



ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL

CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ

GABRIEL JAIME RAMÍREZ TOBÓN

Psicólogo Especialista

COLMENA riesgos profesionales

Abril de 2009

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS GENERALES

DEFINICIÓN DE VARIABLES

METODOLOGÍA

POBLACIÓN

RESULTADOS

RESULTADOS GENERALES

RESULTADOS POR DEPENDENCIAS

- DESPACHO DEL CONTRALOR
- CONTRALORÍA AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS, FÍSICOS Y FINANCIEROS
- CONTRALORÍA AUXILIAR DE AUDITORIA FISCAL
- CONTRALORÍA AUXILIAR DE RESPONSABILIDAD FISCAL Y JURISDICCIÓN COACTIVA
- OFICINA ASESORA

CUADRO RESUMEN

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

PLAN DE INTERVENCIÓN SUGERIDO

INTRODUCCIÓN

El CLIMA ORGANIZACIONAL se define como “el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los funcionarios de una Entidad”. Este refleja los valores, las actitudes, las creencias y la manera como los funcionarios ven la Entidad para la cual prestan sus servicios.

En la actualidad, la evaluación del Clima Organizacional es un tema que se ha convertido para las Entidades en un insumo fundamental en la identificación de fuentes de conflicto, de estrés e insatisfacción. Por esta razón, el estudio del Clima Organizacional se encuentra orientado a buscar estrategias de intervención que fortalezcan las relaciones al interior de las Entidades, y con ello el mejoramiento del individuo y de los procesos laborales.

Es importante anotar que para COLMENA riegos profesionales, el estudio de Clima Organizacional permite identificar aspectos que se pueden convertir en factores de riesgo desde el punto de vista psicosocial. Brinda elementos para organizar planes de intervención que se orienten a fortalecer la calidad al interior de las organizaciones, así como a prevenir los riesgos identificados y con ello la disminución de fenómenos como el ausentismo, la accidentalidad y la sintomatología asociada a situaciones conflictivas.

Con el estudio de Clima Organizacional de la CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ, se pretendía precisar la percepción que los funcionarios tienen frente a variables como el Liderazgo, la Motivación, la Reciprocidad y la Participación, con el fin de proponer un plan de intervención psicosocial, orientado a la búsqueda del mejoramiento de

cada empleado, no sólo en su ambiente laboral sino también a nivel personal, familiar y social.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional entre los funcionarios de la CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ, como base para un programa encaminado al mejoramiento del Clima Laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar la percepción actual de los funcionarios frente a las variables Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación.
- Reconocer la percepción que presentan los funcionarios por Dependencia al interior de la Entidad.
- Proponer un plan de intervención por parte de COLMENA riesgos profesionales, orientado a fortalecer el Clima Laboral y a disminuir factores de riesgo psicosocial que afectan directamente el Clima en la Entidad.

DEFINICIÓN DE VARIABLES

1. LIDERAZGO:

Entendido como la influencia ejercida por ciertas personas sobre otras en la búsqueda de objetivos organizacionales previamente determinados, especialmente los jefes con relación al personal a su cargo.

Dentro de esta área encontramos las siguientes subvariables:

- **Dirección:** Orientación, direccionamiento de las actividades. Conducir el trabajo de las personas y estimular la creatividad para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar, previamente definidas en cada área laboral.
- **Estímulo de la excelencia:** Promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad, buscando constantemente mejorar los resultados. Se promueve donde los jefes buscan constantemente

el desarrollo de las personas desde lo personal y lo profesional, fortaleciéndolo para un óptimo desempeño.

- **Estímulo del trabajo en equipo:** Busca el logro de los objetivos comunes, complementación de conocimientos y experiencias diferentes puestas a disposición y beneficio de los objetivos de la institución y del grupo como tal.
- **Solución de conflictos:** Lograr superar los conflictos por síntesis de diferencias, donde se lleve un proceso adecuado en la solución resolución de los mismos, entendiéndolos como potencial para provocar cambios constructivos al interior de la Entidad.

2. MOTIVACIÓN:

Definida como el conjunto de reacciones y actitudes propias de cada persona, que se manifiestan ante un estímulo interno o externo. La motivación obedece en gran medida a la escala de necesidades que impulsa a un individuo a actuar de una u otra manera ante determinadas situaciones; por tanto, se hace necesario que el empleado se sienta satisfecho en su Entidad para que pueda prestar un servicio con calidad.

Esta variable incluye las siguientes subvariables:

- **Realización personal:** hace referencia a la realización integral del ser humano, la cual está íntimamente relacionada con las oportunidades que se le presentan, aplicación de habilidades, autonomía y libertad de expresión, así como la satisfacción de las necesidades hasta llegar a la autorrealización.

- **Reconocimiento de Aportes:** Es la identificación que la Entidad hace de cada uno de sus funcionarios y sus acciones al interior de la misma, lo cual lleva a que éstos se sientan importantes dentro del ambiente laboral por la valoración de sus acciones dentro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- **Responsabilidad:** Capacidad de las personas para responder por sus deberes y asumir las consecuencias de sus actos.
- **Adecuación de las condiciones de trabajo:** Condiciones ambientales, físicas y psicosociales en las que cada persona realiza su labor al interior de una Entidad, así como la calidad y cantidad de insumos necesarios para dicho fin.

3. RECIPROCIDAD:

Entendida como la relación de dar y recibir mutuamente, percibida entre el individuo y la Entidad; es decir, la satisfacción mutua, la cual va más allá del contrato laboral, pues es un proceso en el que el individuo y la Entidad se vuelven parte el uno del otro.

Esta variable contempla las siguientes subvariables:

- **Aplicación al trabajo:** Identificación del individuo con su trabajo y con la Entidad de acuerdo a su profesión o estudios, experiencia, competencias y habilidades.

- **Cuidado del patrimonio institucional:** Cuidado que los funcionarios tienen de sus muebles, instalaciones, equipos y recursos.
- **Retribución:** Contribución de la Entidad para que los funcionarios logren su realización personal y profesional. Incluye remuneración, promociones, programas de integración, reconocimiento público de la labor, sistemas de capacitación, programas de bienestar social y la estabilidad laboral.
- **Equidad:** percepción de igualdad en las condiciones de trabajo para todos los funcionarios de la Entidad.

4. PARTICIPACIÓN:

Se entiende como la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de los objetivos de la Organización. Es decir, la corresponsabilidad individual en la acción grupal dentro de los marcos de referencia de la Entidad. Se debe entender como la posibilidad que perciben los funcionarios de “hacer parte de...” y “tomar parte en...”, con relación específica a la organización.

Esta variable incluye las siguientes subvariables:

- **Compromiso con la productividad:** Óptima eficiencia y eficacia en los servicios prestados, donde cada uno de los funcionarios asume con calidad las labores asignadas.
- **Compatibilidad de intereses:** Compatibilidad entre los intereses de la Entidad y los intereses del empleado.

- **Intercambio de información:** Se refiere a los procesos de comunicación al interior de la Entidad, lo que incluye la asertividad en la misma, calidad, rapidez y claridad en el flujo de información, entre otras.
- **Involucración en el cambio:** Participación de los funcionarios en las decisiones de cambio que se viven en la Entidad.

METODOLOGÍA

A continuación se describe el proceso realizado por COLMENA riesgos profesionales para el estudio de Clima Organizacional realizado en la CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ.

- Definición del instrumento.
- Presentación de la propuesta a la Entidad y definición de la muestra de funcionarios que responderían a la encuesta de Clima Organizacional.
- Establecimiento del cronograma de trabajo.
- Aplicación de encuestas y realización de entrevistas sem.-estructuradas.
- Tabulación encuestas y análisis de resultados.
- Elaboración del informe final.
- Entrega de informe final.
- Presentación del informe final.

POBLACIÓN

Se entregaron 18 encuestas a los funcionarios de las diferentes Dependencias de la CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ. Posteriormente se seleccionaron algunos de los funcionarios para participar del proceso de entrevista individual.

En total se entrevistó a seis funcionarios, equivalente al 33.3% de la población evaluada por la Encuesta de Clima Organizacional.

A continuación se presenta el cuadro resumen de la población encuestada:

| DEPENDENCIA | NÚMERO DE ENCUESTAS |
|--|----------------------------|
| DESPACHO DEL CONTRALOR | 3 |
| CONTRALORÍA AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS, FÍSICOS Y FINANCIEROS | 2 |
| CONTRALORÍA AUXILIAR DE AUDITORIA FISCAL | 6 |
| CONTRALORÍA AUXILIAR DE RESPONSABILIDAD FISCAL Y JURISDICCIÓN COACTIVA | 3 |
| OFICINA ASESORA | 4 |
| ANULADAS | 0 |
| TOTAL | 18 |

PUNTAJES

| PUNTAJE | INTERPRETACIÓN |
|----------------|-----------------------|
| 0 - 40% | BAJO |
| 41- 60% | MEDIO |

| | |
|---------|------------|
| 61- 75% | MEDIO ALTO |
| 76% ... | ALTO |

ANÁLISIS DE RESULTADOS

ANÁLISIS DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ

ANÁLISIS GENERAL

El estudio se realizó mediante 18 encuestas aplicadas a los funcionarios de las diferentes Dependencias de la CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ. Todas las encuestas fueron diligenciadas de manera personal, ubicándose en cada uno de los puestos de trabajo.

De manera complementaria al instrumento escrito, se realizó una entrevista semiestructurada al 33.3% de la población encuestada, equivalente a seis funcionarios, quienes expresaron algunas ideas que permiten ampliar el panorama de evaluación sobre el Clima de la Entidad.

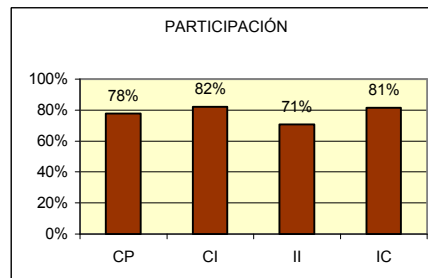
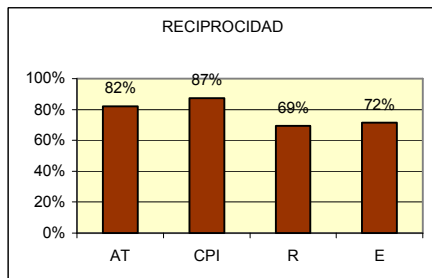
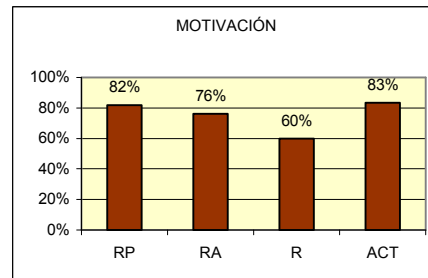
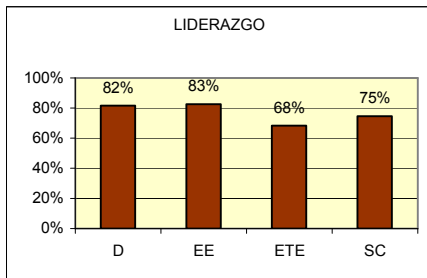
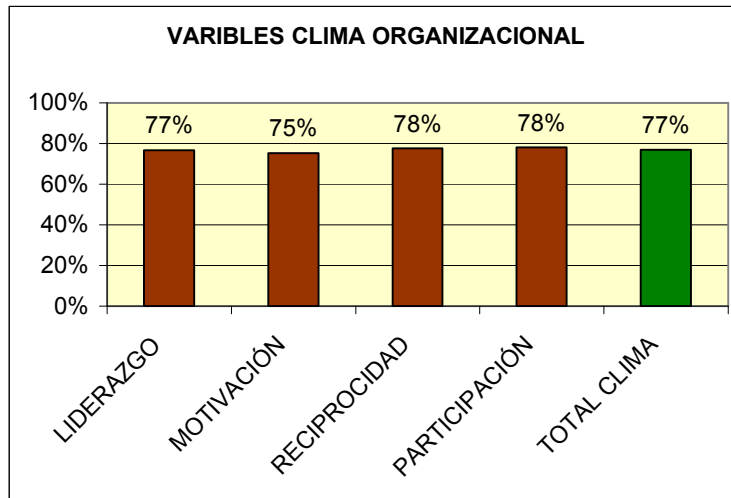
Al revisar los resultados del estudio de Clima Organizacional realizado en la Contraloría Municipal de Itagüí, se encontró que el puntaje obtenido en las variables contempladas estuvo por encima del 75%, indicando una ubicación en el nivel MEDIO-ALTO; es decir, se evidencia un adecuado nivel en el Clima de la Organización.

