio “DE ACUERDO” y 11% “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, es decir que estos funcionarios no perciben los riesgos a los que están expuestos, y no son conscientes por ejemplo de las necesidades de extintores en cada piso de la edificación y de aprendizaje sobre planes o simulacros de evacuación y contra incendios. Los funcionarios tienen perciben una atmosfera de inseguridad en la cotidianidad de su trabajo.

Gráfica 12 COMODIDADES PARA REALIZAR EL TRABAJO



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

En esta gráfica se analiza desde el sentir colectivo en cuanto a la presencia o ausencia de comodidades para el ejercicio de la labor cotidiana. Se observa que los trabajadores seleccionan un 50% para “EN DESACUERDO” y 8% para “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, lo cual indica que éstos se sienten incómodos o insatisfechos, producto de la indefensión aprendida ya que aunque realicen bien su labor no tienen los elementos indispensables y los espacios idóneos para la atención y facilidad de las actividades diarias propias de su rutina de trabajo. A su vez encontramos un 29% para el criterio “DEACUERDO” y 13% para el criterio “TOTALMENTE DE ACUERDO”; por consiguiente estos funcionarios no se ven afectados por la problemática locativa, o materiales necesarios, consideran que es cómoda su labor y se han adaptado a las condiciones de tal manera que perciben cierto grado de confort.

La tercera dimensión evaluada en el Clima Organizacional de la Personería es **Capacitación** y muestra la percepción de los funcionarios de la entidad con respecto a las acciones de formación que ésta toma con respecto a ellos. A continuación se presentan los resultados:

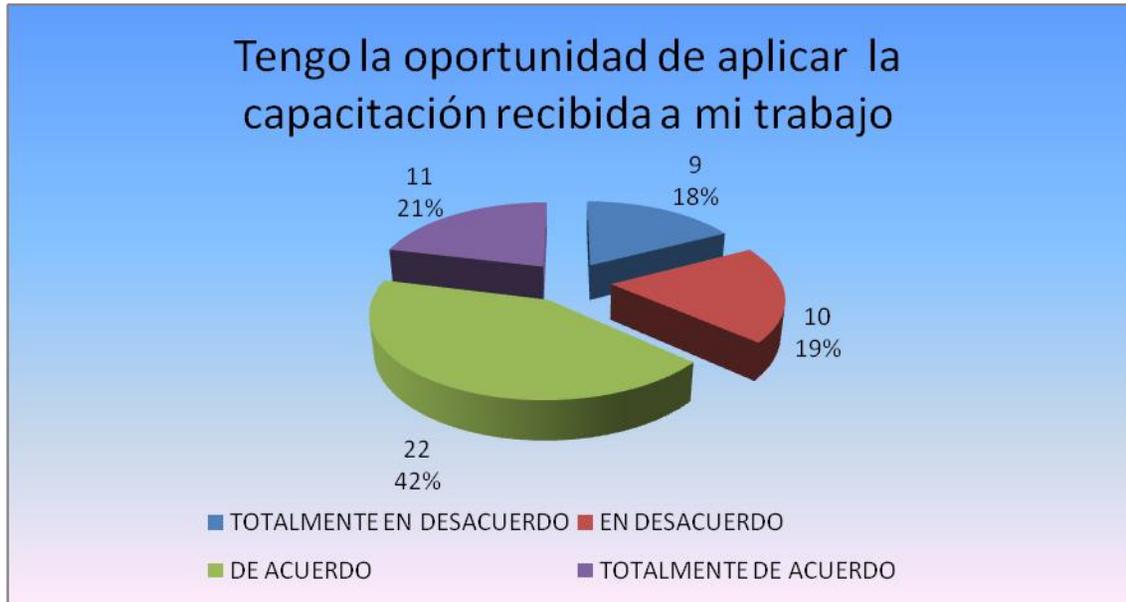
Gráfica 13 OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN PERMANENTE



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

En el tema de capacitación como ilustra la grafica deleva un 48% para “DE ACUERDO” y 14% de la puntuación “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, es decir que en la Personería Distrital existe un programa de capacitación que se lleva a cabo con diferentes ejes temáticos. En oposición se encuentra el 21% de la población que anota estar “EN DESACUERDO”, puesto que el programa de capacitación a beneficiado a un grupo, en el momento estos no se les ha proporcionado a todos en el caso de la educación formal si no informal de temas pertinentes para el mejoramiento de algunos requerimientos de la entidad. Adicionalmente el 17% de la puntuación “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, puesto que los criterios para capacitación y el estudio de los postulados a capacitación anual no se conocen con claridad.

Gráfica 14 OPORTUNIDAD DE APLICAR CAPACITACIONES AL TRABAJO



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

En esta grafica se observa un 42% para el criterio “DE ACUERDO”, de esta equivalencia se puede analizar que efectivamente los temas de formación son pertinentes a las necesidades de la entidad y se aplican sustancialmente. Seguido de 21% que corresponde a “TOTALMENTE DE ACUERDO”, lo cual apunta a un indicador unificado de ambos porcentajes para obtener un 63% de la población que sostiene que se les ha capacitado y que aplican este nuevo conocimiento para el mejoramiento de los procesos internos de la entidad. A diferencia de lo anterior se obtuvo una puntuación de 19% para el criterio “EN DESACUERDO”, lo que indica que suelen presentarse las actividades de formación pero no todo se aplica a cada área de la entidad o que perciben que no se dan las capacitaciones formales para todo el personal. Seguido de un 18% para “TOTALMENTE EN DESACUERDO”. Se analiza que para este grupo de personas las oportunidades de capacitarse en temas necesarios para su labor son limitadas o los temas en los que se capacitan no los consideran relevantes para su desempeño laboral.

Gráfica 15 CAPACITACIÓN DE MANERA EQUITATIVA EN LAS AREAS

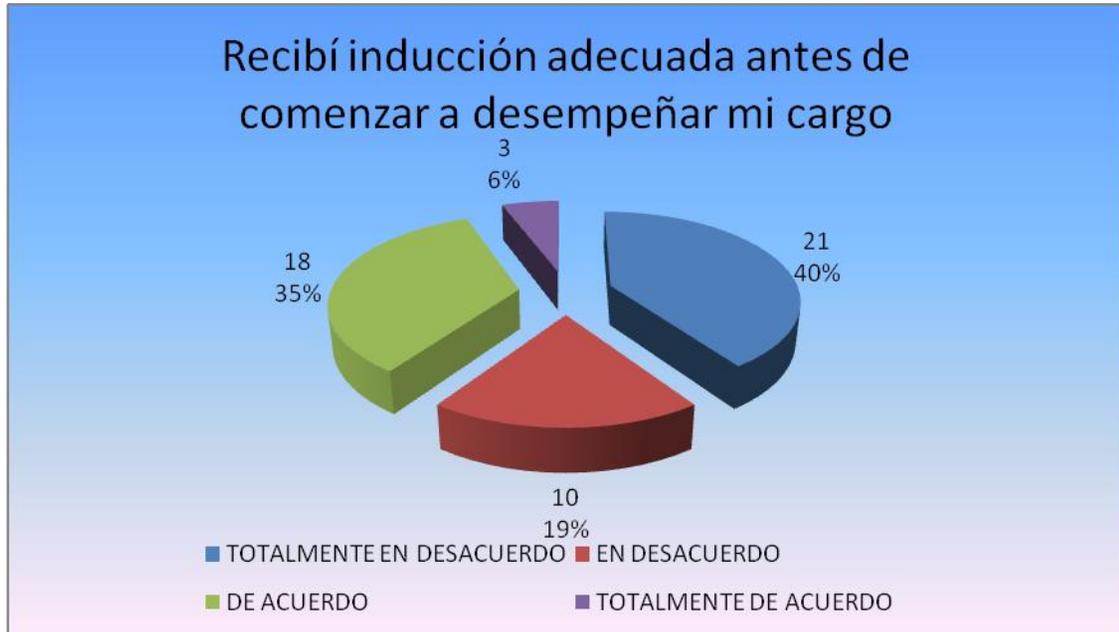


Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

En esta grafica refleja diferentes percepciones con base al tema de capacitación de manera equitativa. Se devela un 35% para la categoría "DE ACUERDO", puesto que hay temas generales que aplican a la mayoría del personal y de interés para todos. Además se observa un 19% en "TOTALMENTE DE ACUERDO "estos dos porcentajes abarcan un 54% de los encuestados, lo cual se indica que los empleados reciben capacitaciones en forma equitativa, pero en cuanto a los talleres, seminarios, charlas y otros. Por otra parte, el 23% de los encuestados señalan que "TOTALMENTE EN DESACUERDO", por que observan que existen personas a las que la personería califica o da visto bueno para la realización de diplomados, especializaciones, aportando un porcentaje para estudios de carácter formal y no lo registran de manera equitativa porque no se les brinda a todos la oportunidad de dichos estudios en el mismo año ya que se deben sujetar a los rubros que son limitados para actividades de capacitación o formación. El 23% restante también muestra una posición "EN DESACUERDO", por que desconocen los criterios para acceder a estudios formales o porque no aplican para la conveniencia de la personería en sus áreas de trabajo o sencillamente el dinero que distribuye en las capacitaciones no

alcanza a cubrir la totalidad por limitaciones presupuestales o los altos costos de la educación formal.

Gráfica 16 INDUCCIÓN ADECUADA AL CARGO



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

En la presente gráfica se ilustra un 40% para el criterio “TOTALMENTE EN DESACUERDO” y 19% para el concepto “EN DESACUERDO”, por lo que es preocupante este hallazgo ya que no se lleva a cabo el proceso en la entidad, entonces; cada empleado aprende sus labores de acuerdo con la formación técnica o profesional y ajusta algunas técnicas o procedimientos a la entidad. Aprende dentro de la entidad por ensayo y error, por aproximación sucesiva o por indagar el trabajo de otro hasta llegar a coordinar correctamente los pasos secuenciales de los procesos a los que pertenece y debe ser responsable. Todo esto genera en el nuevo funcionario inseguridad, desorientación, dificultades para asimilar el clima y adecuarse a los elementos culturales de la Personería. Esto posiblemente causa altos niveles de ansiedad y estrés laboral por el desconocimiento de las responsabilidades, tareas de cumplimiento, entre otros

requerimientos propios del cargo. Por otra parte encontramos un 6% para “TOTALMENTE DE ACUERDO”, lo que permite identificar que esta pequeña equivalencia ha percibido la colaboración de los compañeros con la vinculación de algunos funcionarios nuevos en el proceso de contratación. El 35% de las personas participantes de este estudio de investigación quienes seleccionaron “TOTALMENTE DE ACUERDO”, vivieron la experiencia en la que algunos compañeros facilitaron la acomodación y asimilación de tareas en el ámbito de la personería o porque algunos jefes de áreas se ven interesados en que el funcionario se desenvuelva rápidamente en sus funciones dieron instrucciones sencillas y rápidas para que iniciaran el ejercicio de sus funciones.

La cuarta dimensión evaluada en el Clima Organizacional de la Personería es **Bienestar** y evalúa la calidad de vida de los empleados en su labor y por ocasión de la misma. A continuación se presentan los resultados:

Gráfica 17 DISPONIBILIDAD PARA ATENDER ASUNTOS PERSONALES



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

En la grafica muestra con claridad un 46% para “DE ACUERDO”, por lo que la Personería tiende a considerar situaciones especiales de sus trabajadores a nivel personal y familiar, es decir; consideran casos excepcionales como novedades, ausentarse por calamidades

familiares, domesticas o la no exigencia de laborar horas extras, todo ello sin que el trabajador deba trabajar en casa. Por estas razones el personal puede disfrutar de sus espacios familiares luego de culminar su horario de trabajo. Posteriormente se registra un 10% para el criterio “TOTALMENTE DE ACUERDO”, por lo que analizamos que son mas las percepciones de los encuestados que afirman que la Personería les permite ocuparse de sus asuntos personales y familiares, es un hecho que esta suele ser la tendencia particular, ha promover el humanismo y las relaciones familiares. Luego se encuentra 23% para el concepto “EN DESACUERDO” y 21% para el criterio “TOTALMENTE EN DESACUERDO de donde se ubican los funcionarios que deben esperar a que otros compañeros desocupen sus herramientas de trabajo para dar cumplimiento a sus obligaciones, lo que en algunas ocasiones causa que éstos tomen tiempo que dedican a su familia o a asuntos personales para cumplir con sus labores.

