

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
LA CONTRALORÍA GENERAL DE NARIÑO**

**JAIME ARTURO BENAVIDES CERON  
JAIRO RICARDO VELASCO MORENO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS  
CEILAT  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2006**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
LA CONTRALORÍA GENERAL DE NARIÑO**

**JAIME ARTURO BENAVIDES CERON  
JAIRO RICARDO VELASCO MORENO**

**Trabajo de grado para optar el título de Especialista  
En Gerencia Social**

**Asesor  
Mg. MARIANA VALLEJO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS  
CEILAT  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2006**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1º del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1996.

Emanado del Honorable Consejo Directivo de la  
Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 10 de marzo de 2006

Quiero dedicar este trabajo a:

A mi esposa e hijas por la colaboración, motivación y tiempo sacrificado para la realización de este trabajo.

**JAIME ARTURO BENAVIDES CERON**

Quiero dedicar este trabajo a:

A mis padres por el empuje y apoyo para cumplir con la realización de este trabajo.

A mi esposa e hijos por su comprensión y apoyo.

**JAIRO RICARDO VELASCO MORENO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron para la realización del presente trabajo.

En especial a las directivas de la Contraloría General de Nariño, por su colaboración desinteresada en el desarrollo del trabajo.

A todos los funcionarios de la Contraloría General de Nariño, por la participación y aporte en las fases de la investigación.

## CONTENIDO

	<b>Pag.</b>
INTRODUCCION	16
1. IDENTIFICACION DEL PROYECTO	18
1.1. TEMA DE ESTUDIO	18
1.2. JUSTIFICACION	18
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
3. OBJETIVOS	22
3.1. OBJETIVO GENERAL	22
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. MARCO DE REFERENCIA	23
4.1. MARCO TEÓRICO	23
4.2. MARCO CONCEPTUAL	29
4.3. MARCO INSTITUCIONAL	34
4.3.1. Reseña Histórica.	35
4.3.2. Misión.	35
4.3.3. Visión.	35
4.3.4. Objetivos de la Contraloría General de Nariño.	35
4.3.5. Principios y Valores Corporativos	36
4.4. MARCO LEGAL	37
4.5. MARCO CONTEXTUAL.	38
5. METODOLOGIA	39
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
5.2. SUJETO Y OBJETO	39
5.2.1. Sujeto.	39
5.2.2. Objeto.	39
5.2.3. Población.	39
5.2.4. Recolección de la Información.	40
5.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
5.3.1. Población.	40
5.3.2. Recolección de la informació	40
5.4. PROCESO DE CALIFICACIÓN	46
5.4.1. Ambiente de Trabajo.	47
5.4.2. Relaciones Humanas.	49
5.4.3. Bienestar Social.	49
5.4.4. Capacitación.	50

5.4.5. Comunicación.	51
5.5. LA OBSERVACIÓN COMO TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	52
6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO	54
6.1. PLAN DE MEJORAMIENTO	54
7. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	61
8. RECURSOS Y PRESUPUESTO	63
9. CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	68

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Sexo	40
Cuadro 2. Edad	41
Cuadro 3. Tipo de Vinculación	42
Cuadro 4. Tiempo de Vinculación	43
Cuadro 5. Nivel Jerárquico	44
Cuadro 6. Nivel de Estudios	45
Cuadro 7. Calificación	46
Cuadro 8. Análisis de la calificación	46
Cuadro 9. Ambiente de Trabajo	48
Cuadro 10. Relaciones Humanas	49
Cuadro 11. Bienestar Social	50
Cuadro 12. Capacitación	51
Cuadro 13. Comunicación	51
Cuadro 14. Consolidación de Calificaciones	52
Cuadro 15. Plan Operativo Clima Organizacional Contraloría General de Nariño Ambiente de Trabajo.	55
Cuadro 16. Plan Operativo Clima Organizacional Contraloría General de Nariño Relaciones Humanas.	57
Cuadro 17. Plan Operativo Clima Organizacional Contraloría General de Nariño Capacitación.	58
Cuadro 18. Plan Operativo Clima Organizacional Contraloría General de Nariño Comunicación.	59
Cuadro 19. Plan Operativo Clima Organizacional Contraloría General de Nariño Bienestar Social.	60

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
Grafico 1. Sexo	40
Grafico 2. Edad	41
Grafico 3. Tipo de Vinculación	42
Grafico 4. Tiempo de Vinculación	43
Grafico 5. Nivel Jerárquico	44
Grafico 6. Nivel de Estudios	45

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Encuesta. Estudio del Clima Organizacional en la Contraloría General de Nariño	68

## **GLOSARIO**

**AMBIENTE DE TRABAJO:** Condiciones, cambios y/o circunstancias internas que rodean a los servidores públicos de la Contraloría General de Nariño.

**RELACIONES HUMANAS:** conexión, trato de persona a otra y decisiones que influyen en la interacción social de los directivos, funcionarios y/o grupos de trabajo.

**CAPACITACION:** acciones y procesos que permiten la transmisión y recepción de información interna y la interacción con el usuario externo; es el medio prioritario mediante el cual se logra la coordinación para alcanzar la misión institucional.

**BIENESTAR SOCIAL:** condiciones que permiten la convivencia comodidad y satisfacción tanto en el ejercicio de las funciones como el desarrollo humano integral de los empleados de la Contraloría General de Nariño en su entorno laboral y familiar.

**SALUD OCUPACIONAL:** condiciones físicas y sociales de la salud que se mantienen en la institución en beneficio del ejercicio de sus funciones constitucionales, las cuales deben cumplirse dentro del principio de desarrollo continuado buscando un impacto positivo en el campo de la salud y la productividad.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** conjunto de manifestaciones de los empleados de la institución, respecto a las condiciones físicas y de la interacción que afectan positiva o negativamente la calidad de vida laboral.

**LIDERAZGO:** constituye el conjunto de atributos que sirven para orientar la cohesión de los diferentes grupos de funciones en torno a unos objetivos específicos.

## RESUMEN

El objeto del presente trabajo de investigación es el de Proponer diferentes estrategias de mejoramiento del clima organizacional de la Contraloría General de Nariño, que permitan fortalecer el logro de la misión de la Entidad, el enfoque metodológico es el empírico analítico. Se recolecta información por medio de documentos y por instrumentos como la encuesta y las entrevistas.

En primera instancia se determino el diagnostico situacional del clima organizacional de la Contraloría General de Nariño mediante la recolección de información para determinar variables que influyen en el comportamiento del talento humano como:

- Ambiente de Trabajo
- Relaciones Humanas
- Capacitación
- Comunicación
- Bienestar Social

Los resultados del diagnostico, establecieron que el clima organizacional de la Contraloría General de Nariño, se encuentra entre los rangos de deficiente y malo, el cual presenta debilidades administrativas, por esta razón se realizo una propuesta de mejoramiento la cual permite alcanzar un clima organizacional favorable que redunde en el desempeño de sus funcionarios y por ende en toda la Entidad.

La propuesta se estructura en tiempo, recursos físicos, talento Humano y financieros, que conlleve el crecimiento personal de los funcionarios de la Contraloría General de Nariño.

## **ABSTRACT**

The object of the present work from investigation is the of proposing several strategists of improvement of the climate organizational of the Contraloría General de Nariño, that allows to fortify the achievement of the mission, the focus methodological is the analytic empiric. Information by means of documents is gathered and for instruments like the survey, the observation and the interview.

In first instance is determined the institutional diagnostic of the climate organizational of the Contraloría General de Nariño, by means of the gathering of information in order to determine variables that influence in the behavior of the human talent like.