De manera específica, el Clima alcanzó un porcentaje del 77%, que se considera como un puntaje ALTO, mostrando con ello que la percepción de los funcionarios frente a la organización es bastante positiva. Como se verá en las gráficas y la explicación al siguiente cuadro, los datos de cada una de las variables evaluadas, resultan consistentes entre ellas, apareciendo con ello un fenómeno de

satisfacción generalizada, que si bien no se ubica en el puntaje máximo, representa una percepción bastante positiva en relación a las condiciones de trabajo.

Para tener una visión amplia de los resultados, se muestra inicialmente el gráfico que aglutina los resultados obtenidos.

MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL
CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜI
0



Instrumento para el análisis del clima organizacional
 Organización Panamericana de la Salud - Organización Mundial de la Salud
 Modificado y ajustado por Colmena riesgos profesionales

VEAMOS LOS RESULTADOS GENERALES POR VARIABLE Y SUBVARIABLE:

LIDERAZGO:

En términos generales la variable fue evaluada de manera positiva con un porcentaje del 77%, el cual se ubica como ALTO, significando que en términos generales la mayor parte de las personas se sienten a gusto

con los directivos de la Entidad y su estilo de mando. Esto es importante reconocerlo, para mantener dicha condición como una fortaleza en la Entidad.

De manera específica, se pueden observar los siguientes resultados en las subvariables:

Estilo de Dirección, la subvariable puntuó en el 82%, porcentaje equivalente a un nivel ALTO, lo cual indica que la mayor parte de los funcionarios se sienten satisfechos con el estilo de dirección, que hace referencia directa al hecho que las personas se sienten a gusto con los procedimientos actuales, normas y políticas de los directivos, así como con las estrategias utilizadas para el manejo del personal y el liderazgo en los procesos.

Estímulo a la Excelencia, puntuó con 83% que se ubica en un nivel ALTO, y siendo la subvariable de mayor puntuación. De acuerdo con lo evaluado, se reconoce que los funcionarios se sienten estimulados hacia la excelencia, indicando con ello que los directivos buscan el mejoramiento continuo y lo transmiten de esta forma a los equipos de trabajo.

Estímulo del Trabajo en Equipo, en las diferentes Dependencias evaluadas en la CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ, el porcentaje más bajo fue de 68%, logrando con ello un nivel MEDIO, indicador de que las personas perciben que no hay un alto compromiso con el trabajo en equipo; es decir, no se observa un total ambiente de camaradería, ni compromiso de todos con el logro de las metas de la Entidad. Es posible que en algunos grupos haya colaboración entre compañeros, pero la percepción general es que el trabajo en equipo se ve limitado, encontrando que algunas personas funcionan como islas, aspecto que es necesario revisar y fortalecer.

En cuanto al **Manejo o Solución de Conflictos**, la subvariable puntuó 75%, alcanzando con ello un nivel MEDIO-ALTO. Este indicador muestra que la Entidad cuenta con los procesos necesarios para el manejo de los conflictos, y que estos mecanismos se utilizan de forma efectiva en la mayoría de las ocasiones. En este sentido, se evidencia entonces que los jefes cumplen con estos procesos en la Entidad, es decir, evitando con ello procesos subjetivos en el manejo de las dificultades.

MOTIVACIÓN:

Esta variable fue la de menor puntaje en los resultados de la encuesta, con un puntaje de 75%, equivalente a MEDIO-ALTO, en el límite superior. Esto quiere mostrar una variable que sigue siendo evaluada de una manera positiva por el personal, y hace referencia a la percepción de los funcionarios con relación al sistema de recompensas y motivaciones de la CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ.

En cuanto a la subvariable de **Realización Personal**, los funcionarios sienten que en la Entidad y lo que realizan dentro de ella ha contribuido de manera significativa a su realización personal, familiar, profesional y social, pues esta subvariable puntuó con 82% equivalente a un nivel ALTO; es la segunda subvariable mejor puntuada en la variable de Motivación. Es decir que los funcionarios valoran lo que la Entidad les ha aportado para el logro de su proyecto de vida personal y familiar.

En lo relacionado con el **Reconocimiento a los Aportes**, la puntuación fue del 76%, equivalente a un nivel ALTO, lo cual indica que la mayoría de los funcionarios sienten que lo que ellos aportan a la Entidad es importante y es reconocido por el resto de las personas. Este tipo de acciones se refleja en el sentido de pertenencia que desarrollan los funcionarios en relación a las entidades donde desarrollan su labor.

Responsabilidad, calificada con un 60%, que se ubica en el nivel MEDIO. Este resultado lleva a pensar que resulta necesario reforzar este aspecto, pues los funcionarios perciben que no todo el personal está comprometido con el logro de las metas de la Entidad; en este sentido, se percibe que no todas las personas se responsabilizan de la misma manera por su trabajo, y que algunos podrían requerir un mayor nivel de empoderamiento con relación a la Contraloría Municipal de Itagüí, siendo con esto un factor que puede generar sentimiento de sobrecarga laboral y sentimientos de insatisfacción al interior de los equipos de trabajo.

Adecuadas Condiciones de Trabajo, la subvariable puntuó 83% equivalente a un nivel ALTO, y es la subvariable que alcanza un mayor nivel. Esto es indicador de que la gran mayoría de los funcionarios se sienten bien con las instalaciones, equipos y elementos necesarios para su trabajo.

RECIPROCIDAD:

Esta variable fue evaluada por los funcionarios a través de las encuestas, con un 78% equivalente al nivel ALTO, encontrándose que la mayor parte de los funcionarios perciben que van caminando hacia el mismo propósito de la CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ; es decir, los ideales personales y propuestas de vida son compatibles con los intereses de la Entidad y lo que de ella reciben.

Con relación a las subvariables allí comprometidas, se encuentra:

La subvariable **Aplicación al Trabajo**, fue puntuada con el 78%, equivalente a un nivel ALTO. Ello indica que el personal siente que las

tareas que realiza al interior de la CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ, está directamente relacionado con su profesión o experiencia laboral, hecho que les ha permitido realizarse profesionalmente y adquirir una experiencia valiosa.

Cuidado del Patrimonio Institucional, la subvariable puntuó en el nivel más alto en el estudio del Clima, con un 87% equivalente a un nivel ALTO, indicando que en general el personal percibe que cuida el patrimonio institucional, como insumos, materiales e instalaciones de la Entidad.

En cuanto a la **Retribución**, es una de las subvariables de menor puntuación, no sólo en el factor Reciprocidad, sino que es una de las que puntúa más bajo en el Estudio de Clima Organizacional en la Contraloría Municipal de Itagüí, obteniendo un porcentaje de 60%, equivalente a MEDIO, indicando que no todo el personal se siente bien retribuido por lo que hace. Esta subvariable está relacionada con la percepción que desarrollan las personas en torno al reconocimiento de su quehacer, y de manera común se asocia con retribución económica, que explicaría el por qué del resultado en este punto. Es importante anotar que esta subvariable no sólo corresponde al salario, sino también a las capacitaciones, las oportunidades de crecimiento y/o estrategias de reconocimiento y crecimiento al interior de la Entidad. Por lo tanto sería recomendable que este punto sea revisado por parte del equipo líder.

En lo relacionado con la **Equidad**, la subvariable puntuó 72% MEDIO-ALTO, observándose de acuerdo a los resultados la percepción que tienen los funcionarios acerca del manejo de las situaciones en la entidad sin un nivel de preferencias que genere desequilibrio o percepción de inequidad por parte de las personas.

PARTICIPACIÓN:

En términos generales esta variable fue evaluada en forma positiva, con un puntaje de 78% que representa un nivel ALTO, indicador de que la mayor parte del personal percibe que es tenido en cuenta por los directivos, para los diferentes procesos que se manejan dentro de la Entidad.

La subvariable **Compromiso con la Producción**, puntuó en el estudio con 78% equivalente a un nivel ALTO, encontrándose que la mayor parte de los funcionarios están comprometidas con la Entidad; es decir, que todos aportan en la misma medida para cumplir con los objetivos de la Entidad, además de percibirse cooperación entre ellos para asumir los compromisos. Es importante resaltar que esta subvariable esta directamente relacionada con la de Responsabilidad y con Trabajo en Equipo, por lo tanto es necesario trabajar sobre estos aspectos, para que no se vean afectados los procesos, y con ello influir negativamente sobre el Clima Organizacional.

La **Compatibilidad de Intereses**, puntuó en un nivel de 82% equivalente a ALTO, indicador que la mayor parte del personal considera que existe compatibilidad y equilibrio entre las políticas de la Entidad y los intereses individuales de quienes allí laboran.

Frente a la **Comunicación o Intercambio de Información**, el puntaje fue de 71% equivalente a MEDIO-ALTO, indicando que es importante fortalecer este aspecto, generar mejores canales de comunicación y/o información, para mejorar el Clima al interior de los equipos de trabajo y de la Entidad en general, pues es un indicador de falta de asertividad, de distorsiones de la información, de comentarios informales entre los funcionarios. Es la subvariable que aparece con un puntaje más bajo.

Con relación a la **Involucración en el Cambio**, fue calificada con 81%, equivalente a un nivel ALTO, indicador que da cuenta que cuando se van a realizar procesos nuevos o cambios al interior de la Entidad, todos los funcionarios se enteran, pudiendo con ello prever las posibles consecuencias. Los funcionarios perciben que son tenidos en cuenta para los cambios. Además, representa que los jefes comunican oportunamente la información en las diferentes áreas de trabajo, sintiéndose con ello partícipes de la Entidad.

En términos generales el Clima Organizacional de la CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ, es percibido en forma positiva. No obstante, es necesario trabajar sobre las subvariables de menor puntuación, con el fin de mantener el equilibrio y trabajar por el mejoramiento continuo al interior de la Entidad.