Gráfica 18 JORNADAS DE INTEGRACIÓN, RECREACIÓN Y DEPORTES



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

En la anterior gráfica se identifica un 44% para el criterio “DE ACUERDO”, debido a que en la Personería Distrital se desarrollan integraciones formales e informales, de índole recreativas como celebración de algunos cumpleaños y de la navidad. Por otra parte encontramos un 12% para “TOTALMENTE DEACUERDO”, correspondiente a quienes han participado tal vez de más de integraciones informales (deportivas y/o recreativas) que se desarrollan con algunos compañeros fuera del ambiente laboral y con sus propios recursos. En la grafica también evidencia un 29% para el criterio “EN DESACUERDO”, esta valoración se debe a que no se realizan programaciones deportivas y/o que integren a la familia. Luego se valora un 15% para “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, esta valoración afirma que puede existir en el personal algunas quejas porque no se fomenta el deporte, no hay integración entre dependencias o se desconocen los nuevos funcionarios con los más antiguos porque no se presentan ambientes propicios para la lúdica, la sana integración y el acercamiento con la familia.

Gráfica 19 CELEBRACIÓN DE FECHAS IMPORTANTES



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

En la gráfica el 56% para el criterio “DE ACUERDO”, que determina que se celebran importantes ocasiones como cumpleaños, se realizan las novenas, fiestas de fin de año y celebraciones para los niños. Por otro lado se anota el 27 % para el concepto “TOTALMENTE DE ACUERDO”, particularmente se verifica con este segundo porcentaje que ciertamente se desarrollan celebraciones importantes para el equipo de trabajo de la personería, reforzando el contrato psicológico y mejora del clima organizacional ya que todos se vinculan a estas actividades. Por otra parte existe un 11% para “EN DESACUERDO”, Y 6% “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, categorías que suman 17% en contraposición a los dos primeros criterios y que corresponde a la opinión manifestada por aquellos a quienes no se les hace partícipe o se les celebra sus cumpleaños, ya que no siempre las celebraciones son motivadas por la entidad sino que en algunas ocasiones se dan por iniciativa individual de algunos compañeros.

Gráfica 20 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

El 50% para la categoría “DE ACUERDO” y 11% para el criterio “TOTALMENTE DE ACUERDO”, denota que en la entidad se encargan de desarrollar un programa de salud ocupacional encaminado a la prevención de accidentes laborales por medio de

acciones educativas, investigación de accidentes y enfermedades profesionales. Por otra parte se practican algunas actividades de salud ocupacional y talleres de capacitación sobre estos temas. Posteriormente se registra un 31 % para el referente “EN DESACUERDO” y 8% para “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, opinión correspondiente a los empleados que observan el panorama de riesgos locativos e identifican deficiencias para planes de emergencia, evacuación y en general todo lo que referte a seguridad industrial.

Gráfica 21 PROMOCIÓN DEL DESARROLLO PSICOAFECTIVO Y ESPIRITUAL



Fuente: instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia

En la grafica se muestra un 38% para “DE ACUERDO” y 6% para “TOTALMENTE DE ACUERDO”, debido al fomento de algunas actividades que conducen encuentros de orden espiritual como participación en la semana santa, misas en fechas especiales y realización de novenas en navidad. El 33% para el criterio “EN DESACUERDO” y el 23% para “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, corresponde a la falta de atención de problemáticas psicoafectivas en el personal cuando no hay asistencia en caso de enfermedad, calamidad o perdida de un ser querido.

La quinta dimensión a través de la cual se evalúa el Clima Organizacional de la Personería es el **reconocimiento personal y potencial del logro**, la cual atiende a la valoración que la entidad da al empleado y a las facilidades que le suministra para desarrollar sus potencialidades. Estos fueron los resultados:

Gráfica 22 IMPORTANCIA DEL FUNCIONARIO PARA LA EMPRESA

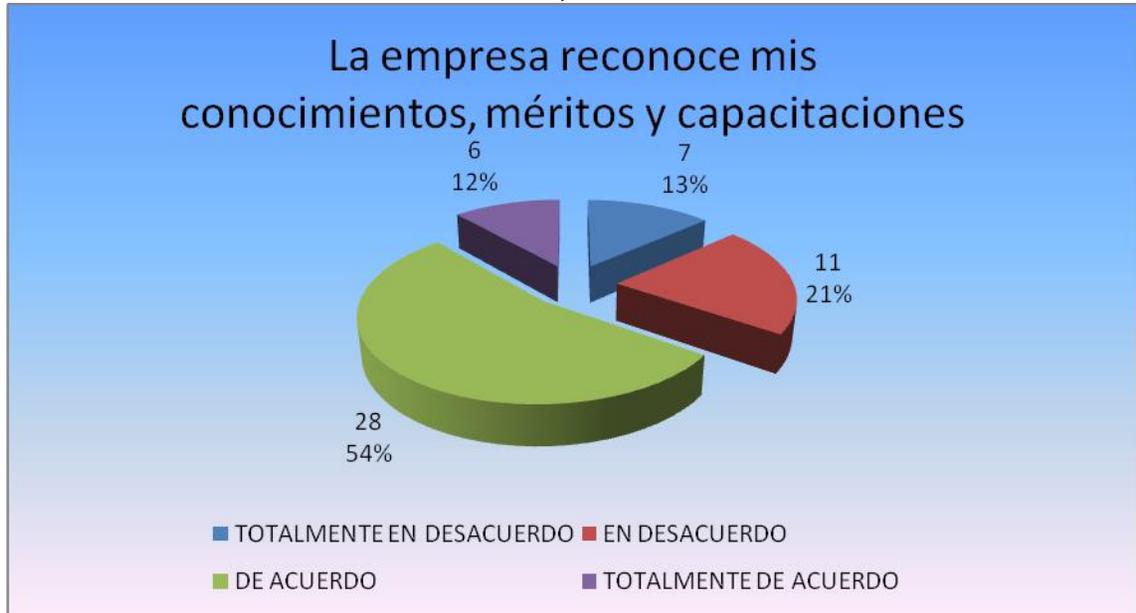


Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

Se ilustra con claridad el 50% para el concepto “DE ACUERDO”, ya que sienten que su labor satisface las necesidades de la Personería y de los usuarios, este grupo de participantes por lo general han permanecido varios años en la empresa y sienten que pertenecen a ella, son piezas claves para el funcionamiento de algunos procesos internos dado a la experiencia y el conocimiento de la complejidad del sistema organizacional, por lo que se consideran importantes trabajadores. Por otra parte si sumamos este porcentaje con el de “TOTALMENTE DE ACUERDO” 19%, da un resultado del 69% consintiendo la veracidad de la afirmación de este ítem; por lo que se afirma que existe sentido de pertenencia, contrato psicológico, sentido de utilidad de los trabajadores como potencial humano, y sinérgicos para el logro de los objetivos institucionales. Por otra parte se encuentra un 19 % para “EN DESACUERDO” y 12% para “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, porcentaje del cual se puede inferir que no todos se sienten valiosos, tal vez porque desarrollan actividades sencillas o están asignados a tareas triviales que

hacen parte de actos rutinarios que no le permiten desarrollo de su potencial creativo. También puede ser que algunos jefes no valoran algunos de sus esfuerzos por alcanzar las metas dentro del trabajo emprendido.

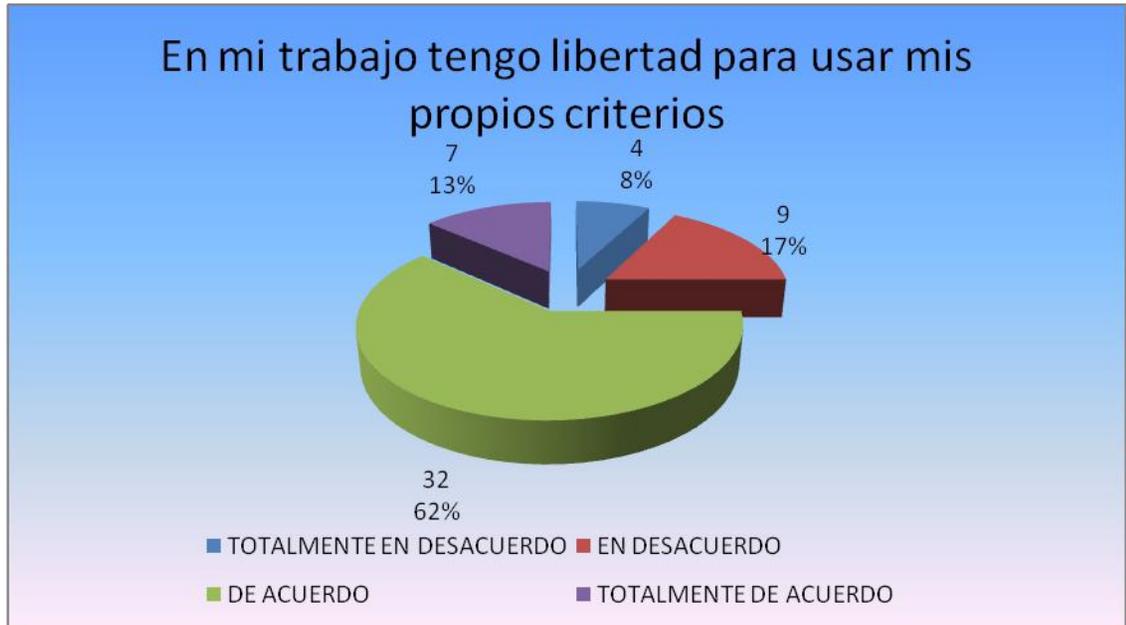
Gráfica 23 RECONOCIMIENTO, MERITOS Y CAPACITACIONES



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

La gráfica devela un 54% para la selección “DE ACUERDO”; Y 12% para “TOTALMENTE DE ACUERDO”, lo que permite evidenciar que existen valoraciones y reconocimientos por el conocimiento, experiencia, algunos casos meritorios y la calidad de las capacitaciones que desarrollan los colaboradores. Por otra parte los porcentajes en contraposición (21% “EN DESACUERDO” Y 13% “TOTALMENTE EN DESACUERDO”) permite señalar que no a todos los integrantes de la personería les he reconocido sus estudios, capacitaciones, trabajo, disponibilidad, esfuerzo laboral y meritos por su desempeño.

Gráfica 24 LIBERTAD PARA USAR CRITERIOS



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

Esta grafica evidencia que es más la aceptación de la afirmación del ítem dado a que en los criterios “DE ACUERDO” y “TOTALMENTE DEACUERDO”, con 62% y 13% suman un 75% para mostrar que existe libertad de criterios y expresión de pensamientos, ideas novedosas y/o creativas, permitiendo a su vez el desarrollo del pensamiento critico y reflexivo como condicionales de aprendizaje continuo. Estos participantes son escuchados y tomados en cuenta. Para los dos criterios siguientes 17% para “EN DESACUERDO” Y 8% para “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, puede deberse a que estos participantes por dificultades de expresión no le sea tenida en cuenta su opinión.

Gráfica 25 EXPLORACIÓN DE NUEVAS AREAS Y CREATIVIDAD



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En esta grafica se devela un 56% para “DE ACUERDO” y un 13% para el concepto “TOTALMENTE DE ACUERDO”, lo que indica que en la Personería los funcionarios expresan de manera creativa sus ideas y muestran una tendencia a la búsqueda de soluciones prácticas en el menor tiempo posible. Por otra parte se encuentran los criterios 19% para “EN DESACUERDO” Y 12% “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, la suma de estos dos da como resultado un 31% donde se ubicaran a los empleados que siguen un comportamiento contrario al ya expresado.