Atmosphere of work  
Human relationships  
Capacitating  
Communication  
Social well-being

The outputs of the diagnostic they established that the organizational climate of the Contraloría General de Nariño, of sailor, it meet between the ranges of faulty and wrong, the who you introduce administrative weakness, I for this reason am carried out a proposal of improvement the who it allow to reach a favorable organizational climate that redounds in the acting of their officials and for in all the Entity.

The proposal structure in time, physical resources, Human talent and fanciers, that way the personal growth of the officials of the Contraloría General de Nariño.

## INTRODUCCION

La Contraloría General de Nariño, es una entidad de control del orden departamental con un objetivo social, en la cual laboran personas que desempeñan diferentes tareas de forma coordinada para contribuir al cumplimiento de su misión.

El clima organizacional es un factor conformado por variables como el ambiente de trabajo, relaciones humanas, capacitación, comunicación y bienestar social y se constituye en un tema de gran importancia hoy en día para toda entidad que busca el mejoramiento continuo y el incremento de los índices de eficiencia, eficacia y rendimiento laboral, sin perder de vista el factor humano.

El presente trabajo esta enfocado a identificar con precisión las causas por las cuales el Talento Humano de la Contraloría General de Nariño no se encuentra enmarcado dentro de estos parámetros.

El rendimiento de un empleado depende por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve, razones suficientes para que la Contraloría General de Nariño facilite el diagnostico y permita intervenir el clima organizacional percibido por sus servidores.

El lugar donde una persona desempeña su trabajo diariamente influye y se refleja en su productividad y las relaciones personales y laborales se deben tener en cuenta a la hora de tomar decisiones de tipo administrativo.

El presente trabajo analiza diferentes conceptos como la estructura administrativa, la responsabilidad, las relaciones laborales, la cooperación e identidad entre otros, que se deben tener en cuenta a la hora de evaluar el clima organizacional. Existen autores que consideran que el comportamiento humano no depende de factores organizacionales existentes, sino de las percepciones del trabajador y en gran medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias.

Por lo tanto, es necesario realizar un diagnostico interno en la Contraloría General de Nariño sobre el clima organizacional y proponer acciones pertinentes que permitan crear un ambiente laboral adecuado.

El presente trabajo, propuesto para la especialización en Gerencia Social, enfoca precisamente las acciones de mejoramiento del clima organizacional de la Contraloría General de Nariño, de tal manera que posibilite elementos de gestión y de desarrollo del talento humano identificando aspectos fundamentales como: trabajo en equipo, liderazgo, productividad individual, estrategias decisivas para la prestación oportuna y eficaz de los servicios a nuestro cargo, que conlleven a satisfacer las necesidades del cliente en particular y del desarrollo regional en general

## **1. IDENTIFICACION DEL PROYECTO**

### **1.1. TEMA DE ESTUDIO**

Propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la Contraloría General de Nariño.

### **1.2. JUSTIFICACION**

La Contraloría General de Nariño es un Organismo de Control del orden Departamental que debe caminar de la mano con las políticas nacionales tendientes a la modernización y tecnificación de procesos, para actuar bajo los preceptos legales de eficiencia, eficacia, economía y equidad, por lo tanto, es necesario crear programas orientados a reforzar los valores como la ética y el buen gobierno, fomentando una cultura con sentido de responsabilidad y pertenencia.

Al pretender el Gobierno Nacional eliminar a las Contraloría Territoriales, estas entidades han dirigido su accionar en busca de la viabilidad económica y administrativa, por cuanto los entes de Control están obligados a cumplir con lo establecido en la Ley 617 de 2000, sobre la Regulación del Gasto, la cual fija el techo presupuestal de las entidades públicas, ajustando sus gastos de acuerdo a los parámetros establecidos en la norma.

Teniendo presente estos conceptos, es de gran importancia la elaboración de un diagnóstico que permita determinar las potencialidades así como las debilidades del sistema administrativo de La Contraloría General de Nariño, al igual que los factores exógenos que inciden en su gestión. Todas sus acciones deben estar encaminadas al cumplimiento de la misión y visión, para ello se determinarán tanto las debilidades como las fortalezas administrativas, que permiten realizar una propuesta de mejoramiento institucional.

Es muy importante tener en cuenta que el clima organizacional de cualquier empresa depende de variables como el liderazgo de sus miembros, la claridad de sus objetivos, metas, misión, visión, procesos, canales de comunicación, estructura y manuales administrativos, donde se definen con claridad las tareas, deberes y responsabilidades de cada funcionario.

La motivación hace parte fundamental del Talento Humano de una organización, está orientada al recurso más importante, este aspecto es

relevante para hacer de la Contraloría una entidad dinámica, puesto que en muchas ocasiones, el trabajo diario se vuelve rutinario y monótono.

Es necesario documentar y actualizar los procesos y procedimientos que presentan deficiencias, que por su obsolescencia no permiten determinar objetivos, actividades y tareas de los funcionarios. Así mismo la estructura organizacional se debe adecuar a las necesidades funcionales de la administración.

Se debe documentar e implementar un proceso de planeación, que parta del diagnóstico de la entidad e identifique detalladamente las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que permitan la reformulación de la misión visión, metas y objetivos.

Para garantizar el éxito de un cambio organizacional y la cultura del personal se debe fortalecer en principio la auto evaluación que permita medir los resultados, la retroalimentación y la efectiva toma de decisiones que conduzcan al mejoramiento continuo.

Los empleados de una organización pueden expresar su insatisfacción en el trabajo en cuatro actuaciones; no siempre renunciando.

Los empleados pueden quejarse, insubordinarse, apropiarse de bienes y servicios de la organización o desatender una parte de sus responsabilidades en el trabajo; las cuatro manifestaciones de insatisfacción están dadas en primera instancia con la salida del funcionario mediante renuncia, la segunda mediante voz de protesta y por ultimo la negligencia que se da por la insatisfacción expresada.

En el caso de la Contraloría General de Nariño se expresa la insatisfacción de sus funcionarios mediante la Voz de protesta y de insubordinación y por otro lado por la negligencia al cumplir horarios y deberes.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Contraloría General de Nariño es una Entidad de Control Fiscal del orden departamental, la cual se encarga de la fiscalización del manejo de los recursos públicos.

La Contraloría General de Nariño viene atravesando por una crisis provocada por notorias inconsistencias técnicas, con procedimientos obsoletos e ineficaces y una estructura organizacional inadecuada a las necesidades funcionales.

Esta situación, acompañada de los efectos producidos por la aplicación de la Ley 617 de 2000, que impuso a los entes territoriales el ajuste de los gastos de funcionamiento, hizo necesario una reestructuración administrativa que básicamente pretende dinamizar los procesos de control fiscal mediante la utilización adecuada del talento humano y recursos financieros,

Ahora bien, con fecha junio 29 de 2001, mediante ordenanza 007 fue aprobado el proyecto de reestructuración de la planta de personal de la Contraloría General de Nariño, acto administrativo mediante el cual se suprimieron 42 cargos de carrera administrativa; todo esto ha ocasionando que los funcionarios permanezcan en constante amenaza de no continuar en la entidad, por hechos originados en las políticas del gobierno Nacional y Regional de liquidar y/o fusionar las Contralorías regionales. El pasado fracaso del referendo es un campanazo de alerta para estos órganos de control.

El personal de carrera administrativa de la Contraloría General de Nariño se redujo en forma significativa, siendo mayoría en la actualidad los cargos provisionales. Por estas razones el sentido de pertenencia de los funcionarios es muy bajo, el personal de carrera por las constantes amenazas de reestructuración y los provisionales, por la incertidumbre, ya que los cargos dependen del respaldo político.