RESUMEN DE VARIABLES Y SUBVARIABLES DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ

| VARIABLE Y SUBVARIABLE | CLIMA GENERAL |
|--------------------------------|---------------|
| LIDERAZGO | 77% |
| Estilo de Dirección | 82% |
| Estímulo a la Excelencia** | 83% |
| Estímulo al Trabajo en Equipo* | 68% |

| | |
|--|------------|
| Solución de Conflictos | 75% |
| MOTIVACIÓN | 75% |
| Realización Personal | 82% |
| Reconocimiento a los Aportes | 76% |
| Responsabilidad* | 60% |
| Adecuadas Condiciones de Trabajo** | 83% |
| RECIPROCIDAD | 78% |
| Aplicación al Trabajo | 82% |
| Cuidado del Patrimonio Institucional** | 87% |
| Retribución* | 60% |
| Equidad | 72% |
| PARTICIPACIÓN | 78% |
| Compromiso con la Productividad | 78% |
| Compatibilidad de Intereses | 82% |
| Intercambio de Información | 71% |
| Involucración al Cambio | 81% |
| CLIMA TOTAL | 77% |

* Estas son las subvariables más bajas.

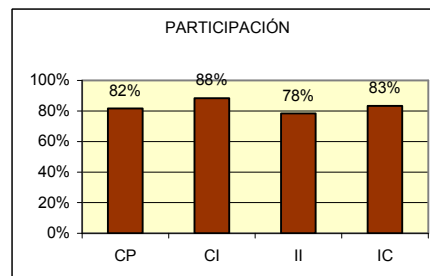
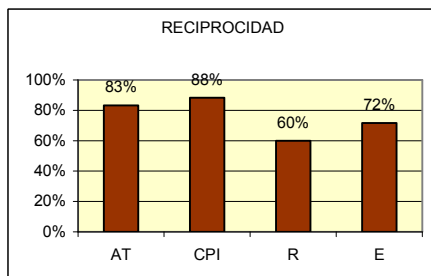
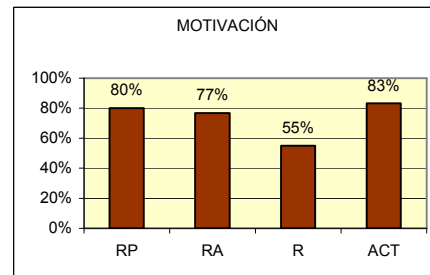
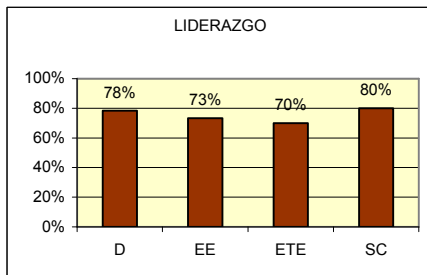
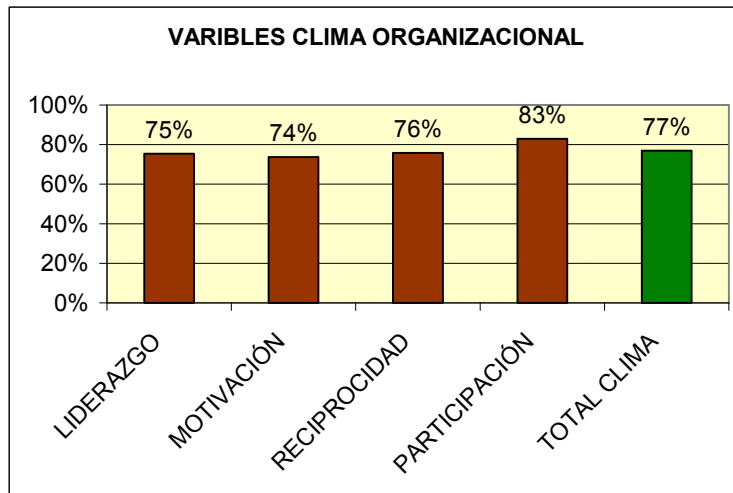
** Estas son las subvariables más altas.

RESULTADOS POR DEPENDENCIAS

RESULTADOS DESPACHO DEL CONTRALOR

DESPACHO DEL CONTRALOR

MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL
CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ (DESPACHO)
0



El estudio se realizó con 3 personas. Al revisar los resultados del estudio de clima organizacional del DESPACHO DEL CONTRALOR, se encontró que el puntaje obtenido en las variables contempladas estuvo por encima del 74%, indicador que el clima organizacional se percibe MEDIO-ALTO, con un total de 77%, donde Participación es la variable mejor puntuada y Motivación la de menor puntuación.

VEAMOS LOS RESULTADOS GENERALES POR VARIABLE Y SUBVARIABLE:

LIDERAZGO:

En términos generales la variable fue evaluada de manera positiva por parte del personal de esta Dependencia con un porcentaje del 75%, que se ubica como ALTO, lo cual indica que las personas perciben y reconocen el liderazgo por parte del equipo directivo y de los jefes de la Dependencia.

Estilo de dirección, la subvariable fue puntuada con 78%, ubicado en un nivel ALTO, lo cual indica que el personal está a gusto con los procedimientos actuales, normas y políticas de los directivos, así como con las estrategias utilizadas para el manejo del personal y el liderazgo en los procesos por parte de sus jefes inmediatos.

Este puntaje es indicador de que el personal percibe en sus jefes:

- Visión
- Conocimiento de la Entidad
- Calidad humana
- Respeto hacia el personal
- Equidad en los procesos de administración de personal
- Buena comunicación entre jefes y funcionarios

Estimulo a la excelencia, el personal siente que es estimulado hacia la excelencia, con un porcentaje del 73%, MEDIO-ALTO, indicador de que los directivos se han encaminado en la búsqueda del mejoramiento continuo y lo transmiten a los funcionarios. Esta variable apunta a la calidad en los productos y servicios ofrecidos por la entidad.

Trabajo en equipo en las diferentes áreas o puestos de trabajo, con un porcentaje del 70%, MEDIO-ALTO, indicador de que la mayoría del

personal percibe que hay trabajo en equipo entre el personal de esta Dependencia.

En cuanto al **manejo de conflictos**, la subvariable puntuó 80%, equivalente a un nivel ALTO; este indicador muestra que la mayoría de los funcionarios conocen las políticas existentes para el manejo de conflictos y que los jefes y funcionarios las cumplen en el momento de presentarse algún problema.

MOTIVACIÓN:

Esta variable fue evaluada con un puntaje de 74%, MEDIO-ALTO con tendencia a ALTO, indicador que muestra que la mayoría del personal de esta Dependencia se siente motivado para trabajar en la entidad.

En cuanto a la subvariable de **Realización Personal**, los funcionarios expresan que la entidad y lo que realiza dentro del mismo ha contribuido a su realización personal, por lo que fue evaluada con un porcentaje del 80%, equivalente a ALTO, lo que significa que el personal valora y reconoce los aportes que la entidad les ha brindado en su proyecto de vida personal y profesional.

En lo relacionado con los **Reconocimientos a sus Aportes**, la puntuación fue del 77%, equivalente a un puntaje ALTO, lo cual indica que la mayoría de los funcionarios de esta Dependencia sienten que la entidad los reconoce como personas importantes, que se valora el trabajo y sus aportes.

Responsabilidad, calificada con una puntuación de 55%, MEDIO, lo que indica que sería importante reforzar este aspecto en los funcionarios de esta Dependencia, en tanto perciben que no todo el personal es responsable, y que por tanto no todos se empoderan de las actividades

que se realizan al interior de la entidad, lo que puede generar sensación de sobrecarga laboral y sentimientos de insatisfacción al interior de los grupos de trabajo.

Adecuadas condiciones de trabajo, en términos generales sienten que cuentan con las instalaciones, equipos, seguridad y elementos necesarios para su trabajo, la subvariable puntuó 83%, correspondiente a un nivel ALTO.

RECIPROCIDAD:

En términos generales esta fue evaluada de manera positiva, con un 76%, que representa un nivel ALTO, encontrándose que la mayoría las personas perciben que van caminando hacia el mismo lado de la entidad y que este es compatible con sus intereses particulares.

En la subvariable **Aplicación al Trabajo**, puntuada con el 83% que es un nivel ALTO, lo cual indica que el personal de esta Dependencia percibe que lo que realiza al interior de la entidad está directamente relacionado con su profesión o experiencia laboral, hecho que les ha permitido realizarse profesionalmente, es decir que hay perfiles claros para los puestos de trabajo y que la asignación de las personas en los cargos es acorde con estos perfiles.

Cuidado del patrimonio institucional, en términos generales el personal de esta Dependencia percibe que cuida el patrimonio institucional, en lo relacionado con el presupuesto, muebles, equipos, herramientas, instalaciones locativas, subvariable puntuada con un 88% ALTO. Es la subvariable de mayor puntuación.

En cuanto a la **retribución**, es una de las subvariables de menor puntuación, con un 60%, MEDIO indicador de que no todo el personal de esta Dependencia se siente bien retribuido por lo que hace, no todos se sienten bien con el salario, con las capacitaciones, con las oportunidades de crecimiento, estrategias de reconocimiento. Por tanto, se recomendaría revisar estos puntos, por las consecuencias que estos aspectos traen en términos de motivación y desempeño.

En lo relacionado con la **Equidad**, la subvariable puntuó 72% MEDIO-ALTO, indicador de que la mayoría del personal percibe que las normas, políticas, sanciones y reconocimientos son para todos, es decir que el manejo de personal se hace de manera equitativa.

PARTICIPACIÓN:

En términos generales esta variable fue evaluada de manera positiva, con un puntaje de 83% equivalente a un nivel ALTO, indicador de que el personal de esta Dependencia se siente tenido en cuenta por los directivos para los diferentes procesos que se manejan dentro de la entidad.

La subvariable **Compromiso con la Producción** puntuó 82%, equivalente a un puntaje ALTO, encontrándose que la mayor parte de las personas perciben que los funcionarios están comprometidos con su quehacer cotidiano; es decir, que aportan para cumplir los objetivos de la entidad como tal y del equipo de trabajo.

La **Compatibilidad de intereses** puntuó 88%, equivalente a un nivel ALTO, indicador que la mayoría del personal de esta Dependencia

perciben que existe compatibilidad y equilibrio entre las políticas de la Entidad y los intereses individuales de quienes allí laboran.

Frente a la **Comunicación o Intercambio de información**, con un puntaje de 78%, en un nivel ALTO; ello es indicador de que existe una buena comunicación entre las personas.

Con relación a la **involucración en el cambio**, fue calificada con 83%, correspondiente a un nivel ALTO, indicando que la mayoría del personal de esta Dependencia se siente tenido en cuenta cuando hay procesos nuevos, o cambios al interior de la entidad o de que se les informa oportunamente cualquier novedad, siendo la subvariable de mejor puntuación en esta variable.

En términos generales el clima del DESPACHO DEL CONTRALOR, es percibido de manera positiva por parte de sus funcionarios.