Gráfica 26 RECONOCIMIENTO Y ESTIMULOS



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

La grafica ilustra un 50% para el criterio “DE ACUERDO”, sumado al 19% en “TOTALMENTE DEACUERDO”, es decir que los jefes de área en su mayoría reconocen los logros y esfuerzos del personal a su cargo y los incentivan por medio de felicitaciones o elogios. Por otra parte se observa la posición contraria que se devela en la grafica como un 19% “EN DESACUERDO” y 12% “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, evidencia de que no todos los jefes siguen el mismo comportamiento de loar la labor de sus subalternos.

Gráfica 27 DESTACAMIENTO A LOS MEJORES TRABAJADORES



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En este ítem la grafica señala un 38% para el concepto “EN DESACUERDO”, y 31% para “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, lo cual indica que la Personería Distrital de Cartagena no maneja un programa para incentivar el empleado del año y/o del mes. Luego se observa el 27% para “DE ACUERDO”, y un 4% para “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, esto permite inferir que algunos jefes de área reconocen interna y periódicamente el desempeño de sus colaboradores.

La sexta dimensión evaluada en el Clima Organizacional es el **salario y la estabilidad laboral**. A continuación se presentan los resultados y su respectivo análisis:

Gráfica 28 ASCENSOS



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En la gráfica actual se ilustra un 34% “DE ACUERDO” y 10% “TOTALMENTE DE ACUERDO”, esto sumado da un 44% que muestran aceptación por la afirmación del ítem. Sin embargo, la comunidad trabajadora de la Personería no tiene claridad sobre los parámetros para ascender al personal que se encuentra en carrera administrativa. Por otra parte se encuentra 33% para el criterio “EN DESACUERDO” y 23% para el concepto “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, que sumado da un 56%, lo cual puede significar inconformidad sobre algunos ascensos realizados en la entidad, desmotivación por el esfuerzo en vano de algunos empleados y percepción de injusticia por el favoritismo.

Gráfica 29 OPORTUNIDAD EN EL PAGO DE SALARIOS



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En el actual ítem se observa un 58% para “TOTALMENTE DEACUERDO” y 36% PARA “DE ACUERDO”, que sumados da un total de 94% para confirmar que en la Personería Distrital se cancela puntualmente el salario a los empleados, y una mínima población del 4% “EN DESACUERDO”, y un 2% “ TOTALMENTE EN DESACUERDO”, que sumado da un 6% para mostrar que en algunos casos la nomina posiblemente se atrase por pocos días o alguna inconsistencia en el trámite de esta perjudica a algunos miembros de la entidad.

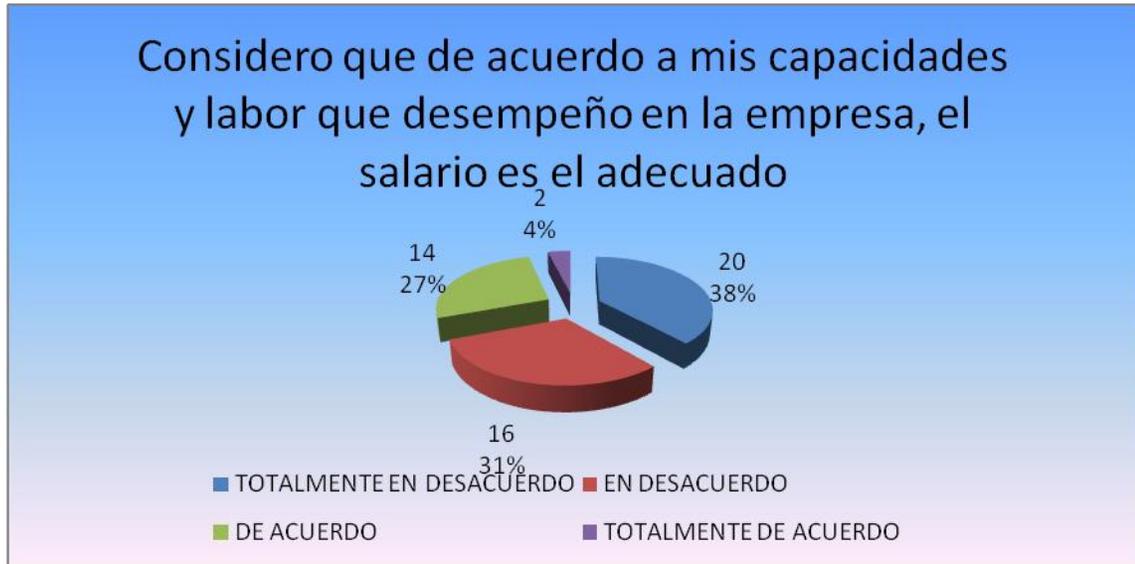
Gráfica 30 POSIBILIDAD DE MIGRAR A OTRA ENTIDAD



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

Esta grafica devela un 43% para el criterio “DE ACUERDO” y un 19% para el criterio “TOTALMENTE DE ACUERDO”. Esta puntuación permite suponer que en la entidad los sueldos son medianamente atractivos para los empleados y que dado el caso de una propuesta laboral externa a esta entidad la mayoría se quedaría por el contrato psicológico, el sentido de pertenencia, la sensación de comodidad, puntualidad del pago y otras variables influyentes para la selección de esta respuesta. Por otra parte se encuentra una valoración contradictoria: el 19% “TOTALMENTE EN DESACUERDO” y 19% “EN DESACUERDO”, porcentajes que muestran una tendencia del 38% que no permanecerían en la entidad, lo cual permite suponer que su contrato puede ser temporal, desean estabilidad laboral y no se encuentran satisfechos con la asignación salarial.

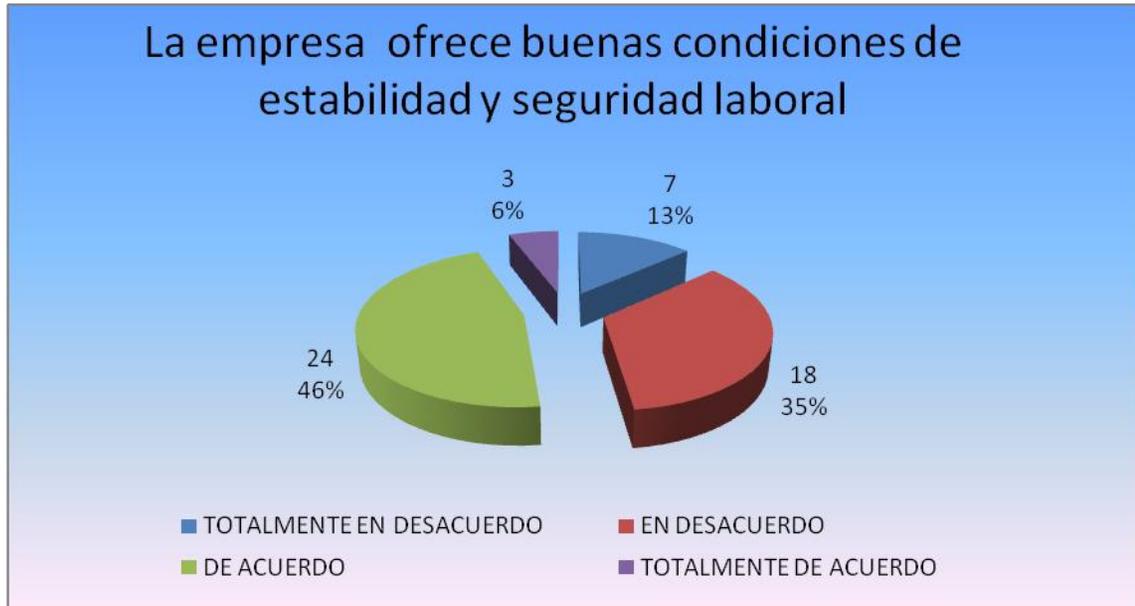
Gráfica 31 PERCEPCIÓN ACERCA DEL SALARIO



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En esta grafica se ilustra un 38% para “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, Y 31% para el criterio “EN DESACUERDO”; es decir, que el personal de la Personería percibe bajos salarios de acuerdo a las cargas laborales. Posteriormente se encuentra un 27% “DE ACUERDO” y un 4% “TOTALMENTE DEACUERDO”, que sumados da como resultado un 31% correspondiente a los funcionarios que se sienten bien remunerados por la entidad de acuerdo con sus responsabilidades y funciones de sus cargos.

Gráfica 32 CONDICIONES DE ESTABILIDAD Y SEGURIDAD LABORAL

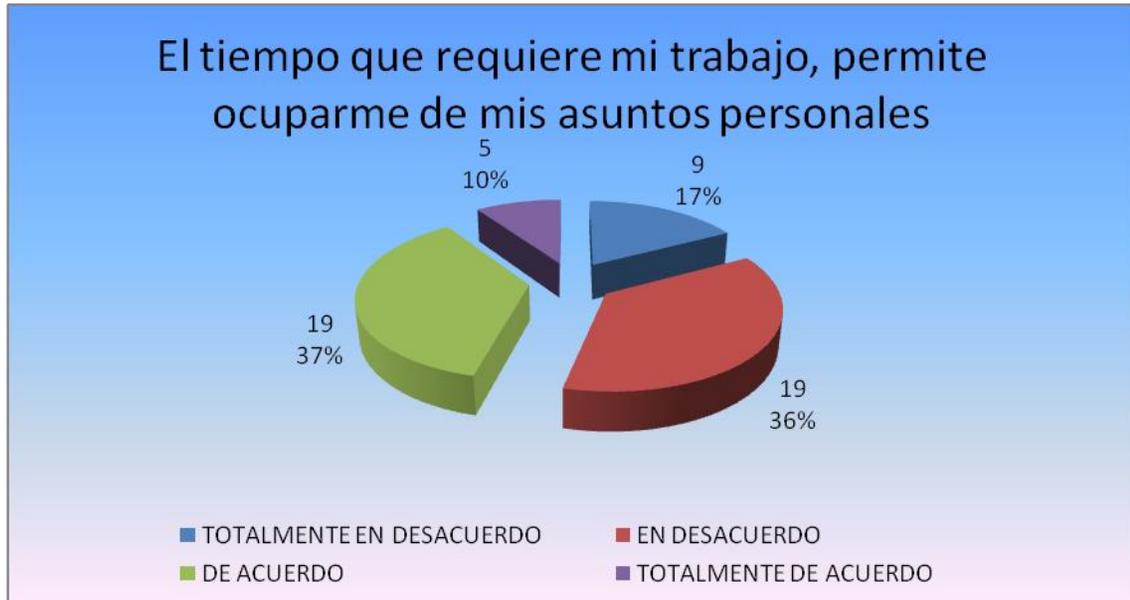


Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En esta gráfica se observa un 46% “DE ACUERDO” y un 6% “TOTALMENTE DEACUERDO”, que permite deducir que hay un 52% de aceptación sobre la afirmación del ítem. Es importante tener en cuenta que gran la gran mayoría de los empleados de la entidad se encuentran actualmente en carrera administrativa. Por otra parte, se devela un 35% “EN DESACUERDO” y un 13%“TOTALMENTE EN DESACUERDO”, que sumado da un 48% en donde se ubican aquellos que perciben que tienen una vinculación por contrato definido a corte 31 de diciembre y no observan estabilidad laboral por parte de la Personería.