Existen diferentes manifestaciones del bajo nivel en el clima organizacional, uno de ellos es el bajo rendimiento laboral, tanto de los funcionarios de carrera administrativa, provisionales como de libre nombramiento y remoción.

Otro factor de no motivación de los funcionarios frente al trabajo se manifiesta en el ausentismo, incumplimiento de horarios y la falta de sentido de pertenencia, ocasionando resultados laborales no conformes, que se reflejan en los informes finales. Así mismo los cambios

constantes de funcionarios operativos, directivos y ejecutivos, dificultan el direccionamiento de las labores propias de la función institucional.

La baja remuneración salarial en los niveles operativo y técnico, de quienes depende en gran parte el buen funcionamiento de la Entidad, es evidente; no existen programas de capacitación y de bienestar social que redunde en eficiencia y resultados; tampoco se cuenta con programas objetivos para la promoción y ascensos al personal de carrera Administrativa.

Lo antes expuesto, trae como consecuencia un bajo rendimiento laboral en cuanto a la calidad y cantidad de los trabajos realizados, lo que necesariamente conlleva a un deficiente control a los entes fiscalizados y trae como consecuencia un incremento en los niveles de corrupción e impunidad de los cuentadantes encargados del manejo del tesoro público.

Otra condición necesaria para lograr un comportamiento organizacional adecuado, es que los empleados posean un sistema de salarios y políticas de ascensos justos, definidos y acordes con sus expectativas.

Todo administrador debe preocuparse por el bienestar de sus empleados en el puesto de trabajo, por tres razones fundamentales:

La primera, la estabilidad laboral de sus funcionarios.

La segunda, generar condiciones adecuadas de bienestar social.

Y la tercera, velar por la eficacia, eficiencia y efectividad de todos los procesos de la empresa.

## **2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Que elementos debe contener la propuesta para mejorar el clima organizacional de la Contraloría General de Nariño que le permita cumplir con los objetivos y la misión institucional?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer diferentes estrategias de mejoramiento del clima organizacional de la Contraloría General de Nariño, que permitan fortalecer el logro de la misión y visión de la Entidad.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los factores por los cuales la Contraloría General de Nariño no ha logrado un clima organizacional adecuado.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Contraloría General de Nariño.
- Formular diferentes recomendaciones para la implementación, control y seguimiento de la propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Contraloría General de Nariño.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1. MARCO TEÓRICO

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por lo tanto, evaluado el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Toda organización es atendida como “una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o mas personas que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes”<sup>1</sup>

El comportamiento organizacional es “El campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficiencia de una organización”<sup>2</sup>

Las organizaciones son entes jurídicos, económicos y sociales, en los cuales se involucran grupos de individuos cuyo propósito inmediato es trabajar en forma conjunta a fin de permitirle estar en capacidad de alcanzar sus objetivos.

Una organización se concibe como un todo, dinámico, integrado y cambiante, en continuo proceso de desarrollo, la cual esta influenciada por distintos factores tanto internos como externos; por lo tanto, requiere de cambios administrativos que cumplan con las exigencias del medio.

Para ello se debe tener en cuenta diferentes teorías administrativas que aún se siguen aplicando tanto en empresas privadas como públicas, como son los clásicos de la administración LIKERT Y FAYOL

Toda organización para que se desarrolle, debe planear procesos de cambio que vayan acordes con los tiempos actuales para ser más competitivas, democráticas, efectivas y eficientes, para lo cual deben

---

<sup>1</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall. 1996. p 5.

<sup>2</sup> Ibíd. , p 10 – 11.

utilizar diferentes herramientas y estrategias, como lo expresa GUIZAR en su libro Desarrollo Organizacional “una respuesta al cambio, una estrategia con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio”<sup>3</sup>

**Rensis likert-Teoría de clima organizacional.** El clima organizacional que existe dentro de cualquier organización, está relacionado directamente con el clima que existe fuera de él, de tal manera que el clima externo influye de forma decidida, en el interno.

Para esta investigación se aplicara la teoría de Rensis Likert, quien asegura que el clima organizacional de una empresa influye en muchas variables, como la estructura administrativa de la entidad, las reglas y normas, la jerarquía, los sistemas de control, además se deben tener en cuenta otra clase de variables como las motivaciones, las actitudes, la comunicación, la imagen de la institución, los resultados obtenidos y la proyección de la Entidad.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce a determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima organizacional. Para analizar estos factores, se analizan 9 dimensiones planteadas en las técnicas de LITWIN Y STINGER:

- Estructura
- Responsabilidad (Empowerment)
- Desafío
- Relaciones
- Recompensa
- Cooperación
- Estándares
- Conflictos
- Identidad

Es importante que se trate el comportamiento y actitud de las personas por cuanto son el resultado de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> GUIZAR, Rafael. Desarrollo Organizacional. Bogotá: Mc. Graw Hill. 2002. p 6.

<sup>4</sup>Ibíd. , p 50 – 57.

En esta investigación se aplica la teoría de Rensis Likert quien sostiene "en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc., estas son variables causales.

Otro grupo de variables que intervienen en ella se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación y por último las finales, que son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización; en ella se incluye la productividad, la eficiencia y proyección de la Institución. Estos tres tipos de variables determinan en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización"<sup>5</sup>

La percepción hace referencia al proceso mediante el cual el ser humano, organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno.

"Toda organización requiere de mecanismos de Percepción, proceso mediante el cual la conciencia integra los estímulos sensoriales sobre objetos, hechos o situaciones y los transforma en experiencia útil. Por ejemplo, y a un nivel muy elemental, la Psicología de la percepción investiga cómo una rana distingue a una mosca entre la infinidad de objetos que hay en el mundo físico.

En los seres humanos, a un nivel más complejo, se trataría de descubrir el modo en que el cerebro traduce las señales visuales estáticas recogidas por la retina para reconstruir la ilusión de movimiento, o cómo reacciona un artista ante los colores y las formas del mundo exterior y los traslada a su pintura".<sup>6</sup>

LIKERT identifica cuatro tipos de sistemas de organizaciones, cada uno de ellos con un clima particular:

**Sistema autoritario.** Esta clase de sistema es el tradicional, donde se caracteriza por la desconfianza, las decisiones son tomadas de forma jerárquica y autoritaria, los sistemas de control se encuentran centralizados y formalizados, el clima en esta clase de organizaciones no es el adecuado, es de desconfianza e inseguridad, dependencia total, no hay opción.

---

<sup>5</sup> Ibidem. , p 60

<sup>6</sup> Disponible en: Microsoft ©Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

**Sistema Paternalista.** Al igual que en el sistema anterior, las decisiones son adoptadas en los escalones superiores de la organización, se centraliza el control, pero en este existe una mayor delegación de funciones que en el anterior, este se basa en relaciones de confianza pero condescendientes desde los cargos jerárquicamente más importantes hasta los inferiores. Para los inferiores el clima pareciera ser estable y las necesidades de ellos parecieran estar cubiertas en la medida que se respeten y se logren beneficios personales. , existe una dependencia psicológica, se caracteriza por falta de iniciativa de los subalternos.

**Sistema Consultivo** Existe un mayor grado de delegación y descentralización de las decisiones, se mantiene un esquema jerárquico pero las decisiones específicas son aceptadas por escalones medios e inferiores, el clima de esta clase de sistema es de confianza y existe una alta responsabilidad.