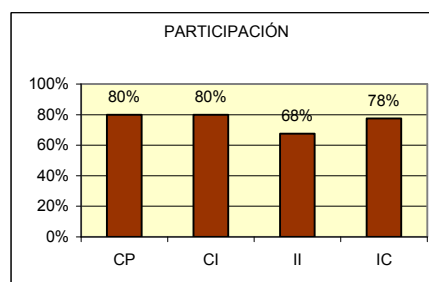
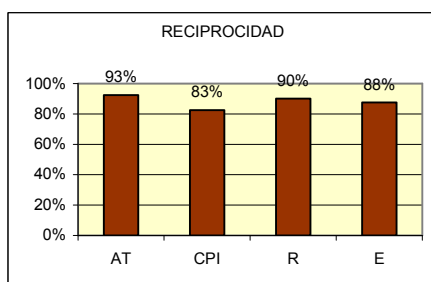
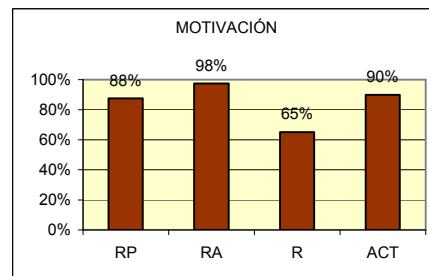
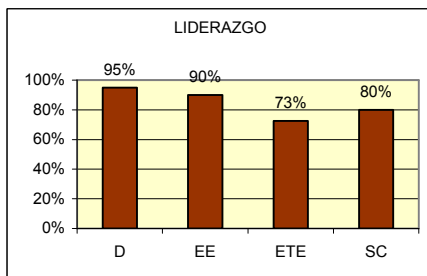
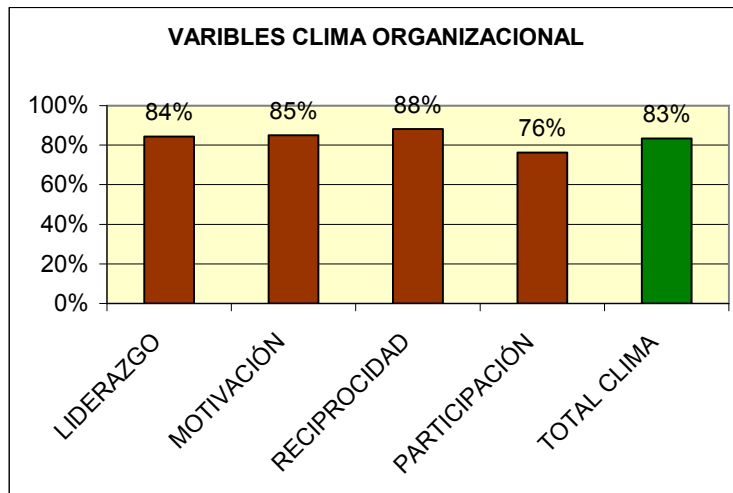
**RESULTADOS
CONTRALORÍA AUXILIAR
DE RECURSOS
HUMANOS, FÍSICOS Y
FINANCIEROS**

CONTRALORÍA AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS, FÍSICOS Y FINANCIEROS

MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

CONTRALORIA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ (RHFF)

0



El estudio se realizó con 2 personas. Al revisar los resultados del estudio de clima organizacional de la Dependencia de la CONTRALORÍA AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS, FÍSICOS Y FINANCIEROS, se encontró que el puntaje obtenido en las variables contempladas estuvo por encima del 76%, indicador que el clima organizacional se percibe ALTO, con un total de 83%, donde reciprocidad es la variable mejor puntuada

y participación aparece como la subvariable con la menor puntuación, manteniéndose ésta última en un nivel alto.

VEAMOS LOS RESULTADOS GENERALES POR VARIABLE Y SUBVARIABLE:

LIDERAZGO:

La variable fue evaluada de manera bastante positiva por parte del personal de esta Dependencia con un porcentaje del 84%, que se ubica como ALTO, lo cual indica que en su mayoría, las personas perciben y reconocen el liderazgo por parte del equipo directivo y de los jefes de la Dependencia.

Estilo de dirección, la subvariable fue puntuada con 95%, ubicado en un nivel ALTO, y apareciendo como una de las que obtiene el mayor puntaje de todo el estudio, lo cual indica que el personal está a gusto con los procedimientos actuales, normas y políticas de los directivos, así como con las estrategias utilizadas para el manejo del personal y el liderazgo en los procesos por parte de sus jefes inmediatos.

Este puntaje es indicador de que el personal percibe en sus jefes:

- Visión
- Conocimiento de la Entidad
- Calidad humana
- Respeto hacia el personal
- Equidad en los procesos de administración de personal
- Buena comunicación entre jefes y funcionarios

Estimulo a la excelencia, el personal siente que es estimulado hacia la excelencia, con un porcentaje del 90%, ALTO, indicador de que los directivos se han encaminado en la búsqueda del mejoramiento

continúo y lo transmiten a los funcionarios. Esta variable apunta a la calidad en los servicios ofrecidos por la entidad.

Trabajo en equipo en las diferentes áreas o puestos de trabajo, con un porcentaje del 73%, MEDIO-ALTO, indicador de que el personal percibe que hay trabajo en equipo entre el personal de esta Dependencia. Implica, con ello, además de un adecuado nivel de satisfacción con el equipo, que se percibe respaldo en el desarrollo de algunas de las acciones. No obstante, es una de las subvariables que alcanza un menor nivel en esta parte de la evaluación.

En cuanto al **manejo de conflictos**, la subvariable puntuó 80%, equivalente a un nivel ALTO; este indicador muestra que los funcionarios conocen las políticas existentes para el manejo de conflictos y que los jefes y funcionarios las cumplen en el momento de presentarse algún problema.

MOTIVACIÓN:

Esta variable fue evaluada con un puntaje de 85%, correspondiente a un nivel ALTO; este indicador muestra que la mayoría del personal de esta Dependencia se siente motivado para trabajar en la entidad.

En cuanto a la subvariable de **Realización Personal**, los funcionarios expresan que la entidad y lo que realiza dentro del mismo ha contribuido a su realización personal, por lo que fue evaluada con un porcentaje del 88%, equivalente a ALTO, lo que significa que el personal valora y reconoce los aportes que la entidad les ha brindado en su proyecto de vida personal y profesional.

En lo relacionado con los **Reconocimientos a sus Aportes**, la puntuación fue del 98%, equivalente a un puntaje ALTO, lo cual indica los

funcionarios de esta Dependencia sienten que la entidad los reconoce como personas importantes, que se valora el trabajo y sus aportes en la generación de resultados, además de identificar algunas acciones como logros que son producto de la superación de retos y dificultades en el quehacer diario. Es la variable que se acerca al punto máximo de calificación, convirtiéndose así en una fortaleza importante a resaltar.

Responsabilidad, calificada con una puntuación de 66%, MEDIO-ALTO, por lo que indica que sería importante reforzar este aspecto en los funcionarios de esta Dependencia, en tanto perciben que no todo el personal es responsable, y que por tanto no todos se empoderan de todas y cada una de las actividades que se realizan al interior de la entidad, lo que puede generar sensación de sobrecarga laboral y sentimientos de insatisfacción al interior de los grupos de trabajo, pero referido ello a momentos puntuales del desarrollo del trabajo. Este puntaje se relaciona directamente con Estímulo al Trabajo en Equipo, que igualmente puntuó en un nivel por debajo del promedio de las puntuaciones allí obtenidas.

Adecuadas condiciones de trabajo, en términos generales sienten que cuentan con las instalaciones, equipos, seguridad y elementos necesarios para su trabajo, la subvariable puntuó 90%, correspondiente a un nivel ALTO.

RECIPROCIDAD:

En términos generales esta fue evaluada de manera positiva, con un 88%, que representa un nivel ALTO, encontrándose que la mayoría las personas perciben que van caminando hacia el mismo lado de la entidad y que éste es compatible con sus intereses particulares.

En la subvariable **Aplicación al Trabajo**, puntuada con el 93% que es un nivel ALTO, lo cual indica que el personal de esta Dependencia percibe que lo que realiza al interior de la entidad está directamente relacionado con su profesión o experiencia laboral, hecho que les ha permitido realizarse profesionalmente, es decir que hay perfiles claros para los puestos de trabajo y que la asignación de las personas en los cargos es acorde con estos perfiles. Es la subvariable de mayor puntuación.

Cuidado del patrimonio institucional, en términos generales el personal de esta Dependencia percibe que cuida el patrimonio institucional, en lo relacionado con el presupuesto, muebles, equipos, instalaciones locativas, subvariable puntuada con un 83% ALTO.

En cuanto a la **retribución**, se observa una puntuación con un 90%, ALTO, indicador de que la mayor parte del personal de esta Dependencia se siente bien retribuido por lo que hace, además de mostrarse conforme con el salario, con las capacitaciones, con las oportunidades de crecimiento y las estrategias de reconocimiento que utiliza la dependencia.

En lo relacionado con la percepción de **Equidad**, la subvariable puntuó 88% ALTO, indicador de que la mayor parte del personal percibe que las normas, políticas, sanciones y reconocimientos son para todos, es decir que el manejo de personal no siempre se identifica como un trabajo que se hace de manera equitativa.

PARTICIPACIÓN:

En términos generales esta variable fue evaluada de manera positiva, con un puntaje de 80% equivalente a un nivel ALTO, indicador de que el personal de esta Dependencia se siente tenido en cuenta por los

directivos para los diferentes procesos que se manejan dentro de la entidad, pero es posible que se presenten algunas insatisfacciones.

La subvariable **Compromiso con la Producción** puntuó 80%, equivalente a un puntaje ALTO, encontrándose que la mayor parte de las personas perciben que los funcionarios están comprometidos con su quehacer cotidiano; es decir, que aportan para cumplir los objetivos de la entidad como tal y del equipo de trabajo. Esta subvariable es la que obtuvo una mejor evaluación en esta dependencia.

La **Compatibilidad de intereses** puntuó 80%, equivalente a un nivel ALTO, indicador que el personal de esta Dependencia perciben que existe compatibilidad y equilibrio entre las políticas de la Entidad y los intereses individuales de quienes allí laboran.

Frente a la **Comunicación o Intercambio de información**, con un puntaje de 68%, en un nivel MEDIO-ALTO; ello es indicador de que existe una buena comunicación entre las personas, y que la información se percibe en términos generales como dinámica, circulando entre los integrantes de la dependencia. Dado que es el puntaje menor de esta área, valdría la pena generar estrategias frente al mismo.