La séptima dimensión evaluada es el *trabajo y vida personal* de los empleados y sus resultados de muestran a continuación:

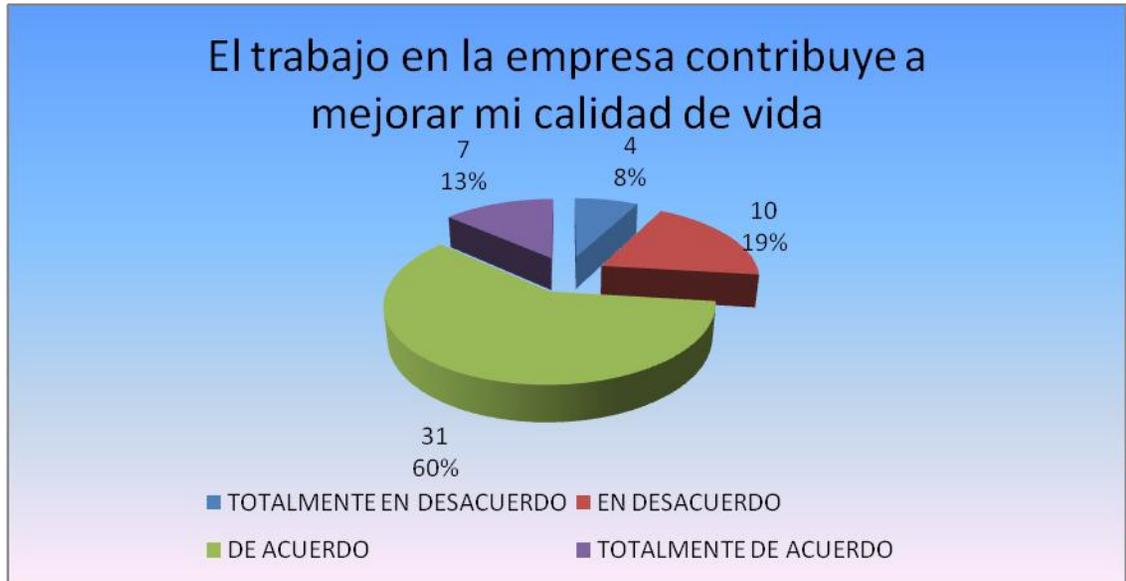
Gráfica 33 FACILIDAD PARA ATENDER ASUNTOS PERSONALES



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En el presente estudio los encuestados manifiestan un 37% para el criterio “DE ACUERDO” y UN 10% para “TOTALMENTE DE ACUERDO”, lo que denota que a los trabajadores se les brindan permisos para desarrollar actividades extra laborales que permiten definir asuntos personales. Por el contrario observamos un 36% “EN DESACUERDO” y un 17% “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, que sumado da un 53%, es decir; quienes perciben dificultades para recibir permisos para desarrollar actividades personales.

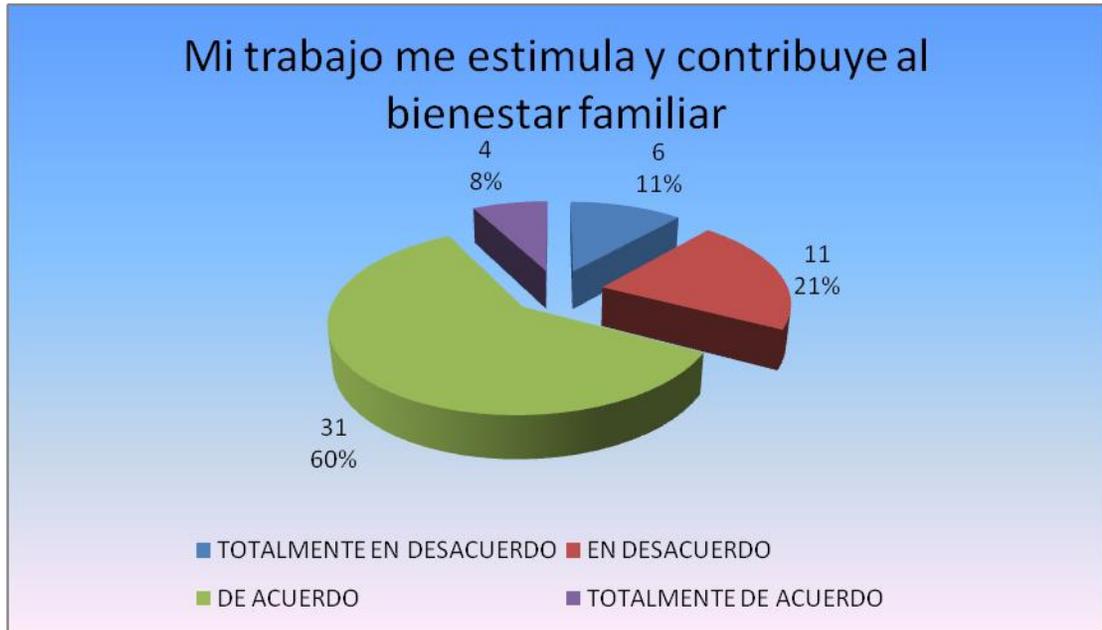
Gráfica 34 CONTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En este ítem se devela con claridad un 60% para el criterio “DE ACUERDO”, y un 13% para el criterio “TOTALMENTE DE ACUERDO”, para un total de 63% que afirman estar de acuerdo con el ítem; es decir, que el personal siente que su trabajo es digno, es gratificante y le permite tener hábitos de estilo de vida saludable. También le brinda oportunidad de solventar sus necesidades básicas para el desarrollo socio familiar y la experiencia laboral de sus participantes. Por otra parte se encuentra un 19% para el criterio “EN DESACUERDO”, y un 8% “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, para una suma total de 27% que permite suponer que faltan planes o programas que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados..

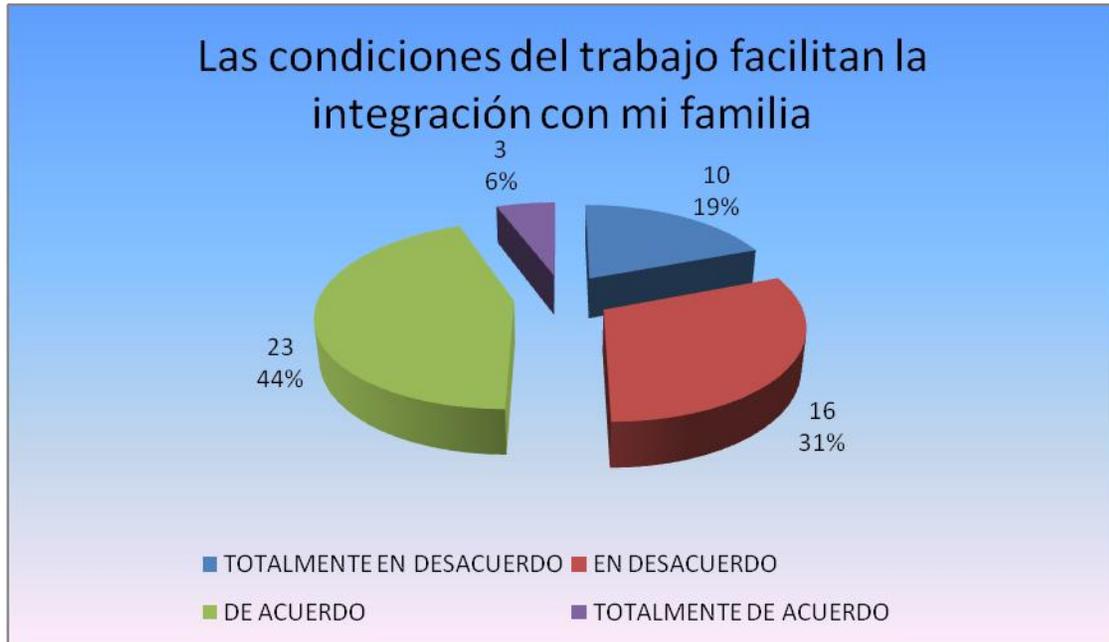
Gráfica 35 ESTIMULO YCONTRIBUCIÓN AL BIENESTAR FAMILIAR



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En la grafica se ilustra un 60% para el criterio “DE ACUERDO”, Y un 8% para “TOTALMENTE DEACUERDO”, que sumado da 68%. Esta valoración manifiesta que las condiciones laborales proporcionan varios grados de bienestar y satisfacción por parte del empleado y sus familias. Por otra parte se encuentra un 21% para “EN DESACUERDO”, y un 11% “TOTALMENETE EN DESACUERDO”, que sumado da un 33%. Esto indica que la percepción de los empleados no es la misma, no es unánime, por lo cual se observa que no existen programas encaminados al bienestar familiar que estimulen a generar mayor sentido de pertenencia a la entidad y en donde las familias se vean involucradas y beneficiadas por la entidad de una forma directa.

Gráfica 36 FACILIDAD PARA LA INTEGRACIÓN CON LA FAMILIA

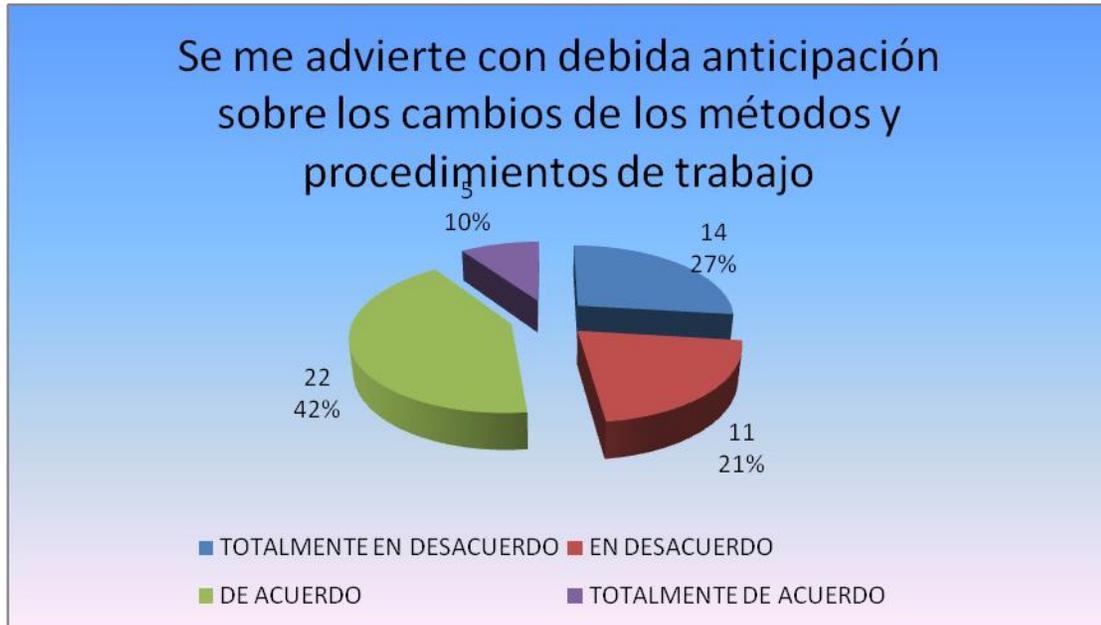


Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En la presente gráfica se observa un 44% para el concepto “de acuerdo”, y un 6% para el criterio “TOTALMENTE DEACUERDO”, lo cual da como resultado una suma de 50%; esto indica que no hay una definición clara entre la percepción del ítem ya que existe también un 50% en contra repartidos en las otras dos categorías.