**Sistema Participativo** La toma de decisiones no se encuentra centralizada sino distribuida en diferentes entes de la organización, las comunicaciones son tan verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de esta clase de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

El desarrollo organizacional pretende ayudar a las instituciones, para que a través de procesos de cambios planeados, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas, “una respuesta al cambio, una estrategia con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse, mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio”<sup>7</sup>

El Desarrollo organizacional es un esfuerzo de toda la entidad en busca de alcanzar la eficiencia y eficacia en sus actuaciones, que conlleve a la excelencia en todos los procesos administrativos para cumplir los objetivos y metas trazadas.

El clima organizacional tratado en esta investigación, se debe tener en cuenta al momento de analizar, diagnosticar y estudiar la interacción de personas, cada una de ellas con sus valores, concepciones, emociones, necesidades, caracteres, conocimientos, culturas, religiones, experiencias e intereses, que necesariamente pueden crear conflictos. De ahí que podemos hablar de clima como el producto de esa relación

---

<sup>7</sup> GUIZAR, Rafael. Desarrollo Organizacional. Bogotá: McGraw Hill. 2002. p 6.

de personas, cosas y tecnología, tratando de moldearse en una empresa. Para ello igualmente habrá que considerar las diferentes teorías sobre las necesidades humanas, pues su comportamiento depende en gran medida de satisfacer necesidades que pueden considerarse como motivadoras para realizar alguna determinada actividad.

Las organizaciones en su estructura interna deben ser flexibles y contar con mecanismos que le permitan mantener un nivel de competitividad aceptable.

Dicho proceso debe ser efectivo y eficiente en sus diferentes etapas de organización, planeación, dirección y control, basados en la planeación y organización de empresas de GUILLERMO GOMEZ CEJA, que da pautas para la reorganización, elaboración de manuales, organigramas, flujo gramas, pasos, procedimientos, criterios, etc. Estas herramientas garantizan que los resultados sean confiables y ajustados a la realidad.

Igualmente son considerados principios administrativos los planteados por LYNDA L. FURWICK, elementos de hace muchos años, que aún se los considera importantes para toda organización.

En cuanto a la motivación del talento humano, se tendrán en cuenta diferentes teorías descritas por STEPHEN P. ROBINS tales como “la teoría de la equidad” que consiste en el principio de “pago igual por trabajo igual”, para incluir puestos que son diferentes pero que tienen un valor comparable. En la Contraloría General de Nariño existen diferentes cargos jerárquicos que realizan las mismas funciones, como técnicos, profesionales I, II y III, y la única diferencia radica en los salarios devengados.

Los funcionarios de la Contraloría General de Nariño poseen un alto nivel académico, por lo que es necesario analizar cual es la motivación de los profesionales y cuales obtienen una satisfacción intrínseca en su trabajo y aspiran a estar bien remunerados; ellos probablemente son más leales con su profesión que con su patrón, esto implica que rara vez definan su semana de trabajo con un horario.

Según STEPHEN el dinero y los ascensos se encuentran generalmente al final de sus prioridades, por cuanto tienden a tener buenos sueldos y disfrutan lo que hacen. En contraste acostumbran a darle una alta calificación al desafío en el puesto, les gusta enfrentar problemas y encontrar soluciones, la recompensa principal en su puesto, es el trabajo mismo.

En la Contraloría General de Nariño este postulado no se aplica, existen muchos profesionales mal remunerados que cumplen funciones de

responsabilidad pero que no son remunerados como tal, por otro lado se sienten frustrados por la falta de oportunidades de ascensos, se hace necesario entonces implementar políticas objetivas de ascensos y asignaciones salariales.

Los profesionales valoran el apoyo, desean que las otras personas piensen que lo que están desarrollando es importante. Para motivarlos, es importante delegarles trabajos que impliquen desafíos, darles autonomía y si se cumplen las expectativas hacer un reconocimiento a los esfuerzos, recompensarlos con oportunidades educativas, talleres de capacitación, oportunidades de ascender en el trabajo, asistencia a conferencias que les permita estar actualizados en sus disciplinas, apoyos financieros para estudios formales, etc.

Otro aspecto a tener en cuenta es la existencia en la Entidad de muchos cargos en provisionalidad, los cuales no tienen una estabilidad definida. STEPHEN plantea que una manera de motivar a los empleados temporales es darles la oportunidad de alcanzar un empleo permanente. Desde el punto de vista de la equidad, se debe tener en cuenta la repercusión de mezclar empleados permanentes con temporales cuando las diferencias salariales son considerables; un plan variable de sueldos o de pago basado en las habilidades, puede ayudar a disminuir este problema.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta a la hora de analizar el clima organizacional es el grado de satisfacción de los empleados frente a su entidad y los conflictos que se asocian con la tensión inducida en el puesto y la insatisfacción con el mismo.

En cuanto a la comunicación STEPHEN presenta algunas recomendaciones que se deben tener en cuenta para alcanzar comunicaciones eficaces con sus empleados, considerando que una idea no importa lo grandiosa que sea, es inútil a menos que se pueda transmitir y la comprendan otras personas. La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización, a saber:

- Control
- Motivación
- Expresión Emocional
- Información

La comunicación debe tenerse en cuenta para determinar, donde se esta fallando en la organización:

- La fuente de comunicación
- La codificación

- El mensaje
- El canal
- La decodificación
- El receptor
- La retroalimentación

La mayoría de los componentes, tienen la capacidad de crear distorsiones, por tanto, incide sobre la meta de comunicarse perfectamente; es raro que el mensaje llegue de forma correcta al receptor, por lo que es fundamental elegir el canal correcto.

El receptor representa la última fuente potencial de distorsiones, dependiendo de sus habilidades: lenguaje, actitudes, conocimientos, sistema sociocultural, habilidades de hablar, leer, escuchar y razonar. Nuestras actitudes influyen en nuestro comportamiento. Si se tiene un alto nivel de ruido se puede distorsionar el mensaje, es decir, se tienen ideas preconcebidas sobre numerosos tópicos, nuestras comunicaciones se ven afectadas por esas actitudes y por el grado de conocimiento que tenemos; no se puede comunicar algo que no se conoce y si es lo contrario, es probable que nuestro receptor no lo comprenda, “una idea, no importa lo grandiosa que sea, es inútil a menos que se pueda transmitir y la comprendan otras personas”

En la Contraloría General de Nariño es importante elegir el canal de comunicación adecuado para que el mensaje llegue de forma eficaz al receptor o para que la información no sea manipulada por parte del emisor. Igualmente se debe enseñar a escuchar eficazmente, ya que la habilidad de escuchar es crucial para el desarrollo y desempeño de funciones y deberes.

## **4.2. MARCO CONCEPTUAL**

Dentro del manejo del clima organizacional de toda empresa, se debe tener claros los siguientes conceptos: 4.2.1. Clima organizacional. Es el conjunto de manifestaciones de los empleados de una Institución respecto a las condiciones físicas y de la interacción que afectan positiva o negativamente la calidad de vida laboral.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que los jefes puedan tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Disponible en internet: [www.rhweb.net](http://www.rhweb.net). Aportado por BUSTOS, Paulina. MIRANDA, Mauricio. PERALTA, Rodrigo. 1213 hotmail.com

**4.2.2. Estructura.** Distribución de las partes de una organización, cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

La estructura organizacional como lo plantea la teoría de LITWIN Y STINGER promulgan que toda empresa influye de manera positiva o negativa en el clima organizacional.

**4.2.3. El comportamiento organizacional.** Es “El campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficiencia de una organización”<sup>9</sup>

**4.2.4 Salida.** Es la falta de satisfacción expresada mediante el comportamiento, encaminado a retirarse de la organización.