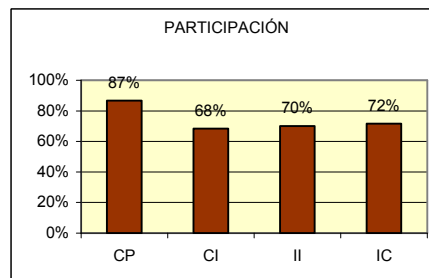
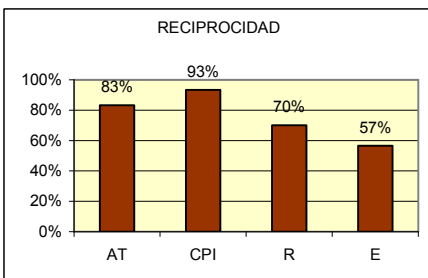
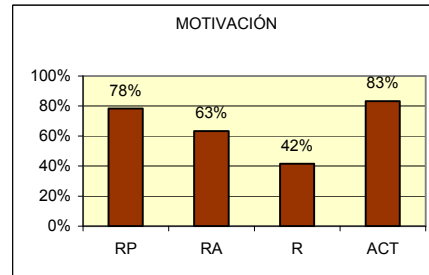
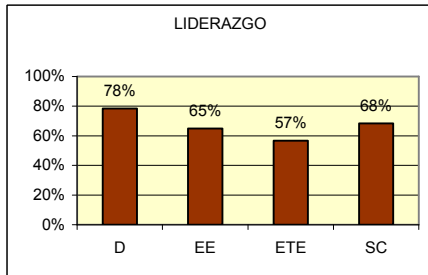
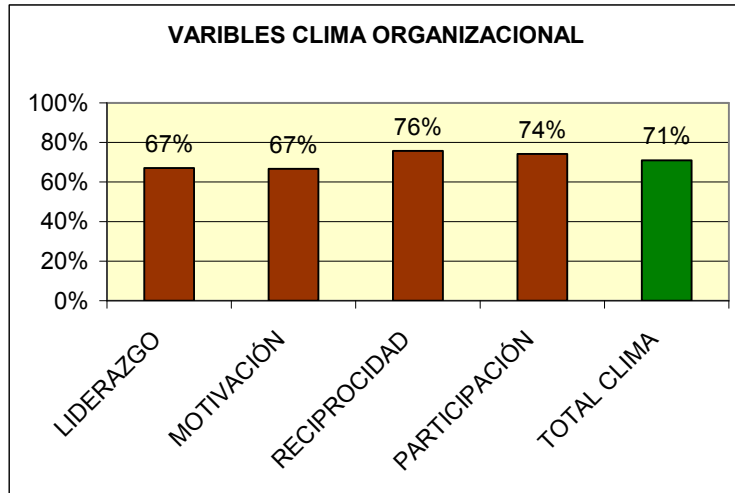
Con relación a la **involucración en el cambio**, fue calificada con 78%, correspondiente a un nivel ALTO, indicando que la mayoría del personal de esta Dependencia se siente tenido en cuenta cuando hay procesos nuevos, o cambios al interior de la entidad o de que se les informa oportunamente cualquier novedad.

En términos generales el clima de la CONTRALORÍA AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS, FÍSICOS Y FINANCIEROS, es percibido de manera positiva por parte de sus funcionarios.

**RESULTADOS
CONTRALORÍA
AUXILIAR DE
RESPONSABILIDAD
FISCAL Y
JURISDICCIÓN
COACTIVA**

**CONTRALORÍA AUXILIAR DE RESPONSABILIDAD FISCAL Y JURISDICCIÓN
COACTIVA**

MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL
CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜI (RFJC)
0



El estudio se realizó con 3 personas. Al revisar los resultados del estudio de clima organizacional de la Dependencia de la CONTRALORÍA AUXILIAR DE RESPONSABILIDAD FISCAL Y JURISDICCIÓN COACTIVA (RFJC), se encontró que el puntaje obtenido en las variables contempladas estuvo por encima del 67%, indicador que el clima organizacional se percibe MEDIO-ALTO, con un total de 71%, donde reciprocidad es la variable mejor puntuada y Motivación junto con Liderazgo aparecen como las subvariables con la menor puntuación.

VEAMOS LOS RESULTADOS GENERALES POR VARIABLE Y SUBVARIABLE:

LIDERAZGO:

En términos generales la variable fue evaluada de manera positiva por parte del personal de esta Dependencia con un porcentaje del 67%, que se ubica como MEDIO-ALTO, lo cual indica que en su mayoría, las personas perciben y reconocen el liderazgo por parte del equipo directivo y de los jefes de la Dependencia.

Estilo de dirección, la subvariable fue puntuada con 78%, ubicado en un nivel ALTO, lo cual indica que el personal está a gusto con los procedimientos actuales, normas y políticas de los directivos, así como con las estrategias utilizadas para el manejo del personal y el liderazgo en los procesos por parte de sus jefes inmediatos.

Este puntaje es indicador de que el personal percibe en sus jefes:

- Visión
- Conocimiento de la Entidad
- Calidad humana
- Respeto hacia el personal
- Equidad en los procesos de administración de personal
- Buena comunicación entre jefes y funcionarios

Estímulo a la excelencia, el personal siente que es estimulado hacia la excelencia, con un porcentaje del 65%, MEDIO-ALTO, indicador de que los directivos se han encaminado en la búsqueda del mejoramiento continuo y lo transmiten a los funcionarios. Esta variable apunta a la calidad en los servicios ofrecidos por la entidad.

Trabajo en equipo en las diferentes áreas o puestos de trabajo, con un porcentaje del 57%, MEDIO, indicador de que la mitad del personal

percibe que hay trabajo en equipo entre el personal de esta Dependencia. Este punto es importante, en tanto es la condición que aparece con un menor puntaje. Ello implica que se puede estar percibiendo algunas personas como aisladas del proceso general de la Dependencia.

En cuanto al **manejo de conflictos**, la subvariable puntuó 68%, equivalente a un nivel MEDIO-ALTO; este indicador muestra que la mayoría de los funcionarios conocen las políticas existentes para el manejo de conflictos y que los jefes y funcionarios las cumplen en el momento de presentarse algún problema.

MOTIVACIÓN:

Esta variable fue evaluada con un puntaje de 67%, MEDIO-ALTO, indicador que muestra que la mayoría del personal de esta Dependencia se siente motivado para trabajar en la entidad.

En cuanto a la subvariable de **Realización Personal**, los funcionarios expresan que la entidad y lo que realiza dentro del mismo ha contribuido a su realización personal, por lo que fue evaluada con un porcentaje del 78%, equivalente a ALTO, lo que significa que el personal valora y reconoce los aportes que la entidad les ha brindado en su proyecto de vida personal y profesional.

En lo relacionado con los **Reconocimientos a sus Aportes**, la puntuación fue del 63%, equivalente a un puntaje MEDIO-ALTO, lo cual indica que la mayoría de los funcionarios de esta Dependencia sienten que la entidad los reconoce como personas importantes, que se valora el trabajo y sus aportes en la generación de resultados.

Responsabilidad, calificada con una puntuación de 42%, MEDIO, con una fuerte tendencia a bajo, por lo que indica que sería importante reforzar este aspecto en los funcionarios de esta Dependencia, en tanto perciben que no todo el personal es responsable, y que por tanto no todos se empoderan de las actividades que se realizan al interior de la entidad, lo que puede generar sensación de sobrecarga laboral y sentimientos de insatisfacción al interior de los grupos de trabajo. Este puntaje se relaciona directamente con Estímulo al Trabajo en Equipo, que igualmente puntuó en un nivel medio.

Adecuadas condiciones de trabajo, en términos generales sienten que cuentan con las instalaciones, equipos, seguridad y elementos necesarios para su trabajo, la subvariable puntuó 83%, correspondiente a un nivel ALTO.

RECIPROCIDAD:

En términos generales esta fue evaluada de manera positiva, con un 76%, que representa un nivel ALTO, encontrándose que la mayoría las personas perciben que van caminando hacia el mismo lado de la entidad y que este es compatible con sus intereses particulares.

En la subvariable **Aplicación al Trabajo**, puntuada con el 83% que es un nivel ALTO, lo cual indica que el personal de esta Dependencia percibe que lo que realiza al interior de la entidad está directamente relacionado con su profesión o experiencia laboral, hecho que les ha permitido realizarse profesionalmente, es decir que hay perfiles claros para los puestos de trabajo y que la asignación de las personas en los cargos es acorde con estos perfiles.

Cuidado del patrimonio institucional, en términos generales el personal de esta Dependencia percibe que cuida el patrimonio institucional, en

lo relacionado con el presupuesto, muebles, equipos, instalaciones locativas, subvariable puntuada con un 93% ALTO. Es la subvariable de mayor puntuación.

En cuanto a la **retribución**, se observa una puntuación con un 70%, MEDIO, indicador de que la mayor parte del personal de esta Dependencia se siente bien retribuido por lo que hace, además de sentirse bien con el salario, con las capacitaciones, con las oportunidades de crecimiento y las estrategias de reconocimiento que utiliza la dependencia.

En lo relacionado con la percepción de **Equidad**, la subvariable puntuó 57% MEDIO, indicador de que la mitad del personal percibe que las normas, políticas, sanciones y reconocimientos son para todos, es decir que el manejo de personal no siempre se identifica como un trabajo que se hace de manera equitativa. Este puntaje, en la medida que es el que obtuvo un menor nivel, requiere ser atendido.

PARTICIPACIÓN:

En términos generales esta variable fue evaluada de manera positiva, con un puntaje de 74% equivalente a un nivel MEDIO-ALTO, indicador de que el personal de esta Dependencia se siente tenido en cuenta por los directivos para los diferentes procesos que se manejan dentro de la entidad.

La subvariable **Compromiso con la Producción** puntuó 87%, equivalente a un puntaje ALTO, encontrándose que la mayor parte de las personas perciben que los funcionarios están comprometidos con su quehacer cotidiano; es decir, que aportan para cumplir los objetivos de la entidad como tal y del equipo de trabajo. Esta subvariable es la que obtuvo una mejor evaluación en esta dependencia.

La **Compatibilidad de intereses** puntuó 68%, equivalente a un nivel MEDIO-ALTO, indicador que la mayoría del personal de esta Dependencia perciben que existe compatibilidad y equilibrio entre las políticas de la Entidad y los intereses individuales de quienes allí laboran.

Frente a la **Comunicación o Intercambio de información**, con un puntaje de 70%, en un nivel MEDIO-ALTO; ello es indicador de que existe una buena comunicación entre las personas, y que la información se percibe en términos generales como dinámica, circulando entre los integrantes de la dependencia.

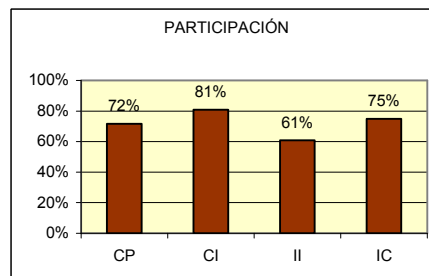
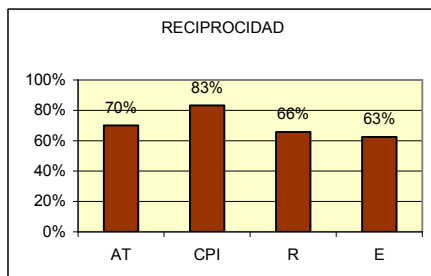
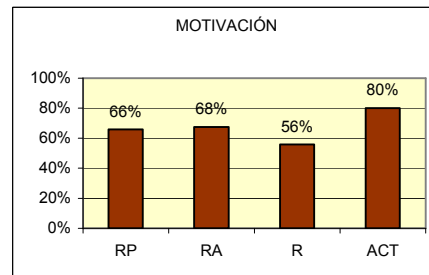
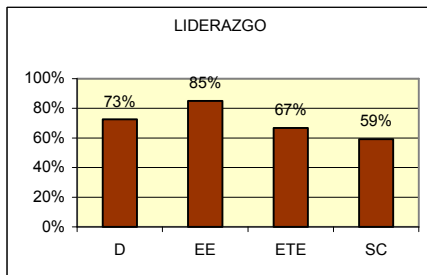
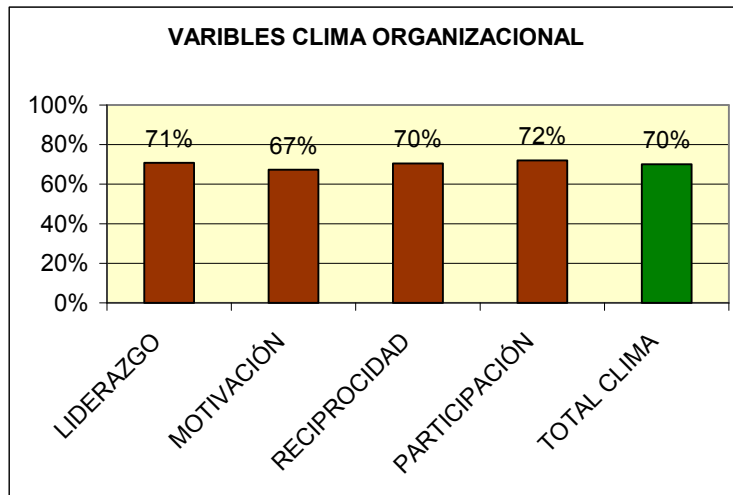
Con relación a la **involucración en el cambio**, fue calificada con 72%, correspondiente a un nivel MEDIO-ALTO, indicando que la mayoría del personal de esta Dependencia se siente tenido en cuenta cuando hay procesos nuevos, o cambios al interior de la entidad o de que se les informa oportunamente cualquier novedad.