La octava categoría es la **comunicación**. A continuación se presentan los resultados:

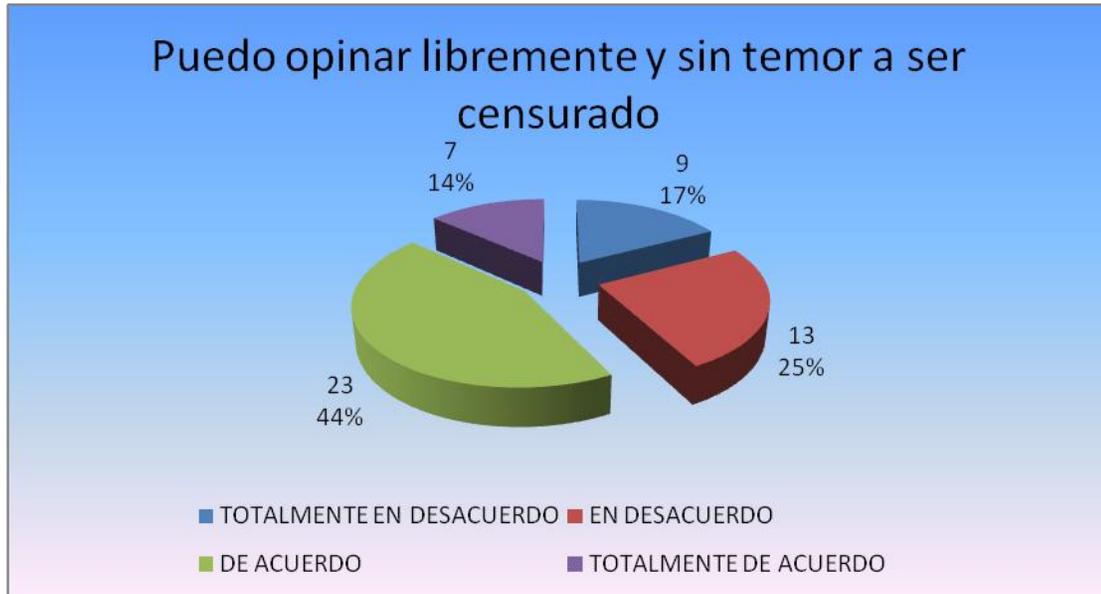
Gráfica 37 CAMBIOS EN LOS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

La percepción en este ítem muestra un 42% para el criterio “DE ACUERDO” y un 10% para “TOTALMENTE DEACUERDO”, esto permite inferir que la comunicación en la Personería se da de forma vertical y algunas veces horizontal. Por otra parte se encuentra un 27% para “TOTALMENTE EN DESACUERDO” y un 21% para “EN DESACUERDO”, para un total de 48%, debido a que en varias ocasiones los empleados han observado que los comunicados no son suministrados en forma oportuna y genera caos en la prestación del servicio.

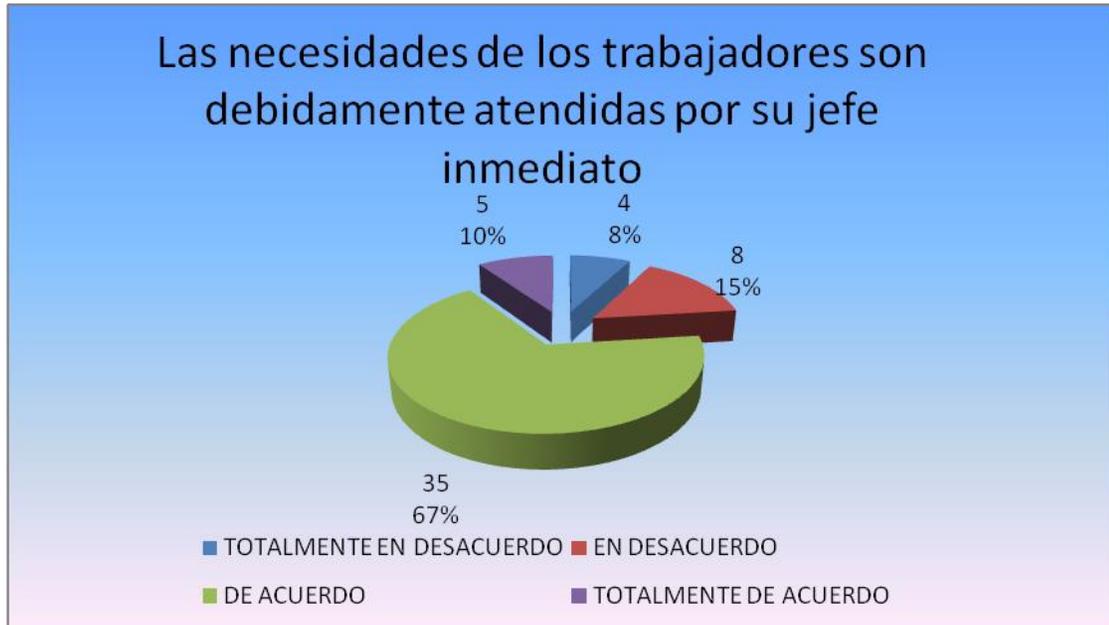
Gráfica 38 OPINION LIBRE Y SIN CENSURA



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En esta gráfica se devela un 44% para el criterio “DE ACUERDO”, y un 14% para “TOTALMENTE DE ACUERDO”, lo que sumado da un 58%, para estar de acuerdo con la afirmación del ítem. Es por ello que se deduce que el estilo de comunicación predominante en la empresa es de doble vía. Por otra parte se observa un 25% para el criterio “EN DESACUERDO” y un 17% para “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, para un total de 42%, en contra de la afirmación del ítem, por lo que se presume que se cohíben de realizar algunos comentarios por la desconfianza entre compañeros y el miedo a represalias.

Gráfica 39 ATENCIÓN A LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

La grafica devela un 67% para el criterio “DE ACUERDO” y un 10% “TOTALMENTE DEACUERDO”, lo cual significa que los empleados son escuchados y retroalimentados. Por otra parte se observa un 15% para el criterio “EN DESACUERDO”, y un 8% para “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, por lo que se percibe que no todos los jefes generan escucha activa y empatía con el grupo de trabajo.

Gráfica 40 SUFICIENCIA Y ADECUACIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En esta grafica se observa un 50% para el criterio “DE ACUERDO”, y un 2% “TOTALMENTE DEACUERDO”, para una suma de 52%. Esto permite visualizar un buen canal de comunicación entre los jefes y colaboradores de manera formal e informal y a través de los medios escritos y verbales. Por otra parte se encuentra un 37% para el criterio “EN DESACUERDO” y un 11% “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, que sumados dan un 48% y que permite identificar que se necesita mejorar la calidad de la comunicación y diseñar programas para disminuir los canales informales de comunicación los cuales dañan las relaciones interpersonales.

Gráfica 41 RAPIDEZ Y EFICIENCIA EN LA INFORMACIÓN



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En este ítem se devela un 44% para el criterio “DE ACUERDO” y un 6% para “TOTALMENTE DE ACUERDO”, permitiendo comentar que la información es rápida y eficaz en algunos momentos dependiendo de quien la da y el contenido de la misma. Por otra parte se encuentran las puntuaciones 40% para el criterio “EN DESACUERDO” y 10% “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, por lo que se puede inferir que en repetidas ocasiones la información se suministra extemporáneamente a la fecha y entorpece la eficiencia de las acciones de la Personería.

Gráfica 42 COMUNICACIONES INFORMALES



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En la presente grafica, se observa un 56% para el criterio “DE ACUERDO”, y un 8%”TOTAL MENTE DEACUERDO”, esto da una sumatoria de 64%, lo cual permite observar que la comunicación suele ser sana y bien intencionada por los participantes. Por otra parte, se observa el 25% para el criterio en “EN DESACUERDO”, Y un 11%”TOTALMENTE EN DESACUERDO”, esto da un total de 36%, indicando que en algunas ocasiones los comentarios tienen un doble intención de señalar, juzgar, culpar, criticar, agredir a otros.

Gráfica 43 SUMINISTRO DE INFORMACIÓN CONFIABLE



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En esta grafica ilustra un 65% para el criterio “DE ACUERDO” y un 6% para el criterio “TOTALMENTE DE ACUERDO”, que muestra una predisposición a divulgar información confiable que mejoren la realización del trabajo de forma efectiva. Por otra parte, se observa un 17% para el criterio “EN DESACUERDO” y un 12% para el criterio “TOTALMENTE EN DESACUERDO” indicando que no toda la información suministrada en la entidad por los jefes es confiable para el desarrollo de algunas actividades a realizar.

La novena categoría es **claridad en la organización**. A continuación se presentan los resultados:

Gráfica 44 CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS, METAS Y POLÍTICAS



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En esta gráfica se devela un 50% para el criterio “DE ACUERDO” y un 38% para el criterio “TOTALMENTE DE ACUERDO”, de los cuales se puede inferir que en la Personería el personal tiene el conocimiento de la misión, objetivos, visión, políticas institucionales y son manejados con claridad. Por otra parte, se observa un 10% “EN DESACUERDO” y un 2% para el criterio “TOTALMENTE EN DESACUERDO” esto permite inferir que algunos integrantes que inician su periodo de contratación y vacacional no se les da una inducción o reeinducción sobre estos temas fundamentales para los logros institucionales.

Gráfica 45 CLARIDAD EN LAS RESPONSABILIDADES QUE REQUIERE EL CARGO



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En la presente gráfica se visualiza un 50% para el criterio “DE ACUERDO” y un 44% para el criterio “TOTALMENTE DE ACUERDO”, esto muestra que la mayoría de los funcionarios tienen claridad en cuales son las responsabilidades en el desempeño de su cargo a diferencia del mínimo porcentaje de 4% y 2% en las otras categorías que pueden estar mostrando falencia en la inducción a los funcionarios.

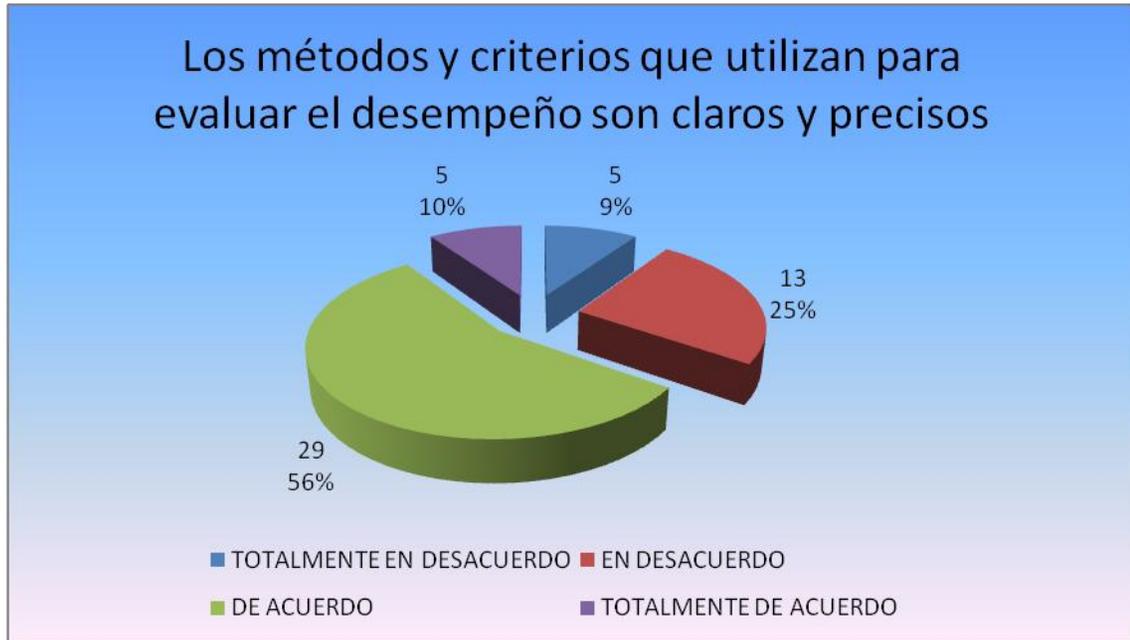
Gráfica 46 MERITOS, EXPERIENCIA Y FORMACIÓN



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

La grafica ilustra un 54% para el criterio “DE ACUERDO” Y un 6% “TOTALMENTE DE ACUERDO” lo cual sumado da un 60%, manifestando que en la personería los cargos se asignan de acuerdo a los requerimientos del perfil del cargo y las normas establecidas por la Ley. Por otra parte se observa, un 25% para el criterio “EN DESACUERDO” Y UN 15% para el criterio “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, esto sumado da un 40%, que permite suponer que en la entidad algunos cargos no cumplen con los parámetros establecidos. Es decir, que existen algunos funcionarios que no cumplen con la idoneidad para desempeñar cargos en apreciación por parte de sus compañeros.