**4.2.5. Voz.** Posibilidad de expresar la Insatisfacción mediante intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones.

**4.2.6. Negligencia.** Consecuencia de la insatisfacción que se expresa dejando que empeoren las condiciones.

**4.2.7. Desafío.** Actitud que corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

**4.2.8. Relaciones.** Interacción entre dos o más seres vivos con beneficio recíproco, a menudo, llega al extremo de que ninguno de ellos podría vivir sin el otro.

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos; los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los informales, que se

---

<sup>9</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall. 1996. p 197.

generan a partir de la relación de amistad que se puede dar entre sus miembros.

**4.2.9. Cooperación.** Es la actitud de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Su énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

**4.2.10. Conflicto.** Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos.

En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización; la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

**4.2.11. Identidad.** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**4.2.12. Poder.** Es el dominio, imperio, facultad y jurisdicción de que dispone el individuo para mandar o ejecutar; capacidad de imponer la propia voluntad sobre los otros. El término, solo o acompañado, adquiere distintos significados en el ámbito jurídico.<sup>10</sup>

**4.2.13. Ambiente de trabajo.** Condiciones laborales que favorecen o no la satisfacción de necesidades de los servidores públicos y que posibilitan la realización en su trabajo, generando actitudes de identidad y compromiso con la misión social de la Entidad, cuyo único fin es servir a la comunidad de manera oportuna y óptima

**4.2.14. Liderazgo.** Es la capacidad individual o colectiva para llevar a un grupo en una determinada dirección por medios no coercitivos, logrando a largo plazo lo que es mejor para este grupo.<sup>11</sup>

Es ser un maestro de las paradojas; es una actividad simbólica donde las acciones pequeñas, las historias y el manejo de los símbolos tienen gran impacto.

---

<sup>10</sup> Disponible en: Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

<sup>11</sup> KOTTER, John. Una fuerza para el cambio: como difieren los líderes de los gerentes Madrid: Ediciones Dias de Santos.1992. p 87

Liderazgo, en Psicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En Sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.<sup>12</sup>

**4.2.15. Autoridad.** Es la facultad de poder imponer obediencia. Puede expresarse de muchas formas, existen variaciones legales, militares, familiares y organizativas en cuanto a reglas, sanciones y símbolos de autoridad. La toga del juez, el bastón del general o la gran mesa del director de una empresa, son imágenes bien conocidas que transmiten el mensaje de que la autoridad es el poder legítimo.<sup>13</sup>

**4.2.16. Jerarquía.** La jerarquía es la importancia de los cargos dentro de una organización.<sup>14</sup>

Jerarquía, orden de los elementos según criterios de valor. La jerarquía es la disposición de personas, animales o cosas, en orden ascendente o descendente, según criterios de clase, poder, oficio, categoría, autoridad o cualquier otro que conduzca a un sistema de clasificación.<sup>15</sup>

**4.2.17. Integración.** Tiene que ver esta función con la actitud y desenvolvimiento del personal dentro de una empresa<sup>16</sup>

Integración, incorporación de elementos étnicos o religiosos dispares de una determinada población a una sociedad uniforme que proporciona igualdad de oportunidades a todos sus miembros. En este tipo de sociedad a ningún miembro se le podrá negar ni limitar por razón de sexo, raza, religión o nacionalidad su derecho a recibir educación, acceder a instalaciones públicas o privadas, solicitar un empleo o poseer una propiedad.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> Disponible en: Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

<sup>13</sup> Ibídem.

<sup>14</sup> ANSOLA R, Javier. GALEANO, Luis Jairo. Administración de personal. Bogotá: UNISUR, 1994. p 31.

<sup>15</sup> Disponible en: Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

<sup>16</sup> ANSOLA R, Javier. GALEANO, Luis Jairo. Administración de personal. Bogotá: UNISUR, 1994. p 27.

<sup>17</sup> Disponible en: Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

**4.2.18. Relaciones Humanas.** Es la interacción que existe entre los miembros de una sociedad, entre más respeto, tolerancia, solidaridad, comunicación, responsabilidad y valores existan, serán mejores.

La psicología de las relaciones intergrupales es un área de la psicología que se ocupa del modo en que los individuos se relacionan unos con otros como miembros de diferentes grupos sociales. Los investigadores en este campo buscan explicaciones a los conflictos entre grupos y los fenómenos asociados como los prejuicios y la violencia. Se han estudiado varios tipos de conflictos intergrupales, como los prejuicios raciales, los sexistas o los conflictos laborales.

**4.2.19. Nepotismo.** (o trato de favor). Desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes para las concesiones o empleos públicos.

Práctica de realizar nombramientos en cargos públicos y proporcionar empleo dentro de la administración, a partir de la afiliación política o la relación personal y familiar, antes que por la aplicación de un criterio de idoneidad o mérito de la persona nombrada.

Para algunas autoridades, en el concepto de trato de favor, se incluyen prácticas como el favoritismo en la asignación de contratos, de obras públicas o cualquier otro fin, y el gasto de fondos públicos para beneficio de las personas favorecidas.<sup>18</sup>

Contratación de familiares o amigos de personal de la empresa sin contar con méritos o conocimientos.<sup>19</sup>

**4.2.20. Comunicación.** proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. En los últimos 150 años, y en especial en las dos últimas décadas, la reducción de los tiempos de transmisión de la información a distancia y de acceso a la información, ha supuesto uno de los retos esenciales de nuestra sociedad (véase Revolución de la información).<sup>20</sup>

La comunicación entre seres humanos, es conocida como un conjunto de procesos por los cuales se transmiten y reciben un determinado conjunto

---

<sup>18</sup> Disponible en: Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

<sup>19</sup> ANSOLA R, Javier y GALEANO, Luis Jairo. Administración de personal. Bogotá: UNISUR, 1994. p 48.

<sup>20</sup> Disponible en: Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

de datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común.

**4.2.21. Salud Ocupacional.** Se ocupa de la salud de una población trabajadora, de manera que los trabajadores ejerzan sus funciones sin poner en riesgo su salud; tiene una dimensión social dentro del principio del desarrollo, lo cual incluye entre muchos aspectos o actividades, la prevención, protección, fomento de estilos de vida saludables y el mejoramiento en la organización del trabajo.

**4.2.22. Políticas.** Aplicación del arte de gobernar. Toda Entidad u organización tiene sus propias políticas, las cuales son consideradas como unos pasos, procesos, caminos etc. Para el logro de unos objetivos específicos y generales, se pueden diseñar diferentes políticas institucionales que fomenten entre otras, las buenas relaciones dentro del recurso humano de la entidad.

**4.2.23. Capacitación.** Proceso Educativo generalmente a corto plazo, en el que se utilizan procedimientos organizados y sistemáticos, por medio de los cuales, el personal obtiene conocimientos prácticos para un objetivo específico de la organización.<sup>21</sup>

Capacitar significa desarrollar y fomentar la aptitud para realizar una determinada tarea de índole intelectual o física, es una guía o pautas de la forma de realizarla alguna actividad.

**4.2.24. Motivación.** Ensayo mental preparatorio de una acción para animar su ejecución con interés y diligencia.

Estimulo de adquirir un conocimiento más rápido de las funciones que va a desarrollar, puede ser una promoción, un aumento de sueldo.<sup>22</sup>

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario, referido a las necesidades sociales, como el logro de afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> ANSOLA R, Javier y GALEANO, Luís Jairo. Administración de personal. Bogotá: UNISUR, 1994. p 27.

<sup>22</sup> *Ibíd.* , p 83.