En términos generales el clima de la CONTRALORÍA AUXILIAR DE RESPONSABILIDAD FISCAL Y JURISDICCIÓN COACTIVA, es percibido de manera positiva por parte de sus funcionarios.

CONTRALORÍA AUXILIAR DE AUDITORIA FISCAL

CONTRALORÍA AUXILIAR DE AUDITORIA FISCAL

MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL
CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ (CAAF)
0



El estudio se realizó con 6 personas. Al revisar los resultados del estudio de clima organizacional de la CONTRALORÍA AUXILIAR DE AUDITORÍA FISCAL, se encontró que el puntaje obtenido en las variables contempladas estuvo por encima del 67%, indicador que el clima organizacional se percibe MEDIO-ALTO, con un total de 70%, donde Participación es la variable mejor puntuada y Motivación la de menor puntuación.

VEAMOS LOS RESULTADOS GENERALES POR VARIABLE Y SUBVARIABLE:

LIDERAZGO:

En términos generales la variable fue evaluada de manera positiva por parte del personal de esta Dependencia con un porcentaje del 71%, que se ubica como MEDIO-ALTO, lo cual indica que las personas en su gran mayoría perciben y reconocen el liderazgo por parte del equipo directivo y de los jefes de la Dependencia.

Estilo de dirección, la subvariable fue puntuada con 73%, ubicado en un nivel MEDIO-ALTO, lo cual indica que el personal está a gusto con los procedimientos actuales, normas y políticas de los directivos, así como con las estrategias utilizadas para el manejo del personal y el liderazgo en los procesos por parte de sus jefes inmediatos.

Este puntaje es indicador de que el personal percibe en sus jefes:

- Conocimiento de la Entidad
- Calidad humana
- Respeto hacia el personal
- Equidad en los procesos de administración de personal
- Buena comunicación entre jefes y funcionarios

Estimulo a la excelencia, el personal siente que es estimulado hacia la excelencia, con un porcentaje del 85%, ALTO, siendo así la mejor puntuada en esta Dependencia, es un indicador de que los directivos se han encaminado en la búsqueda del mejoramiento continuo y lo transmiten a los funcionarios. Esta variable apunta a la calidad en el trabajo desarrollado en la entidad, que se traduce en los servicios ofrecidos.

En cuanto a la subvariable **Trabajo en equipo** en las diferentes áreas o puestos de trabajo, con un porcentaje del 67%, MEDIO-ALTO, indicador

de que la mayoría del personal percibe que hay trabajo en equipo entre el personal de esta Dependencia.

En cuanto al **manejo de conflictos**, la subvariable puntuó 59%, siendo la que obtiene un menor nivel de calificación; este resultado es equivalente a un nivel MEDIO; este indicador muestra que la mitad de los funcionarios conocen las políticas existentes para el manejo de conflictos y que los jefes y funcionarios las cumplen en el momento de presentarse algún problema. Como se verá, este resultado se equipara con el obtenido en Equidad (variable Reciprocidad), donde es posible que no se estén percibiendo manejos equitativos de las dificultades.

MOTIVACIÓN:

Esta variable fue evaluada con un puntaje de 67%, MEDIO-ALTO con tendencia a ALTO, indicador que muestra que la mayoría del personal de esta Dependencia se siente motivado para trabajar en la entidad.

En cuanto a la subvariable de **Realización Personal**, los funcionarios expresan que la entidad y lo que realiza dentro del mismo ha contribuido en cierta medida a su realización personal, por lo que fue evaluada con un porcentaje del 66%, equivalente a MEDIO-ALTO, lo que significa que el personal valora y reconoce los aportes que la entidad les ha brindado en su proyecto de vida personal y profesional.

En lo relacionado con los **Reconocimientos a sus Aportes**, la puntuación fue del 68%, equivalente a un puntaje MEDIO-ALTO, lo cual indica que la mayoría de los funcionarios de esta Dependencia sienten que la entidad los reconoce como personas importantes, que se valora el trabajo y sus aportes para el mejoramiento de la calidad en los servicios que se ofrecen en la Entidad.

Responsabilidad, calificada con una puntuación de 56%, MEDIO, lo que indica que sería importante reforzar este aspecto en los funcionarios de esta Dependencia, en tanto perciben que no todo el personal es responsable, y que por tanto no todos se empoderan de las actividades que se realizan al interior de la entidad, lo que puede generar sensación de sobrecarga laboral y sentimientos de insatisfacción al interior de los grupos de trabajo.

Adecuadas condiciones de trabajo, en términos generales sienten que cuentan con las instalaciones, equipos, seguridad y elementos necesarios para su trabajo, la subvariable puntuó 80%, correspondiente a un nivel ALTO. Esta es la subvariable con una mejor calificación por parte de los funcionarios de esta dependencia.

RECIPROCIDAD:

En términos generales esta fue evaluada de manera positiva, con un 70%, que representa un nivel MEDIO-ALTO, encontrándose que la mayoría las personas perciben que van caminando hacia el mismo lado de la entidad y que este es compatible con sus intereses particulares.

En la subvariable **Aplicación al Trabajo**, puntuada con el 70% que es un nivel MEDIO-ALTO, lo cual indica que el la mayor parte del personal de esta Dependencia percibe que lo que realiza al interior de la entidad está directamente relacionado con su profesión o experiencia laboral, hecho que les ha permitido realizarse profesionalmente, es decir que hay perfiles claros para los puestos de trabajo y que la asignación de las personas en los cargos es acorde con estos perfiles.

Cuidado del patrimonio institucional, en términos generales, el personal de esta Dependencia percibe que cuida el patrimonio institucional, en lo relacionado con el presupuesto, muebles, equipos, herramientas,

instalaciones locativas, subvariable puntuada con un 83% ALTO. Es la subvariable de mayor puntuación.

En cuanto a la **retribución**, es una de las subvariables de menor puntuación, con un 66%, MEDIO-ALTO indicador de que alguno o algunos de los funcionarios de esta Dependencia sienten que podrían tener una forma distinta para el reconocimiento y retribución por lo que hace; no todos se sienten bien con el salario, con las capacitaciones, con las oportunidades de crecimiento, estrategias de reconocimiento, sin embargo, el resultado sigue estando en un nivel positivo.

En lo relacionado con la **Equidad**, la subvariable puntuó 63% MEDIO-ALTO, pero con tendencia a medio, convirtiéndose en un indicador de que algunos integrantes del personal perciben que las normas, políticas, sanciones y reconocimientos no son para todos por igual, es decir que el manejo de personal se hace de manera poco equitativa.

PARTICIPACIÓN:

En términos generales esta variable fue evaluada de manera positiva, con un puntaje de 72% equivalente a un nivel MEDIO-ALTO, indicador de que la mayor parte del personal de esta Dependencia se siente tenido en cuenta por los directivos para los diferentes procesos que se manejan dentro de la entidad.

La subvariable **Compromiso con la Producción** puntuó en un 72%, equivalente a un puntaje MEDIO-ALTO, encontrándose que la mayor parte de las personas perciben que los funcionarios están comprometidos con su quehacer cotidiano; es decir, que aportan para cumplir los objetivos de la entidad como tal y del equipo de trabajo.

La **Compatibilidad de intereses** puntuó 81%, equivalente a un nivel ALTO, indicador que la mayoría del personal de esta Dependencia percibe que existe compatibilidad y equilibrio entre las políticas de la Entidad y los intereses individuales de quienes allí laboran.

Frente a la **Comunicación o Intercambio de información**, con un puntaje de 61%, en un nivel MEDIO-ALTO, con tendencia a medio, por lo que se hace necesario prestar atención a esta subvariable; ello es indicador de que existen algunas limitaciones en el proceso de comunicación entre las personas, lo cual a su vez coincide con la limitación percibida en la solución de conflictos, lo mismo que con la falta de equidad en los manejos de algunas situaciones en la Dependencia.

Con relación a la **involucración en el cambio**, fue calificada con 75%, correspondiente a un nivel MEDIO-ALTO, indicando que la mayoría del personal de esta Dependencia se siente tenido en cuenta cuando hay procesos nuevos, o cambios al interior de la entidad o de que se les informa oportunamente cualquier novedad.

En términos generales el clima de LA CONTRALORÍA AUXILIAR DE AUDITORIA FISCAL, es percibido de manera positiva por parte de sus funcionarios, aunque presentando algunos elementos sobre los cuales es importante impactar para mantener y mejorar las condiciones actuales.

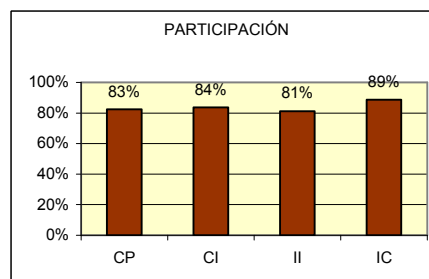
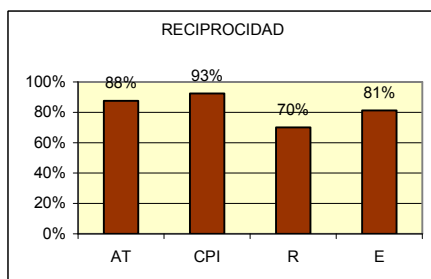
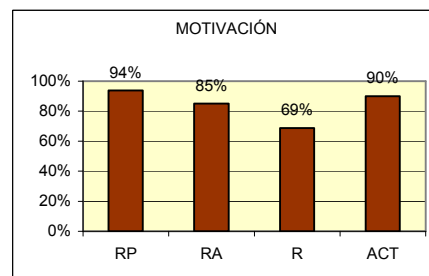
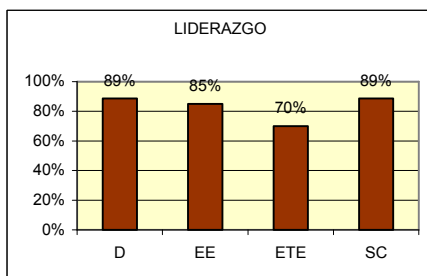
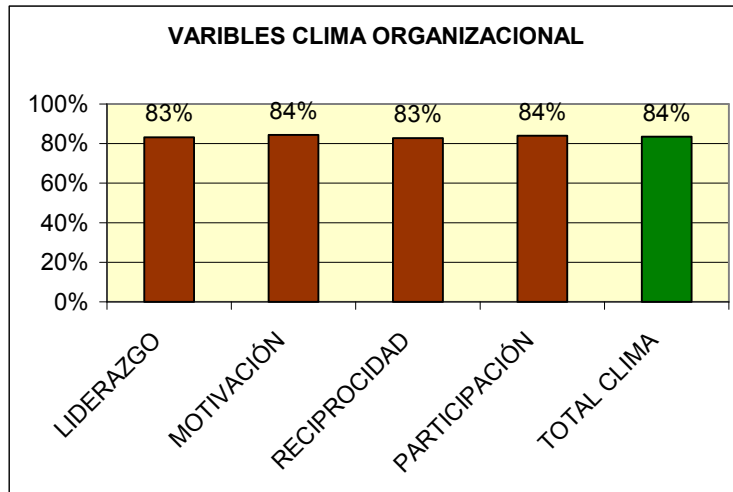
**CONTRALORÍA AUXILIAR
DE LA OFICINA
ASESORA**

CONTRALORÍA - OFICINA ASESORA

MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

CONTRALORIA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ (OF. ASESORA)

0



El estudio se realizó con 4 personas. Estas se agruparon en una sola dependencia, pero corresponde a las personas que dejaron la encuesta sin identificar con dependencia. Se retoma como unidad, en tanto los resultados de las diversas dependencias han resultado más o menos homogéneos.