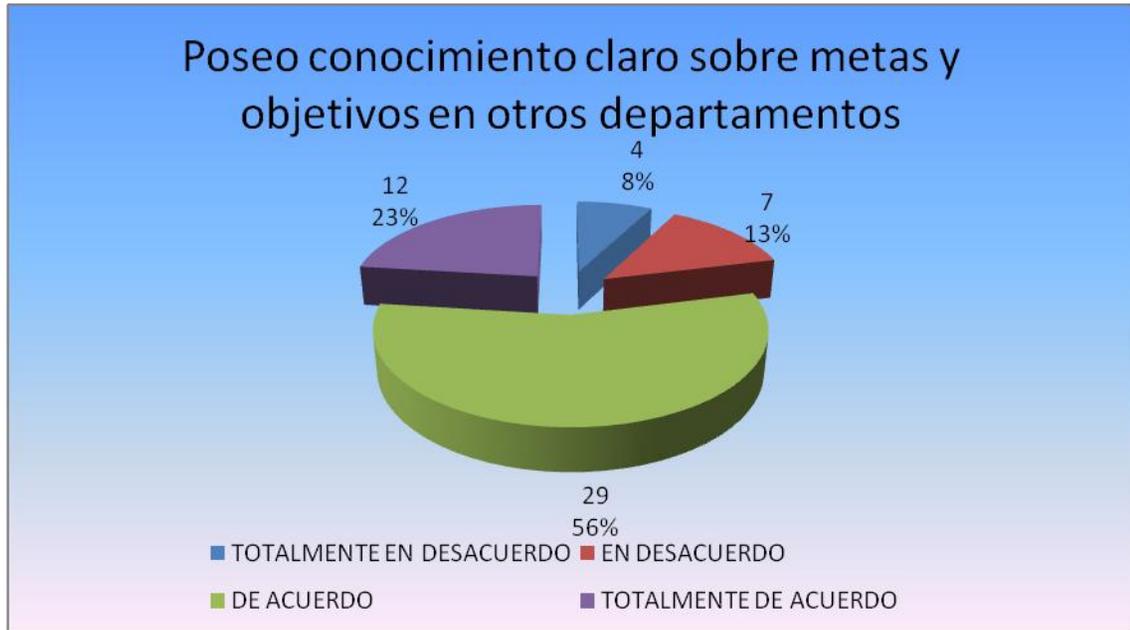
Gráfica 47 METODOS Y CRITERIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En la grafica se ilustra un 56% para el criterio “DE ACUERDO” y un 10% para el criterio “TOTALMENTE DE ACUERDO” debido a que en la Personería se realizan evaluaciones de desempeño con criterios objetivos y con parámetros direccionados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). Por otra parte se observa un 25% en “EN DESACUERDO” y un 9% para el criterio “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, lo que muestra una ligera diferencia entre las percepciones de los participantes con base en este ítem, posiblemente porque existen funcionarios que al momento de la aplicación del instrumento aun no han sido susceptibles de un proceso de evaluación de desempeño.

Gráfica 48 CONOCIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DE OTROS DPTOS



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En esta grafica se observa que hay un 56% del criterio “DE ACUERDO” y un 23% para el criterio “TOTALMENTE DE ACURDO”, sumado da como resultado un 79%, esto muestra que la Personería brinda las herramientas para el conocimiento de las tareas y objetivos de las otras dependencias. Por otra parte, se ilustra un 13% para el criterio “EN DESACUERDO” y un 8% para el criterio “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, estos porcentajes indican que desde algunos puestos de trabajo se desconoce las funciones y objetivos de otros cargos.

Gráfica 49 CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

Se observa en esta grafica un 58% en el criterio “DE ACUERDO” y un 17% para el criterio “TOTALMENTE DE ACUERDO”, lo que quiere decir una mayoría de funcionarios tienen conocimiento de las políticas de Recursos Humanos en contraposición con los porcentajes menores de las otras categorías.

Gráfica 50 CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA ENTIDAD

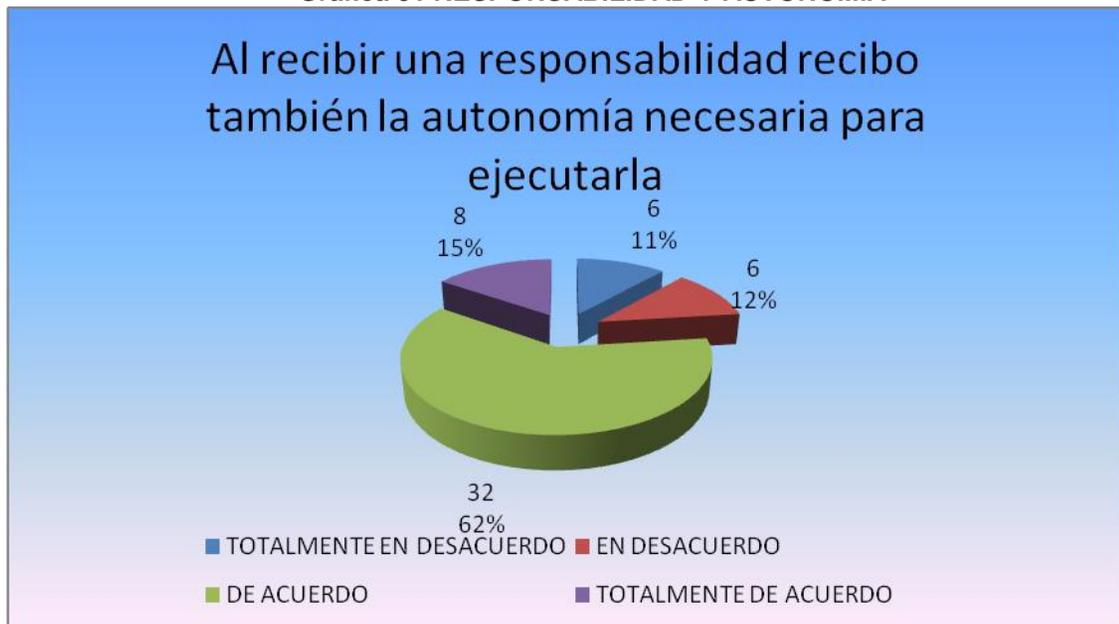


Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En esta gráfica se observa que hay un 52% del criterio “DE ACUERDO”, y un 25% para el criterio “TOTALMENTE DE ACUERDO”, de lo cual se puede deducir que la mayoría de los funcionarios conocen el Plan Estratégico de la Entidad en oposición a una minoría de empleados que manifiestan no conocerlo.

La decima dimensión es **toma de decisiones**. A continuación se presentan los resultados:

Gráfica 51 RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En la presente grafica se ilustra un 62% para el criterio “DE ACUERDO”, y un 15% para el criterio “TOTALMENTE DE ACUERDO”, lo que muestra que la mayoría del personal percibe que conjuntamente con sus responsabilidades posee la autonomía necesaria para desempeñarse en su cargo. Sólo una minoría representada en los porcentajes de las demás categorías percibe lo contrario.

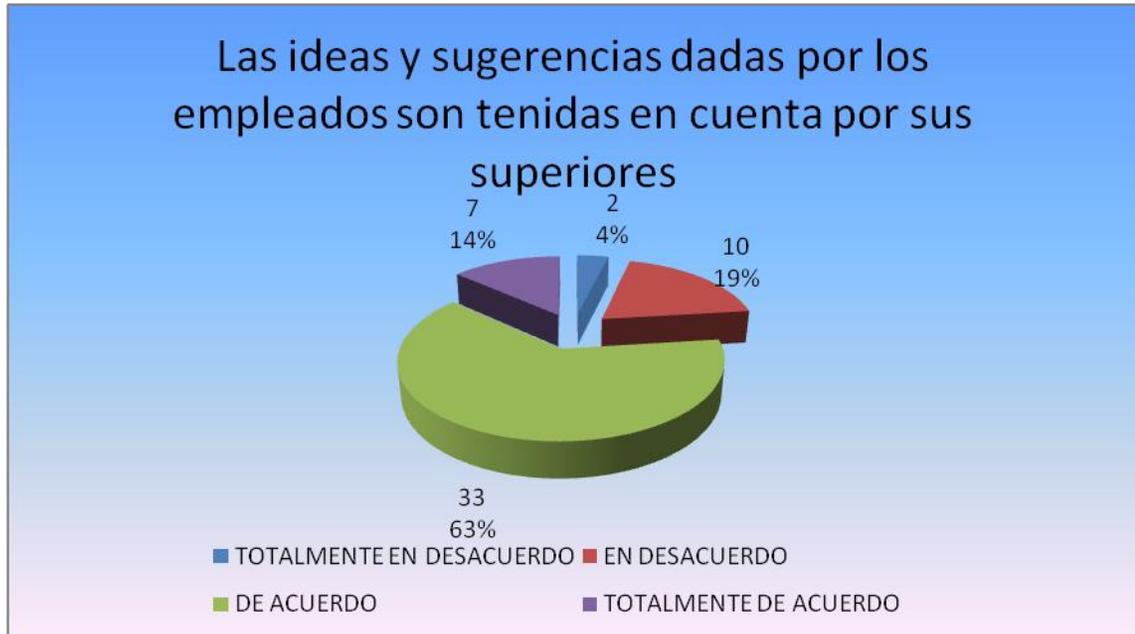
Gráfica 52 LIBERTAD PARA CAMBIO E INNOVACIÓN



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En la grafica se devela un 46% para el criterio “DE ACUERDO”, y un 17% para el criterio “TOTALMENTE DE ACUERDO”. Estos valores permiten afirmar que un poco más de la mitad de los empleados de la Personería se sienten en total libertad para implementar cambios e innovar. Probablemente los porcentajes correspondientes a las otras categorías corresponden a personas que tienen asignaciones rutinarias o estandarizadas y es poco el nivel de cambio e innovación que se puede implementar.

Gráfica 53 ATENCIÓN A LAS IDEAS Y SUGERENCIAS DE LOS FUNCIONARIOS



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

Esta grafica señala un 63% para el criterio “DE ACUERDO” y un 14% para el criterio “TOTALMENTE DE ACUERDO”; es decir, que la mayoría de las sugerencias de los empleados son tenidas en cuenta por parte de los jefes de proceso y la Sra. Personera. Por otra parte se observa un 19% para el criterio “EN DESACUERDO”, y un 4% para el criterio “TOTALMENTE DEACUERDO”, lo cual indica que entre los colaboradores algunos no perciben que sus ideas sean tomadas en cuenta o sencillamente no han podido ejecutarse por estar sujetas a casos especiales donde es necesario comprometer más recursos y los rubros están limitados.

Gráfica 54 CONSULTAS AL SUPERIOR



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En la grafica se ilustra un 61% para el criterio “DE ACUERDO”, y un 27% para el criterio “TOTALMENTE DE ACUERDO”, lo que indica que en la Personería la mayoría de funcionarios consultan a sus superiores sólo cuando las situaciones ameritan un aval de los mismos. Sólo un porcentaje menor de funcionarios son más arriesgados en este sentido.

Gráfica 55 RESPALDO DEL JEFE A DECISIONES DE FUNCIONARIOS



Fuente instrumento de clima organizacional, autora María Isabel Martínez. Aplicado en la personería distrital de Cartagena.

En la grafica se devela un 67% para el criterio “DE ACUERDO”, y un 27% para el criterio “TOTALMENTE DE ACUERDO” lo que muestra que efectivamente el personal en la Personería se respalda para la toma de decisiones de los jefes de proceso, de la Sra. Personera, de asesores internos y/o externos para casos especiales. Por otra parte se encuentra un 4% para el criterio “EN DESACUERDO” y un 2% para “TOTALMENTE EN DESACUERDO”, lo cual permite suponer que en esta entidad existe una mínima población que no percibe que sus jefes apoyen sus decisiones.

3. ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA PERSONERÍA DISTRITAL DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

Posterior a los resultados y al análisis realizado a la evaluación del Clima Organizacional de la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias, se encontraron oportunidades de mejoramiento que se traducen en estrategias conducentes a tener un mejor clima dentro de la entidad. Estas estrategias se han estratificado conforme a las dimensiones evaluadas en el Clima Organizacional y se relacionan a continuación:

3.1 RELACIONES INTERPERSONALES

- Introducir valores en los subgrupos de los trabajadores, además de incorporar un nuevo pensamiento en los directivos que propicie la confianza en la globalidad de la organización. Adicionalmente, centrar la Gestión Humana en la implementación de una cultura que trascienda en el tiempo y en las diferentes dependencias o áreas de trabajo. Las anteriores acciones, se podrían trabajar a través de campañas publicitarias en donde se promulguen valores como solidaridad, y confianza de manera que se contribuya a generar una dinámica de trabajo entre dependencias y confianza entre miembros de distintas áreas. Para tal propósito se podrían utilizar las carteleras, correos institucionales, plegables y talleres de trabajo.
- Divulgación de modelos de confianza para reforzar las cogniciones del tema gestión de confianza que permitan el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los funcionarios.
- Desarrollo de ejercicios como juegos de roles que describan ejemplos vivenciales y su retroalimentación por medio de asesores del talento humano.
- Realizar seguimiento permanente al estado de las relaciones interpersonales por medio de evaluación (encuestas de gestión de confianza).

3.2 CONDICIONES LABORALES

- Evaluar la posibilidad de adecuación de la estructura física actual, de modo que se amplíen los espacios de trabajo para un mayor confort de los funcionarios de la entidad.
- Realizar licitaciones con otros locales para arrendamiento en un nuevo espacio locativo que permita mayor comodidad de los colaboradores.
- Ubicación de los funcionarios conforme a los procesos de trámite que llevan a cabo a los ciudadanos.
- Incluir en el presupuesto del año próximo la compra de equipos de cómputo, sillas ergonómicas y escritorios confortables para el trabajo y así suplir las necesidades de este tipo en las áreas de trabajo que más lo necesitan. Esto permitirá disminuir tensiones, fatigas e inconformidad manifestadas por el cliente interno y el externo.
- Evaluar políticas de salud ocupacional, seguridad industrial e higiene del trabajo presentes en la entidad a fin de considerar replanteamientos. Esto exige una revisión minuciosa del Programa de Salud Ocupacional y una evaluación del desempeño de los funcionarios que tiene a su cargo esta responsabilidad.
- Rediseñar los puestos de trabajo para optimizar el espacio utilizado por los funcionarios y maximizar su confort.
- Establecer hábitos de limpieza de los puestos de trabajo, de manera que se disminuya la papelería visible y por ende no se contamine visualmente.
- Implementar nuevos ambientes de trabajo en donde se incorpore la música suave e incluso se difunda mensajes positivos de la personería a sus colaboradores.
- Ubicar servicios de primeros auxilios en la entidad, con el fin de asistir oportunamente cualquier emergencia y generar un ambiente de seguridad en los funcionarios.

- Instalar más sanitarios que permitan la mejor atención del personal interno y externo que se encuentre en la entidad.
- Ubicar un lugar para descanso, deporte, cafetería, y sala de juntas para el personal.
- Promocionar el orden, aseo y organización de los elementos de trabajo en cada uno de los puestos de los funcionarios.
- Desarrollar planes de formación para la evacuación en situaciones de emergencia que incluyan la realización de simulacros. Además, educar a los funcionarios en el manejo y uso de elementos de protección personal y extintores.

3.3 CAPACITACIÓN

- Desarrollar e implementar una política clara de apoyo a los funcionarios que deseen ser partícipes de los beneficios de auxilios que brinda la Personería. Así mismo establecer dentro de la misma política criterios precisos para la asignación de estos auxilios. Divulgar la política y los criterios establecidos entre todos los funcionarios de la Personería.
- Diseñar un Programa de Capacitación anual con base a las necesidades de formación descubiertas por medio de la aplicación de un instrumento de diagnóstico. Dentro del programa es relevante tener en cuenta las sugerencias de los jefes de procesos para que los criterios sean más objetivos frente al comité evaluador de proyectos. Esto beneficiaría más a los empleados que se encuentran en carrera administrativa que aquellos de libre nombramiento y remoción.

- Desarrollar e implementar un programa de selección del personal, reclutamiento, inducción y reinducción, liderado por un profesional que gestione el talento humano de la entidad.
- Delegar funciones a un gerente de talento humano para que se encargue del programa de bienestar al personal.
- Desarrollo de programas de promoción del autocuidado y prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales.

3.4 BIENESTAR

- Diseño y ejecución de las actividades de fortalecimiento de la unidad familiar.
- Implementar actividades del desarrollo psicoafectivo y espiritual de los empleados en la entidad tales como actividades recreativas, deportivas y espacios de reflexión. En momentos de tensión o conflicto, desarrollar dinámicas liberadoras de tensión.
- Enviar vía e-mail o publicar mensajes reflexivos que inviten al cuidado físico y psicológico del personal.
- Desarrollo de un plan de intervención interdisciplinaria con el fin de minimizar riesgos y fortalecer la salud de los empleados.
- Establecer etapas o períodos en el año donde se efectúen brigadas o se realicen valoraciones médicas.

3.5 RECONOCIMIENTO PERSONAL Y POTENCIAL DEL LOGRO

- Establecer incentivos que premien la creatividad e innovación de los empleados en cada una de las áreas de la Personería.
- Promover la libertad para desarrollar potencial creativo e innovar en la ejecución de proyectos.

3.6 SALARIO Y ESTABILIDAD LABORAL

- Divulgación de políticas de ascenso que se observen con claridad en la entidad, para que aquellos que deseen realizar concursos administrativos y tener estabilidad laboral en la personería Distrital conozcan los requerimientos para su vinculación en nomina.
- Desarrollar un estudio de escala salarial para permita determinar la asignación monetaria acorde a los cargos establecidos en la Personería, de modo que sus funcionarios perciban un ambiente de equidad en la remuneración conforme a las labores que cada uno desempeña.

3.7 TRABAJO Y VIDA PERSONAL

- Diseño e implementación de actividades de empoderamiento al personal, de tal manera que los procesos de la Personería no se vean afectados por motivo de incapacidades, vacaciones, licencias o desvinculación del personal.
- Identificar los puestos que requieran permanencia del personal, es decir aquellos colaboradores que suelen presentar dificultad para ausentarse de las labores, para que tengan un auxiliar quien pueda asumir medianamente el puesto cuando se requiera.

- Creación de políticas que prohíban al personal llevar material de trabajo a sus domicilios. Estableciendo como máximo un número de horas extra para la laboral en la entidad.

3.8 COMUNICACIÓN:

- Generar cultura de conducta verbal o escrita en tiempo oportuno, instauradas por medio de aproximaciones sucesivas, que sean registradas por los jefes de procesos o línea y retroalimentadas desde la personera en orden descendente hasta llegar a difundirse a toda la estructura organizacional, con características propias para desarrollar comunicación asertiva.
- Identificar los nuevos proyectos o estrategias generando comunicados claros y sencillos que propicien la sintonía de todos los participantes y faciliten su puesta en marcha con la obtención de los mejores resultados.

3.9 CLARIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

- Crear el cargo del gerente del talento humano. Para que dirija al personal y todos los procesos de un Gerente de Talento Humano, que permita el cumplimiento de dichos procesos sustantivos de la entidad y que logren éxitos a nivel organizacional. Que desarrolle calidad en estos, orientados al resultado, a la competitividad, con metas retadoras, que se desarrollen los potenciales creativos y la innovación.
- Dar a conocer las políticas de salud ocupacional, por medio de talleres educativos, de fortalecimiento de las conductas de auto cuidado en el ejercicio de las labores.

3.10 TOMA DE DECISIONES

- Desarrollar comités de seguimiento del desempeño organizacional y de casos especiales.
- Crear mesas de trabajo para percibir y proponer diferentes alternativas de respuesta ante situaciones problema en la entidad.

4. CONCLUSIONES

La evaluación del Clima Organizacional en la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias permitió llegar a las siguientes conclusiones:

➤ **Relaciones interpersonales:**

Las Relaciones interpersonales en los empleados de la Personería de Cartagena se perciben cordiales y respetuosas siendo más estrechas las relaciones de confianza entre compañeros de una misma área que entre miembros de áreas diferentes. Se evidencian conformación de subgrupos y grupos informales de amigos

No se encuentra presente el trabajo en equipo sino más bien se da una especie de trabajo en grupo al interior de cada área de trabajo en donde la motivación es la consecución de logro de actividades y metas planteadas.

Se observa que los participantes suelen generar problemas internos por la dificultad de cooperación en las tareas realizadas con otras dependencias, lo cual propicia conflictos entre miembros del equipo y a su vez con toda la organización.

Las relaciones de los empleados y sus jefes de líneas son cordiales y respetuosas. Se exponen los problemas y se observa retroalimentación positiva e inmediata. Se producen acuerdos negociados.

➤ **Condiciones laborales:**

Se aprecia un bajo nivel de satisfacción con las condiciones de trabajo provocado por deficiencias en las condiciones de seguridad y las condiciones ergonómicas.

Se observa mediano control de variables locativas y medio ambientales como son el ruido, iluminación y ventilación en las diferentes oficinas.

En algunos puestos de trabajo el espacio es limitado o muy reducido para los miembros del área o dependencia. Y esto repercute en la atención al cliente externo e interno debido a que esta forma tan estrecha de espacio crea incomodidades para las personas que solicitan un servicio. Se observa hacinamiento en la mayoría de oficinas de la entidad.

Los equipos de oficina son compartidos entre funcionarios, lo que muchas veces conduce a la espera de uno de ellos para realizar su trabajo. Esta situación es de difícil manejo cuando se debe cumplir con lineamientos y entregar tareas oportunamente.

El confort de los empleados se ve reducido debido a que además del poco espacio en sus puestos de trabajo, las sillas ergonómicas son insuficientes al igual que los protectores de pantalla de los computadores.

Las escaleras, se encuentran en buen estado, pero las salidas de emergencias en casos especiales de evacuación son limitantes.

En cuanto a los dos baños son insuficientes para usuarios y personal que labora.

No existe un espacio de cafetería o un salón de junta para reuniones. Es decir, no hay un espacio de bienestar social en el cual el funcionario se pueda dirigir para descansar o realizar reuniones informativas en las instalaciones de la Personería.

➤ **La Condición salarial:**

Actualmente la escala salarial de la Personería resulta inequitativa para sus funcionarios si se tiene en cuenta su carga laboral y el salario devengado. Actualmente se está llevando a cabo un estudio técnico para incrementar el nivel salarial acorde con las demás entidades del distrito.

➤ **Capacitación:**

La Personería Distrital de Cartagena de Indias brinda capacitación a su personal, pero es necesario que las acciones de formación se ajusten a las necesidades de cada empleado permitiendo cumplir y sobrepasar las expectativas de desempeño.

El personal que inicia a laborar no recibe inducción adecuada para desempeñar determinado cargo, lo cual impacta al nuevo funcionario de manera negativa para acoplarse con las exigencias, necesidades, el ambiente de trabajo y su cultura.

➤ **Bienestar:**

En cuanto a las actividades recreativas y deportivas que integran a su personal, encontramos que en la Personería se están dando regularmente. Esta parte se puede mejorar.

En la parte del programa de salud ocupacional y seguridad industrial, se observa fortalecimiento en capacitación y formación de sus integrantes, no obstante, se requiere que sus integrantes observen las normas y medidas pertinentes para el fortalecimiento y aplicación de las capacitaciones recibidas.

En la entidad los empleados sienten la necesidad de desarrollo psicoafectivo y espiritual, aunque se respetan las creencias religiosas e ideológicas.

➤ **Reconocimiento personal y potencial de logro**

En la Personería Distrital sus colaboradores sienten que son importantes para los procesos que se adelantan y esto contribuye al sentido de pertenencia y a su vez a no resistirse a los cambios y proyectarse hacia el mejoramiento continuo de los procesos administrativos.

Los empleados reconocen sus fortalezas a nivel profesional y consideran su idoneidad para el cargo que desempeñan y sus exigencias. Por consiguiente, están encaminados a desarrollar el potencial para el logro de sus proyectos dentro de la entidad.