**4.2.25. Sensibilización.** Despertar la conciencia y la capacidad de percibir los patrones de comportamiento de uno mismo y de los demás.<sup>24</sup>

### **4.3. MARCO INSTITUCIONAL**

La Contraloría General del Departamento de Nariño es una Entidad de carácter oficial, encargada del control fiscal a nivel Departamental. Su naturaleza y origen está reconocida constitucionalmente (art. 272), y la Ley 42 de 1993.

La Contraloría General de Nariño se constituye dentro del grupo denominado “Organismos de Control”. Para su funcionamiento se rige como organización con las características que ello implica.

**4.3.1. Reseña Histórica.** La Contraloría General de Nariño la rigen normas y leyes nacionales; en el Departamento de Nariño fue creada en el año de 1936 mediante Ordenanza aprobada por la Honorable Asamblea Departamental de Nariño de la época.

**4.3.2. Misión.** La misión de la Contraloría General de Nariño es ser el organismo de control más moderno y capacitado, actuando bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, equidad y valoración de los costos ambientales, para así ejercer el control fiscal garantizando la conservación y buen uso del patrimonio público contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

**4.3.3. Visión.** La visión de la Contraloría General de Nariño es ejercer liderazgo institucional en la aplicación del control fiscal, con talento humano capacitado moral y profesionalmente, tecnología y organización moderna; optimizar su función para generar confianza en la comunidad y en los entes fiscalizados, para dar solución a las inmensas necesidades de su Departamento.

El funcionamiento se rige por normas preestablecidas en cuanto a procesos y procedimientos.

**4.3.4. Objetivos de la Contraloría General de Nariño.** Ejercer en representación de la comunidad, la vigilancia de la gestión fiscal de personas o entidades que manejan fondos o bienes públicos y que sean sujetos de control. evaluando los resultados obtenidos con fundamento

---

<sup>23</sup> Disponible en: Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

<sup>24</sup> ANSOLA R, Javier y GALEANO, Luís Jairo. Administración de personal. Bogotá: UNISUR, 1994. p 152.

en la eficiencia, eficacia, economía, equidad y valoración de los costos ambientales.

- Consolidar el sistema de control fiscal, soportado en un potencial humano ético e idóneo, adecuada tecnología y activa participación ciudadana.
- Promover y proyectar una nueva imagen institucional, resaltando los valores y los beneficios que representa para la sociedad Nariñense la implementación de una efectiva acción fiscalizadora.
- Direccionar estrategias de acción interinstitucional, que permitan programas de información de control integrado con miras a prevenir irregularidades por desconocimiento o por corrupción administrativa, actuando con prontitud y rigurosidad cuando se identifiquen malos manejos del patrimonio público.
- Orientar y evaluar procesos de planificación, ejecución y control que viabilicen dinámicas modernas de gestión y resultados en el marco de un Sistema de Control Interno, concebido como herramienta gerencial de mejoramiento continuo.

#### **4.3.5. Principios y Valores Corporativos**

- La misión institucional de la Contraloría General de Nariño es ejercer el control fiscal en representación de la comunidad para lograr una mejor calidad de vida.
- Desempeñar la función fiscalizadora con autonomía administrativa e independencia, bajo principios de moralidad, economía, eficacia y equidad.
- Promover el profesionalismo en el sentido de pertenencia de los servidores públicos, mediante la capacitación permanente y la promoción a cargos de niveles jerárquicos superiores.
- Ejercer el control preventivo en tiempo real, desligando el carácter policivo de la fiscalización.
- Propender por la moralización de la administración pública, combatiendo la corrupción para que en un mediano o largo plazo, estos índices disminuyan significativamente.
- Promover el control social, creando nuevos escenarios de participación ciudadana fortaleciendo los existentes.

- Fomentar la cultura de control Interno y auto control como herramienta gerencial para el mejoramiento de la gestión pública.
- Promover una nueva imagen que genere credibilidad y confianza frente a la comunidad y los entes fiscalizados.
- Promocionar una estructura administrativa y operativa flexible que permita asimilar e implementar nuevas tecnologías y sistemas para consolidar la función fiscalizadora.

#### **4.4. MARCO LEGAL**

Por tratarse de una empresa del Estado debe acogerse a normas constitucionales y legales, las cuales, entre otras, son:

- Ley 80 de 1993, Contratación Pública. La Contraloría no solamente debe vigilar que las entidades se rijan en contratación por la Ley 80 de 1993, sino que debe aplicarla a la hora de contratar por manejar recursos de índole público.
- Ley 200 de 1995, Código Disciplinario Único. Al momento de manejar el recurso humano, deben regirle por esta ley, que da pautas para el manejo disciplinario único de los empleados públicos, como son los trabajadores de la Contraloría General de Nariño.
- Ley 190 de 1995, Estatuto Anticorrupción. Se debe aplicar en la Contraloría General de Nariño y vigilar que las diferentes entidades se rijan por esta ley.
- Ley 100 de 1993, Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones; es la encargada de normatizar la seguridad social de los empleados colombianos, se debe aplicarla en la CGN y velar porque las entidades vigiladas se rijan por ella en cuanto a seguridad social.
- Ley 99 de 1993, Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, le corresponde aplicar y vigilar que las diferentes entidades fiscalizadas se acojan a lo dispuesto en esta ley en cuanto al manejo del medio ambiente.
- Ley 42 de 1993, Sobre la organización del sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen, es la principal normatividad por la cual la Contraloría General de Nariño se debe regir, en ella se dan las diferentes pautas del control fiscal, por ende

esta ley debe ser bien conocida por quienes aplican el control fiscal, pues en ella se definen conceptos, principios y alcances del mismo.

- Ley 330 de 1996, por la cual se desarrolla parcialmente el artículo 308 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones relativas a las Contralorías Departamentales.
- Ley 87 de 1993, Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. Para la Contraloría es de mucha ayuda este sistema, pues una Entidad donde sea eficiente este control, el trabajo de la Entidad sería más ágil y efectivo.
- Ley 610 de 2000, Por la cual se establece el trámite de los procesos de responsabilidad fiscal de competencia de las Contralorías, esta ley es una especie de manual de procesos para la sección de responsabilidad fiscal.
- Ley 715 de 2001, Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.
- Resolución Interna 444 Manual de procedimientos para el desarrollo del proceso auditor de la Contraloría General de Nariño.

#### **4.5. MARCO CONTEXTUAL.**

Por excelentes recursos físicos, económico, tecnológicos que tenga una empresa, la organización no alcanzara sus metas y objetivos si no se cuenta con funcionarios motivados que trabajen en un ambiente altamente positivo y favorable, de ahí la importancia del clima organizacional en el desarrollo de toda organización

La Contraloría General de Nariño esta ubicada en la Ciudad de Pasto, ejerce su control a todos los municipios del departamento de Nariño excepto al Municipio de Pasto que posee contraloría propia, la Contraloría General del Departamento de Nariño esta ubicada en el Edificio Pasto Plaza en el cuarto piso carrera 24 No. 19-33 de la Ciudad de San Juan de Pasto, un edificio de estructura moderna el cual se encuentra ubicado en la zona centro, posee zonas verdes, buena ventilación e iluminación, lo que influye de forma positiva en el desempeño laboral de sus funcionarios.