Al revisar los resultados del estudio de clima organizacional de la unidad que ha sido identificada como CONTRALORÍA - OFICINA ASESORA, se encontró que el puntaje obtenido en las variables contempladas estuvo por encima del 80%, quedando con un total de 84% indicador que el clima organizacional se percibe ALTO, donde las cuatro variables se ubican en un nivel similar (83% - 84%).

Es la dependencia que mejor percibe el clima organizacional en la CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ.

VEAMOS LOS RESULTADOS GENERALES POR VARIABLE Y SUBVARIABLE:

LIDERAZGO:

La variable fue evaluada de manera positiva por parte del personal de esta Dependencia con un porcentaje del 83%, que se ubica como ALTO, lo cual indica que las personas perciben y reconocen el liderazgo por parte del equipo directivo y de los jefes de la Dependencia.

Estilo de dirección, la subvariable fue puntuada con 89%, ALTO, lo cual indica que el personal está a gusto con los procedimientos actuales, normas y políticas de los directivos, así como con las estrategias utilizadas para el manejo del personal y el liderazgo en los procesos por parte de sus jefes inmediatos. Es la más alta de las calificaciones en esta variable, junto con lo que corresponde a Solución de Conflictos.

Estimulo a la excelencia, el personal siente que es estimulado hacia la excelencia, con un porcentaje del 85%, ALTO, indicador de que los directivos se han encaminado en la búsqueda del mejoramiento continuo y lo transmiten a los funcionarios. Esta variable apunta a la calidad en los productos y servicios ofrecidos por la entidad.

Trabajo en equipo en las diferentes áreas o puestos de trabajo, con un porcentaje del 70%, MEDIO-ALTO, indicador de que la mayoría del personal percibe que hay trabajo en equipo entre el personal de esta Dependencia. Es la subvariable de menor puntuación, lo que implicaría prestarle atención para lograr un mayor equilibrio en los resultados.

En cuanto al **manejo de conflictos**, la subvariable puntuó 89%, ALTO, indicador que muestra que los funcionarios conocen las políticas existentes para el manejo de conflictos y que los jefes y funcionarios las cumplen en el momento de presentarse algún conflicto, logrando con ello una convivencia armónica y logro de la solución de los problemas de manera efectiva.

MOTIVACIÓN:

Esta variable fue evaluada con un puntaje de 84%, ALTO, indicador que muestra que el personal de esta Dependencia se siente motivado para trabajar en la entidad, alcanzando con ello satisfacción frente a las tareas desarrolladas.

En cuanto a la subvariable de **Realización Personal**, el personal siente que la entidad y lo que realiza dentro del mismo ha contribuido a su realización personal, por lo que fue evaluada con un porcentaje del 94%, ALTO, lo que significa que el personal valora y reconoce los aportes que la entidad les ha brindado en su proyecto de vida personal y profesional. Es la subvariable con mayor puntaje en esta parte de la evaluación.

En lo relacionado con los **reconocimientos a sus aportes**, la puntuación fue del 85%, ALTO, lo cual indica que los funcionarios de esta Dependencia sienten que la entidad los reconoce como personas

importantes, valora su trabajo y sus aportes. Este punto puede considerarse importante, en tanto contribuye a la percepción que las personas logran de realización personal.

Responsabilidad, calificada con una puntuación de 69%, MEDIO-ALTO, lo que indica que sería importante reforzar este aspecto, pues los funcionarios de esta Dependencia perciben que no todo el personal está comprometido con la labor que se desarrolla en la Contraloría Municipal de Itagüí; en este sentido, no todos se logran apropiarse de las actividades que se realizan al interior de la entidad, lo que puede generar sobre cargas laborales y sentimientos de insatisfacción al interior algunos miembros de los equipos de trabajo.

Adecuadas condiciones de trabajo, en términos generales sienten que cuentan con las instalaciones, equipos, seguridad y elementos necesarios para su trabajo, la subvariable puntuó 90% ALTO.

RECIPROCIDAD:

En términos generales esta fue evaluada de manera regular, con un 83%, ALTO, encontrándose que la mayoría las personas perciben que van caminando hacia el mismo lado de la entidad y que este es compatible con sus intereses, pero se debe trabajar y fortalecer.

En la subvariable **Aplicación al Trabajo**, puntuada con el 88% ALTO, lo cual indica que el personal de esta Dependencia percibe que lo que realiza al interior de la entidad está directamente relacionado con su profesión o experiencia laboral, hecho que les ha permitido realizarse profesionalmente, es decir que hay perfiles claros para los puestos de trabajo y que la asignación de las personas en los cargos es acorde con estos perfiles.

Cuidado del patrimonio institucional, en términos generales el personal de esta Dependencia percibe que cuida el patrimonio institucional, en lo relacionado con presupuesto, muebles, equipos, herramientas, instalaciones locativas, subvariable puntuada con un 93% ALTO. Es la característica mejor puntuada en esta variable.

En cuanto a la **Retribución**, es una de las subvariables de menor puntuación, con un 70%, MEDIO-ALTO indicador de que algunos integrantes del personal de esta Dependencia se sienten bien retribuido por lo que hace, aunque no todos se sienten bien con el salario, con las capacitaciones, con las oportunidades de crecimiento, estrategias de reconocimiento, por tanto se debe revisar por las consecuencias que estos aspectos traen en términos de motivación y desempeño.

En lo relacionado con la **Equidad**, la subvariable puntuó 81% ALTO, indicador de que la mayor parte del personal percibe que las normas, políticas, sanciones y reconocimientos son para todos sin privilegios, es decir, que el manejo de personal se hace de manera equitativa.

PARTICIPACIÓN:

En términos generales esta variable fue evaluada de manera regular, con un puntaje de 84% ALTO, indicador de que el personal de esta Dependencia se siente tenido en cuenta por los directivos para los diferentes procesos que se manejan dentro de la entidad, aspecto que se debe fortalecer.

La subvariable **Compromiso con la producción** puntuó 83%, ALTO, encontrándose que las personas perciben que el personal en su mayoría está comprometido; es decir que aportan para cumplir los objetivos de la entidad como tal y del equipo de trabajo.

La **compatibilidad de intereses** puntuó 84%, ALTO, indicador que la mayoría del personal de esta Dependencia percibe que existe compatibilidad y equilibrio entre las políticas de la Entidad y los intereses individuales de quienes allí laboran.

Frente a la **Comunicación o intercambio de información**, con un puntaje de 81%, ALTO, indicador de que existe una buena comunicación entre las personas, permitiendo con ello trabajar sobre el Clima de la Organización, fortaleciendo los lazos de unión entre las personas, y aportando con ello al sentido de pertenencia.

Con relación a la **involucración en el cambio**, fue calificada con 89%, ALTO, indicador de que el personal de esta Dependencia se siente tenido en cuenta cuando hay procesos nuevos, o cambios al interior de la entidad o de que se les informa oportunamente cualquier novedad, siendo la subvariable de mejor puntuación en esta variable.

En términos generales el clima de LA CONTRALORÍA – OFICINA DE APOYO, es percibido de manera positiva por parte de sus funcionarios.

CONCLUSIONES

GENERALES DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ

CONCLUSIONES GENERALES

- Los funcionarios se mostraron receptivos con el proceso realizado. Se realizó la explicación – sensibilización inicial para el proceso, logrando con ello claridad sobre el proceso a llevar a cabo, lo mismo que el objetivo de dicha evaluación.
- El estudio se realizó convocando a todos los funcionarios de la Contraloría Municipal de Itagüí, tomando en cuenta cada una de las Dependencias. La encuesta fue respondida en cada lugar de

trabajo, logrando con ello mayor concentración en la tarea por parte de todos los participantes.

- En términos generales el Clima Organizacional de la CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ es percibido de manera muy positiva por sus funcionarios, con un 77% equivalente en la tabla de puntajes a un CLIMA ALTO, es decir un Clima que requiere poca intervención de sus variables, pero que amerita un trabajo de seguimiento continuo por parte de los líderes de la Entidad.
- Las cuatro variables evaluadas: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación, estuvieron en un nivel similar (entre 75 y 78%), lo cual evidencia homogeneidad en los resultados generales. La variable de menor puntuación fue Motivación, sin que ello represente estar por debajo del promedio de la Entidad como tal.
- De la variable Liderazgo la subvariable mejor evaluada es Estímulo de la Excelencia, la de menor puntuación estuvo en la subvariable de Estímulo al Trabajo en Equipo.
- De la variable de Motivación la subvariable mejor evaluada fue: Adecuadas Condiciones de Trabajo, y la de menor puntuación fue Responsabilidad.
- De la variable de Reciprocidad la subvariable mejor evaluada fue Cuidado del Patrimonio Institucional y la subvariable de menor puntuación fue Retribución.
- De la variable de Participación la subvariable mejor evaluada fue Compatibilidad de Intereses y la subvariable de menor puntuación fue Comunicación o Intercambio de Información.