La libertad de utilizar criterios personales en la labor cotidiana es medianamente aceptada por esto sus empleados se sienten ligeramente cómodos.

Con respecto a la creatividad y la exploración de nuevas áreas de trabajo, sienten que la entidad permite hasta cierto grado la libre expresión de ideas y potencial creativo, teniendo algunas limitaciones en el empoderamiento.

➤ **Salario y estabilidad laboral:**

Como primera medida en esta dimensión se destaca la percepción de los empleados de la Personería quienes no tienen claridad sobre los parámetros para ascender al personal que se encuentra en carrera administrativa. Por consiguiente no los visualizan como criterios justos u objetivos. Esto genera inconformidad, descontento, frustración y rivalidad entre compañeros.

El pago de los salarios se realiza puntualmente, lo que estimula y motiva a sus funcionarios por recibir una remuneración monetaria o mesada en tiempo oportuno. Adicionalmente perciben los mismos como medianamente atractivos.

➤ **Trabajo y vida personal:**

Es interesante descubrir en esta investigación que el personal de la Personería considera que la entidad le permite realizar algunas tareas de índole personal. Otros observan dificultades para ausentarse y desarrollar actividades personales debido a que son requeridos permanentemente dadas la naturaleza de su labor.

➤ **Comunicación:**

Se realiza informes de cambios y métodos de trabajo por comunicados escritos y verbales en el límite del tiempo para desarrollar una actividad específica. Se pueden transmitir dicha información de forma vertical en la entidad y algunas ocasiones de forma horizontal por los jefes de procesos. Sin embargo, no todos los comunicados llegan de manera oportuna a todas las áreas de la entidad.

Se observa que existe en la entidad un estilo de comunicación predominante que es de doble vía y se presume que algunos funcionarios se cohiben de realizar algunos comentarios por la desconfianza entre compañeros y el miedo a represarías. Los comentarios de pasillo o comunicación informal suele presentarse en subgrupos de una misma área.

La mayoría de los jefes de procesos generan escucha activa y empatía con el grupo de trabajo y retroalimentan de forma adecuada atendiendo las necesidades de sus colaboradores.

En la entidad los canales de comunicación se muestran suficientes y adecuados, lo que permite visualizar una adecuada comunicación entre los jefes y colaboradores por medio de comunicados formales e informales y de manera escrita o verbal.

➤ **Claridad en la organización:**

Se descubre que en los empleados existe completo conocimiento de la misión, los objetivos, visión, políticas institucionales; entre otros. Se observa que en una población reducida como son aquellos que inician su periodo de contratación no se les da una inducción o reinducción sobre estos temas fundamentales para obtención de los logros institucionales. Se observa que los funcionarios tienen el conocimiento de las responsabilidades desde su cargo.

Se evidencian la realización de evaluaciones de desempeños con parámetros direccionados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC).

La mayoría de los empleados manifiestan identificar las políticas relacionadas con los recursos humanos de la entidad. Además, existe un pequeño grupo de funcionarios que desconocen de éstas políticas, puesto que no está implementado en la entidad el departamento de recursos humanos como tal con la responsabilidad de gestionar esta parte.

En cuanto al plan estratégico que tiene la Personería, los funcionarios manifiestan tener conocimiento permitiendo que la mayoría de los integrantes presentes sus planes a desarrollar a corte de 31 de diciembre de 2009 para la ejecución del año siguiente.

➤ **Toma de decisiones:**

Se observa autonomía en los puestos de trabajo para realizar algunos cambios, ser creativos, buscar diferentes métodos para la realización de las tareas y en fin de innovar. Sin embargo, se presentan algunos casos de tareas rutinarias donde este aspecto es de mínimo desarrollo

Se considera que la mayoría de las sugerencias de los empleados son tenidas en cuenta por parte de los jefes de proceso y la Sra. Personera. Estas sugerencias son consideradas apreciaciones valiosas para el mejoramiento continuo de tareas



y de los servicios. Además, prevalece la consulta con asesores los casos especiales, para tomar decisiones adecuadas buscando la calidad en la atención y satisfacción del ciudadano.

Los jefes respaldan la mayoría de las decisiones de sus subalternos los que a su vez son en su mayoría consultivos con sus jefes inmediatos y la Personera.

5. RECOMENDACIONES

El mejoramiento de la calidad del Clima Organizacional de la Personería Distrital de la ciudad de Cartagena de Indias puede estar mediado por las sugerencias que se dan a continuación y que parten de la evaluación realizada al mismo y su respectivo análisis.

Los puntos más álgidos a considerar son los siguientes:

- Trabajo de la gestión de confianza entre los funcionarios
- Gestión del trabajo en equipo para labores conjuntas entre distintas áreas.
- Mejora de la infraestructura física donde funciona la Personería.
- Dotación de equipos y elementos de trabajo en las oficinas de manera que sean suficientes para sus funcionarios.
- Nivelación salarial
- Establecimiento e implementación de un Programa de Capacitación con base en las necesidades de sus funcionarios.
- Establecimiento e implementación de una política y criterios claros para la asignación de ayudas educativas.
- Desarrollo de actividades de integración y esparcimiento entre los funcionarios.
- Incrementar la comunicación formal y disminuir la informal (comentarios de pasillo).
- Desarrollo de planes de inducción y reinducción.
- Creación de la oficina de planeación.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ VALVERDE, Shirley Yissela. La Cultura y el Clima Organizacional como Factores Relevantes en la Eficacia del Instituto de Oftalmología. abril - agosto 2001. Trabajo de grado para optar el título profesional de: LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL. [en línea]: http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2002/alvarez_vs/html/index-frames.html. Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá: 2000. 699 p.
- FLORES JAIME, Juliana. Aplicación de los Estímulos Organizacionales para el Mejoramiento del Clima Organizacional el Caso del Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial. [en línea]: http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/flores_jj/html/index-frames.html. Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2007.
- GUTIERREZ, Loyola Anarelys. CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS SERVICIOS DE URGENCIAS DE ALAMAR. Trabajo de grado para optar al título de Master en Urgencias Médicas. Instituto Superior de Ciencias Médicas. Cuba, 2007.
- HERNÁNDEZ, S. (1995) Metodología de la Investigación. Ediciones Mc Graw Hill. Colombia.
- MONDY, R. Wayne y Noe, Robert M. (1997) Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- PORTILLO, Mazerovsky. (2002) COMPENDIO PARA EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Del contenido programático de la

Cátedra de Administración de Recursos Humanos del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo. Maracaibo.

- ROBBINS, S. P. (1998) Comportamiento Organizacional. Octava edición. Prentice Hall. México.
- SABINO, C. (1992). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.
- TORO, García Natalia, OCHOA T., Elena y Adrian de Jesús Vargas. CLIMA ORGANIZACIONAL: Promotor de la Creatividad en la Empresa. Revista Creando, Universidad Nacional de Colombia, 2004.
- USTATE OROZCO, Alex. Diseño de un plan de mejoramiento para la gestión y desarrollo de la cultura organizacional de la Sociedad Clínica Valledupar Ltda. [en línea]: <http://www.monografias.com/trabajos50/gestion-cultura-organizacional/gestion-cultura-organizacional.shtml>. Valledupar, Colombia, 2005.

2. CONDICIONES LABORALES

ITEM	PUNTUACIÓN			
	1	2	3	4
9. Las condiciones físicas (ventilación ruido, iluminación, temperatura. Otros) del lugar de trabajo son adecuadas				
10. Cuento con los elementos de trabajo suficiente (maquina, equipos de oficina, otros) para realizar mi labor				
11. La empresa me brinda todos los elementos de protección que necesito para proteger mi salud.				
12. La empresa me facilita comodidades para realizar mi trabajo				

3. CAPACITACIÓN

ITEM	PUNTUACIÓN			
	1	2	3	4
13. La empresa me brinda la oportunidad de capacitarme permanentemente				
14. Tengo la oportunidad de aplicar la capacitación recibida a mi trabajo				
15. La capacitación se da de manera equitativa en todas las áreas de la empresa.				
16. Recibí inducción adecuada antes de comenzar a desempeñar mi cargo				

4. BIENESTAR

ITEM	PUNTUACIÓN			
	1	2	3	4
17. Mi trabajo me permite ocuparme de mis asuntos personales y familiares				
18. La empresa programa jornadas de integración, recreación y deportes para los funcionarios y sus familias				
19. La empresa celebra fechas importantes como cumpleaños, navidad, fiesta de los niños u otros, para sus empleados				
20. La empresa realiza programas de salud ocupacional y seguridad industrial encaminados a cuidar mi salud.				
21. La empresa promueve el desarrollo psicoafectivo y espiritual del personal				

5. RECONOCIMIENTO PERSONAL Y POTENCIAL DEL LOGRO

ITEM	PUNTUACIÓN			
	1	2	3	4
22. Siento que soy una persona importante para la empresa				
23. La empresa reconoce mis conocimientos, méritos y capacitaciones				
24. En mi trabajo tengo libertad para usar mis propios criterios				
25. En la empresa es posible explorar nuevas áreas y ser creativo				
26. Mi superior reconoce y estimula mis logros laborales				
27. En la empresa periódicamente destacan a los mejores trabajadores				

6. SALARIO Y ESTABILIDAD LABORAL

ITEM	PUNTUACIÓN			
	1	2	3	4
28. En la empresa los ascensos son justos y lo hacen respetando sanos criterios administrativos				
29. En la empresa los pagos de salario se realizan oportunamente				
30. Si otra empresa me ofreciera un puesto similar con una remuneración ligeramente superior me quedaría en la empresa				
31. Considero que de acuerdo a mis capacidades y labor que desempeño en la empresa, el salario es el adecuado				
32. La empresa ofrece buenas condiciones de estabilidad y seguridad laboral				

7. TRABAJO Y VIDA PERSONAL

ITEM	PUNTUACIÓN			
	1	2	3	4
33. El tiempo que requiere mi trabajo, permite ocuparme de mis asuntos personales				
34. El trabajo en la empresa contribuye a mejorar mi calidad de vida				
35. Mi trabajo me estimula y contribuye al bienestar familiar				
36. Las condiciones del trabajo facilitan la integración con mi familia				

8. COMUNICACIÓN

ITEM	PUNTUACIÓN			
	1	2	3	4
37. Se me advierte con debida anticipación sobre los cambios de los métodos y procedimientos de trabajo				
38. Puedo opinar libremente y sin temor a ser censurado				
39. las necesidades de los trabajadores son debidamente atendidas por su jefe inmediato				
40. Los canales de comunicación de la empresa son suficientes y adecuados.				
41. Los canales de comunicación de la empresa son suficientes y adecuados.				
42. En la empresa las informaciones se comunican a todo el personal de forma rápida y eficiente				
43. Las comunicaciones informales son sanas y bien intencionadas				
44. La empresa brinda a todos los empleados información confiable para que el trabajo se realice efectivamente				

9. CLARIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

ITEM	PUNTUACIÓN			
	1	2	3	4
44. Conozco los objetivos, metas y políticas de la institución				
45. Conozco con claridad las responsabilidades que requiere el buen desempeño de mi cargo				
46. En la empresa los cargos se asignan por méritos, experiencia y formación				
47. Los métodos y criterios que utilizan para evaluar el desempeño son claros y precisos				
48. Poseo conocimiento claro sobre metas y objetivos en otros departamentos				
49. Conozco bien las políticas relacionadas con los recursos humanos				
50. Conozco el plan estratégico general que tienen la empresa para el futuro.				

10. TOMA DE DECISIONES

ITEM	PUNTUACIÓN			
	1	2	3	4
51. Al recibir una responsabilidad recibo también la autonomía necesaria para ejecutarla				
52. Tengo libertad para hacer cambios e innovaciones a mi trabajo				
53. Las ideas y sugerencias dadas por los empleados son tenidas en cuenta por sus superiores				
54. Consulto a mi superior para tomar decisiones sólo cuando es necesario				
55. Las decisiones que tomo dentro de mi cargo generalmente son respaldadas por mi jefe.				