## 5. METODOLOGIA

### 5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque metodológico del presente trabajo es Empírico Analítico por las siguientes razones:

Nuestro interés investigativo es de carácter técnico, la recolección de información se realiza en un principio por medio de documentos como es el diagnostico de la entidad, también por medio del diseño de instrumentos como son las encuestas y las entrevistas personalizadas, puesto que se trata de una investigación de índole social, la conversación dirigida entre dos o más personas es una buena estrategia ya que con esta herramienta se amplia más las percepciones inquietudes y sugerencias que tienen los actores para aportar con sus comentarios en la formulación de una propuesta bien estructurada.<sup>25</sup>

Para clasificar la información general, resultados de las entrevistas, encuestas y tabular los datos recolectados se utiliza sistemas computarizados como hojas de cálculo con gratificadores, con los resultados obtenidos nos formamos nuestros propios argumentos y los comparamos con los que inicialmente se intuían e interpretamos la realidad, con ello fortalecemos y fundamentamos la propuesta del mejoramiento del clima organizacional.

### 5.2. SUJETO Y OBJETO

**5.2.1. Sujeto.** Como sujeto del presente trabajo, tomamos todos los funcionarios de la Contraloría General de Nariño, los cuales están discriminados por grupos jerárquicos como personal: Directivo, ejecutivo, profesional, administrativo, técnico y operativo.

**5.2.2. Objeto.** El objeto de este trabajo es analizar en la Contraloría General de Nariño aspectos como: El clima organizacional, ambiente de trabajo, relaciones humanas, capacitación, salud ocupacional, bienestar social, ascensos y políticas Institucionales.

**5.2.3. Población.** Para el presente análisis se tomó la totalidad de la población la cual esta conformada por 78 funcionarios de la Contraloría

---

<sup>25</sup> BIERMANN, Enrique. Metodología de la Investigación y trabajo Científico. Bogotá: UNISUR, 1996. p 163.

General de Nariño, los cuales se encuentran distribuidos en los diferentes niveles.

**5.2.4. Recolección de la Información.** La información para adelantar el estudio se recolectó, a través de la encuesta dirigida a los funcionarios de los diferentes niveles jerárquicos, igualmente se tuvo en cuenta la observación directa, por cuanto los investigadores hacemos parte del contexto.

### 5.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

**5.3.1. Población.** La población objeto de estudio esta compuesta por 78 funcionarios distribuidos en personal directivo, ejecutivo, profesional, técnico administrativo, operativo y contratistas.

Por la cantidad manejable de la población se tomo la opción de trabajar con el 100% del personal.

**5.3.2. Recolección de la información.** La información que se toma para efectuar nuestro estudio es la que se recolectó a través de los diferentes instrumentos aplicados a los funcionarios que forman parte de la planta de personal de la Contraloría General de Nariño.

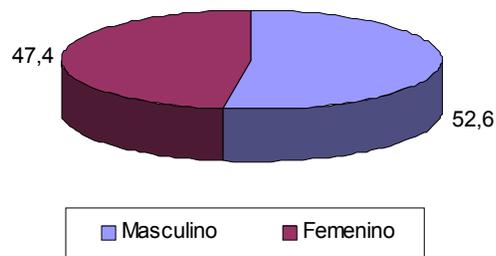
#### Información General

**Cuadro 1. Sexo**

CATEGORIA	No.	%
Masculino	41	52.6
Femenino	37	47.4
Total	78	100

Fuente: Esta Investigación.

**Grafico 1. Sexo**



Fuente: Esta Investigación

Los resultados obtenidos en el estudio previo en la Contraloría General de Nariño nos arroja la siguiente información:

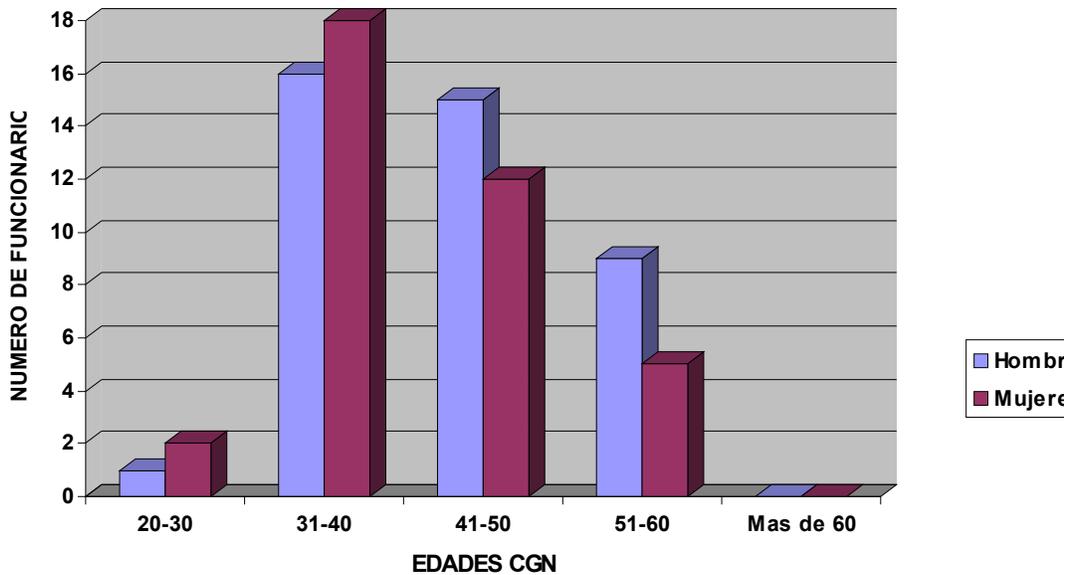
Los hombres tienen participación con el 52.6% y las mujeres representan el 47.4%, lo que implica que para la formulación de la propuesta y el desarrollo de las actividades motivacionales se deben tener en cuenta programas diseñados tanto para hombres como para mujeres.

**Cuadro 2. Edad**

EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	No.	%	No.	%
20-30	1	2,4	2	5,4
31-40	16	39,0	18	48,7
41-50	15	36,6	12	32,4
51-60	9	22,0	5	13,5
Mas de 60	0	0,00	0	0,00
Total	41	100	37	100

Fuente: Esta Investigación

**Grafico 2. Edad**



Fuente: Esta Investigación

Los resultados nos demuestran que 34 personas se encuentran entre los rangos de 31 y 40 años de edad, también se destaca que el 48.7% de las mujeres están entre los 31 a 40 años y 12 mujeres entre los 41 y 50 años, los hombres se destaca que 31 personas están entre los 31 y 50 años de edad, el 3.9% de los funcionarios o sea 3 personas se

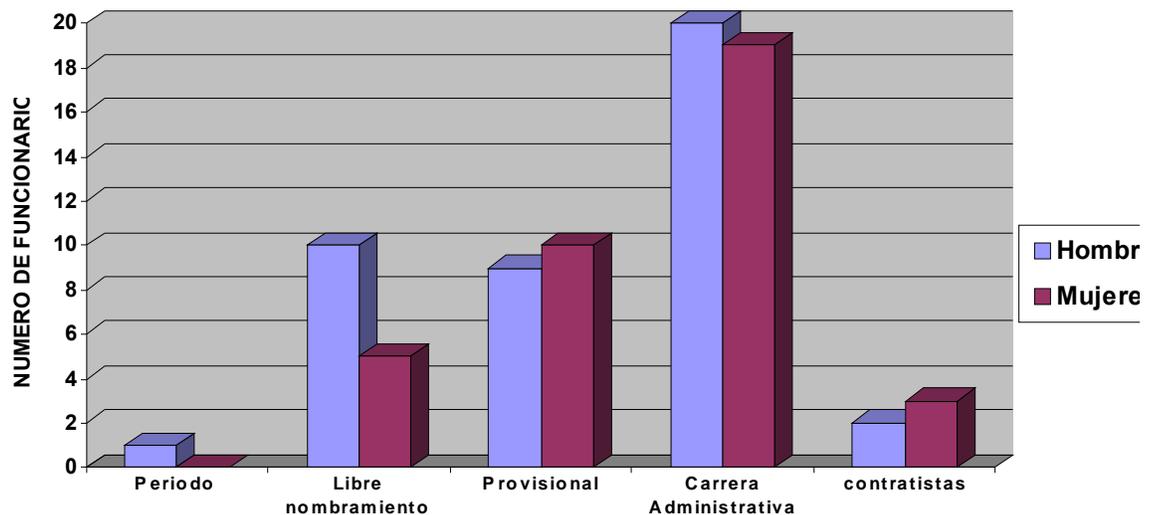
encuentran en una edad inferior a 30 años y no existe personas con edades superiores a 60 años. Lo que implica que se deben diseñar programas y desarrollar actividades direccionadas a las personas que se encuentran en edades comprendidas entre los 31 y 50 años de edad, puesto que en el se encuentran 61 funcionarios de la institución y las necesidades de motivación deben llenar las expectativas de este rango.