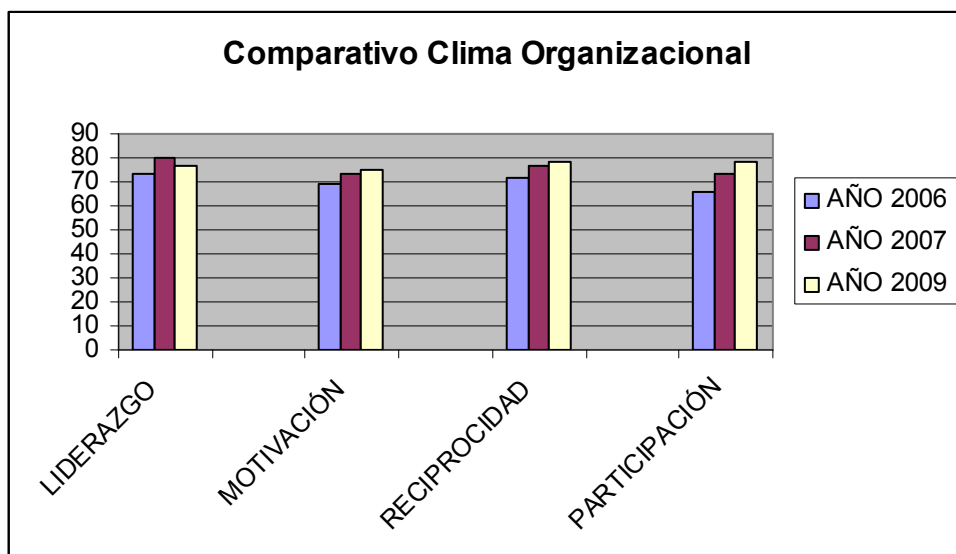
- Es importante resaltar que las subvariables estímulo a la excelencia, adecuación de las condiciones de trabajo, cuidado al patrimonio institucional y Compatibilidad de Intereses, fueron las más representativa en LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ.
- Las subvariables menor puntuadas en toda la Entidad fueron: **Estímulo al trabajo en equipo, Responsabilidad, Retribución e Intercambio de Información.**
- La Dependencia que mejor percibe el clima organizacional es Contraloría Auxiliar de Recursos Humanos, Físicos y Financieros, en segundo lugar el Despacho del Contralor y en tercer lugar la Contraloría Auxiliar de Auditoría Fiscal.
- En conclusión es el Clima Organizacional de la CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ se encuentra en un nivel positivo. Algunos de los puntos o subvariables pueden considerarse puntos a los cuales dirigir algunas acciones puntuales, con el fin de mantener las condiciones que se han fortalecido en la institución.
- Se realizaron entrevistas individuales a seis de los participantes en la Encuesta de Clima Organizacional (33.3%), encontrando una coincidencia total en las apreciaciones frente a la Entidad. Entre los puntos a resaltar, se encuentra que:
 1. Existe una percepción de satisfacción generalizada en cuanto a las mejoras que se han realizado en el espacio locativo de la Contraloría Municipal de Itagüí.
 2. Hay un acuerdo explícito e implícito al reconocer las cualidades de las personas que tienen la coordinación de las acciones en la Contraloría Municipal de Itagüí,

manifestado en la satisfacción expresada con el estilo de liderazgo.

3. Algunos de los funcionarios perciben la necesidad de hacer un trabajo para aumentar el nivel de responsabilidad en la Contraloría, en tanto algunos perciben que no todas las personas en la Entidad asumen las tareas propias, dejando con ello que se llegue incluso a desarrollar una sensación de sobrecarga en algunas personas.
4. Se evidencia que, aún con las limitaciones para la retribución diferente a los funcionarios, éstos perciben que la entidad les brinda muchos elementos positivos para su vida.
5. Es importante señalar que los funcionarios de la Contraloría Municipal de Itagüí reconocen que se les tiene en cuenta para los cambios que se van a adelantar en la Organización, independiente de que éstos puedan deberse a múltiples factores externos a la misma.
6. Cada una de las personas entrevistadas expresó su satisfacción con las condiciones de la Entidad, resaltando el Liderazgo de sus jefes, y complementando con la percepción de un clima propicio para el cumplimiento de las labores establecidas en la Misión Institucional.

**ANÁLISIS COMPARATIVO
DE CLIMA
ORGANIZACIONAL**

ANÁLISIS COMPARATIVO DE CLIMA ORGANIZACIONAL AÑOS 2006, 2007, 2009



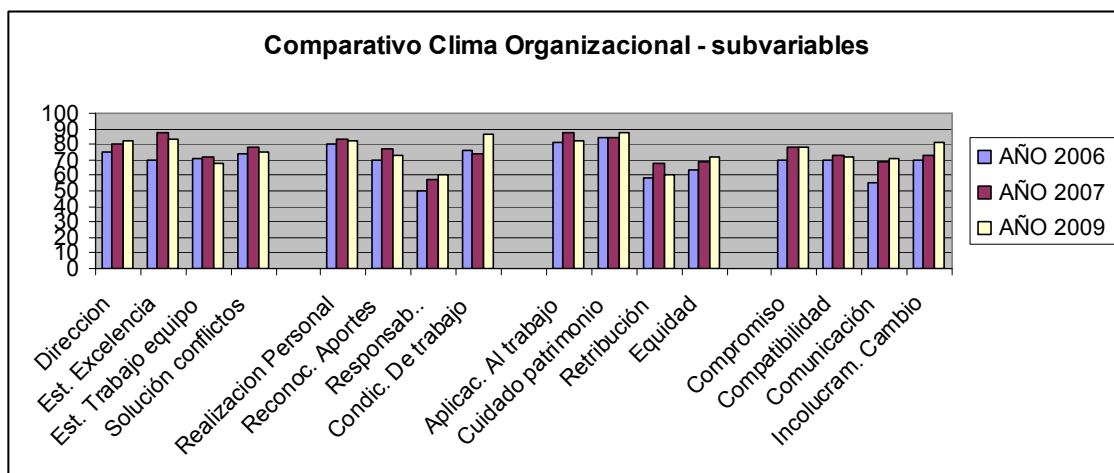
Como puede observarse en la gráfica donde se representan las diversas variables medidas en el Clima Organizacional de la Contraloría Municipal de Itagüí, se han mantenido las condiciones positivas inicialmente reconocidas, con una mejoría evidente en la mayoría de los resultados.

En la variable Liderazgo se evidencia un leve descenso, que no resulta significativo en la observación general del Clima, pero que puede significar que existe algún punto específico en el que se puede mejorar la gestión de los líderes a quienes les corresponde orientar los procesos en la Entidad.

Se evidencia como la variable Participación ha mantenido su ascenso a lo largo del tiempo, contribuyendo con la evaluación positiva que se hace del Clima de la Organización. Igualmente, es importante señalar

que cada una de las variables se encuentra en un nivel alto en la actualidad, presentando con ello las condiciones favorables para desarrollar un trabajo satisfactorio, y con ello contribuir al logro de los objetivos de la Contraloría Municipal de Itagüí.

Pasamos a la comparación de las diversas subvariables, buscando con ello evidenciar algunos puntos que se hace necesario intervenir para lograr el mejoramiento continuo en lo que a Clima de la Organización se refiere.



Se evidencia que en la variable Liderazgo, la característica de menor puntuación esta asociada con Trabajo en Equipo. En este sentido, resulta importante tener presente que ello representa la percepción que se tiene de algunas personas trabajando de manera individual, como islas en el proceso de generación de resultados. De hecho, el los resultados actuales, comparados con los años anteriores, esta subvariable disminuye.

En la variable Motivación, se encuentra que la condición de más bajo puntaje esta relacionada con la Responsabilidad. Ello es coincidente con el resultado de Trabajo en Equipo, puesto que permite identificar que algunas personas no han logrado apropiarse de su tarea, dejando

la responsabilidad en otros, y posiblemente contribuyendo a la sensación de sobrecarga de algunos de los funcionarios allí vinculados.

No obstante, es importante señalar que las Condiciones de trabajo se identifican en un nivel alto, positivo para la generación de un Clima apropiado de trabajo.

En cuanto a la variable Reciprocidad, la condición con una menor evaluación es la Retribución; ello es entendible, en cuanto para algunas personas esta se refiere exclusivamente a las condiciones económicas, dejando de lado otros beneficios que se encuentran en la organización. Es importante señalar que, a través de las entrevistas se puede percibir que algunos de los funcionarios consideran que se ha priorizado la capacitación técnica, dejando de lado otros aspectos que podrían tenerse presentes al momento de fomentar el sentido de pertenencia a la Contraloría Municipal de Itagüí.

La subvariable equidad se encuentra en un nivel más bajo que las demás, pero se evidencia que hay mejoría en este aspecto. En esta dirección, es importante trabajar para aumentar esta percepción positiva de la manera como se manejan las situaciones en la Entidad. Por otro lado, las subvariables Aplicación al trabajo y Cuidado al Patrimonio, se encuentran en un nivel alto, evidenciando que ello es un aporte significativo al sentido de pertenencia con la Entidad.

En la variable Participación, se evidencia mejoría en cada uno de los componentes, equilibrando los resultados en un nivel MEDIO-ALTO, y con un mejor puntaje en lo que refiere al Involucramiento al cambio, que mantiene firme la idea de existencia de un gran sentido de compromiso con la organización.

RECOMENDACIONES GENERALES DE CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ

RECOMENDACIONES GENERALES

1. Es importante resaltar los resultados positivos obtenidos en la evaluación del Clima Organizacional de la CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ; ello necesariamente repercute en positivos niveles de compromiso, que redundan en el mejoramiento continuo del servicio ofrecido en la Entidad. Siendo una Entidad Oficial, obtener estos

resultados resulta bastante significativo, logrando con ello una percepción de Calidad en los procesos y procedimientos que allí se adelantan.

2. Según los resultados el Plan de Intervención debe ir orientado a **fortalecer la el reconocimiento al Trabajo en Equipo, junto con la Responsabilidad y la percepción de la manera como se maneja la Retribución en la Entidad.**
3. Es importante que el Plan de Intervención sea para todos los funcionarios, teniendo en cuenta que los resultados obtenidos son similares para todas las áreas de trabajo.
4. Revisar con todos y cada uno de los grupos de trabajo el resultado del Clima Organizacional, con el fin de que cada Dependencia trabaje e intervenga por iniciativa propia sus aspectos más relevantes.
5. En lo relacionado con el equipo Directivo de la Entidad, es importante señalar la percepción positiva que se tiene del Liderazgo que se ejerce al interior de la Entidad. Se reconoce apropiación de la responsabilidad de dirección, equidad en el manejo de situaciones, lo mismo que el reconocimiento de aportes como estrategia de motivación. No obstante, es fundamental que desde este espacio, se propenda por continuar incentivando el mejoramiento continuo de los procesos, la participación en la búsqueda de estrategias de reconocimiento, junto con el mejoramiento continuo en los procesos de comunicación.
6. Algunos puntos a tener en cuenta por el Equipo Directivo de la Contraloría Municipal de Itagüí, y fundamentados en los lineamientos de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), podrían incluir:
 - **En cuanto a la Gestión del Rendimiento:**
 - Fijar objetivos claros de mejoramiento como resultado de la evaluación del rendimiento de los funcionarios.

- Seguir, observar, apoyar y reforzar activamente las mejoras del rendimiento de los funcionarios, con el fin de que los buenos desempeños se mantengan.

- Gestión del Desarrollo:

- Planear y programar los eventos de formación y capacitación de acuerdo con las necesidades de las personas y de las áreas en particular.

- Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales:

- Programar periódicamente, y dentro de un contexto de carácter gerencial y de buen manejo de las relaciones laborales y humanas, eventos de aprendizaje vivencial para el manejo adecuado de los conflictos y de las negociaciones.
- Implementar un programa de motivación laboral a partir de un plan claro y objetivo de incentivos y reconocimientos que vayan más allá de lo económico.

**PLAN DE INTERVENCIÓN
SUGERIDO A LA
CONTRALORÍA
MUNICIPAL DE ITAGÜÍ**

PLAN DE INTERVENCIÓN GRUPAL PARA TODO EL PERSONAL:

Acorde con los resultados obtenidos en la Evaluación del Clima Organizacional de la Contraloría Municipal de Itagüí, se propone implementar un trabajo dirigido a los temas de:

- **COMUNICACIÓN EFECTIVA**
- **RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL Y COLECTIVA**
- **TRABAJO EN EQUIPO**

Las personas con personal a cargo, trabajarían con los demás funcionarios, como una manera de encontrar puntos claros de negociación e interacción, favorecedores de un plan de mantenimiento y mejoramiento continuo de las relaciones que hasta ahora se han llevado a cabo.