**Cuadro 3. Tipo de Vinculación**

TIPO DE VINCULACION	HOMBRES		MUJERES	
	No.	%	No.	%
Periodo	1	2,4	0	0,0
Libre Nombramiento y Remoción	10	24,4	5	13,5
Provisional	9	22,0	10	27,0
Carrera Administrativa	20	48,8	19	51,4
Contratista	2	4,9	3	8,1
Total	41	100	37	100

Fuente: Esta Investigación

**Grafico 3. Tipo de vinculación**



Fuente: Esta Investigación

El análisis de los datos nos refleja que el 51.4% de la mujeres y el 48.8% de los hombres se encuentran inscritos en carrera administrativa, le sigue en proporción casi en el mismo orden los hombres vinculados que se encuentran en libre nombramiento y remoción y los de nombramiento provisional, con una mínima participación los contratistas representados en 5 funcionarios.

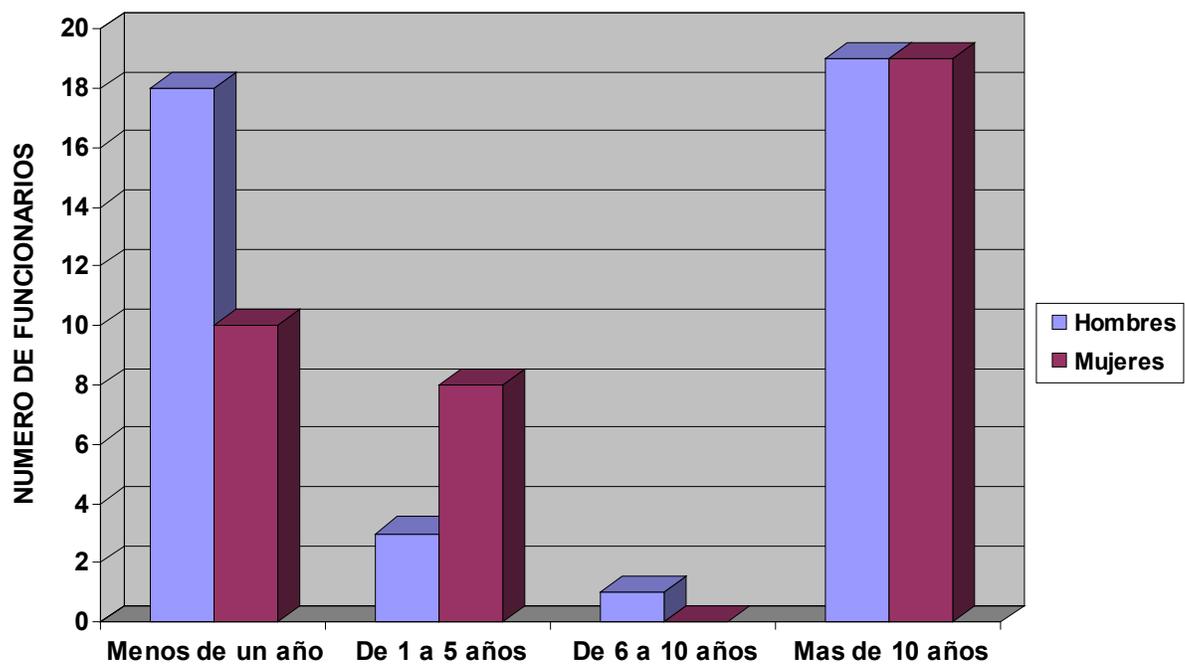
En este aspecto debemos tener en cuenta la teoría de STEPHEN P. sobre la motivación de empleados temporales, por ser esta clase de funcionarios un porcentaje elevado que directamente influye en el desarrollo de las actividades propias de la entidad.

**Cuadro 4. Tiempo de Vinculación**

TIEMPO DE VINCULACION	HOMBRES		MUJERES	
	No.	%	No.	%
Menos de un año	18	43,9	10	27,0
De 1 a 5 años	3	7,3	8	21,6
De 6 a 10 años	1	2,4	0	0,0
Más de 10 años	19	46,4	19	51,4
Total	41	100	37	100

Fuente: Esta Investigación

**Grafico 4. Tiempo de vinculación**



Fuente: Esta Investigación

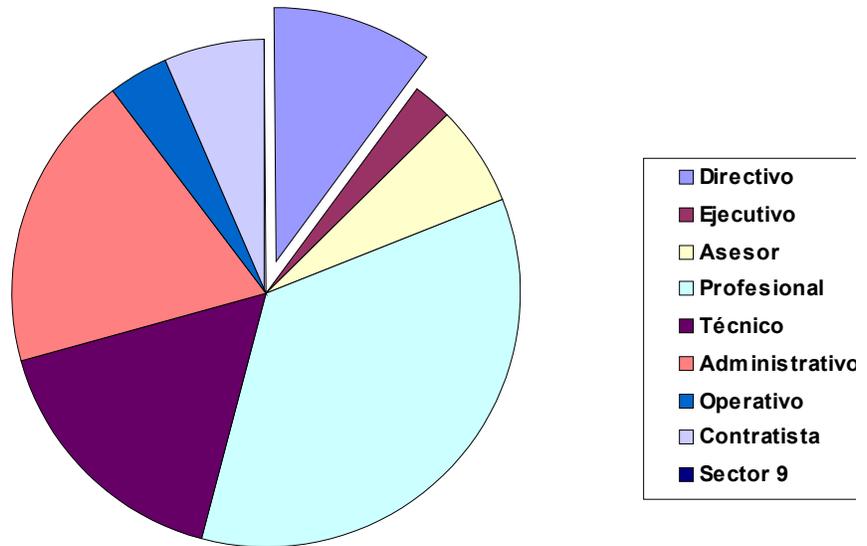
El tiempo de permanencia en la entidad, depende obligatoriamente del tipo de vinculación lo que conlleva a afectar en forma considerable el desarrollo normal de las actividades propias de este organismo de control.

**Cuadro 5. Nivel Jerárquico**

NIVEL JERARQUICO	HOMBRES		MUJERES	
	No.	%	No.	%
Directivo	6	14.6	2	5.4
Ejecutivo	1	2.4	1	2.7
Asesor	3	7.3	2	5.4
Profesional	17	41.5	10	27.1
Técnico	7	17.1	6	16.2
Administrativo	3	7.3	12	32.4
Operativo	2	4.9	1	2.7
Contratista	2	4.9	3	8.1
Total	41	100	37	100

Fuente: Esta Investigación

**Grafico 5. Nivel jerárquico**



Fuente: Esta Investigación

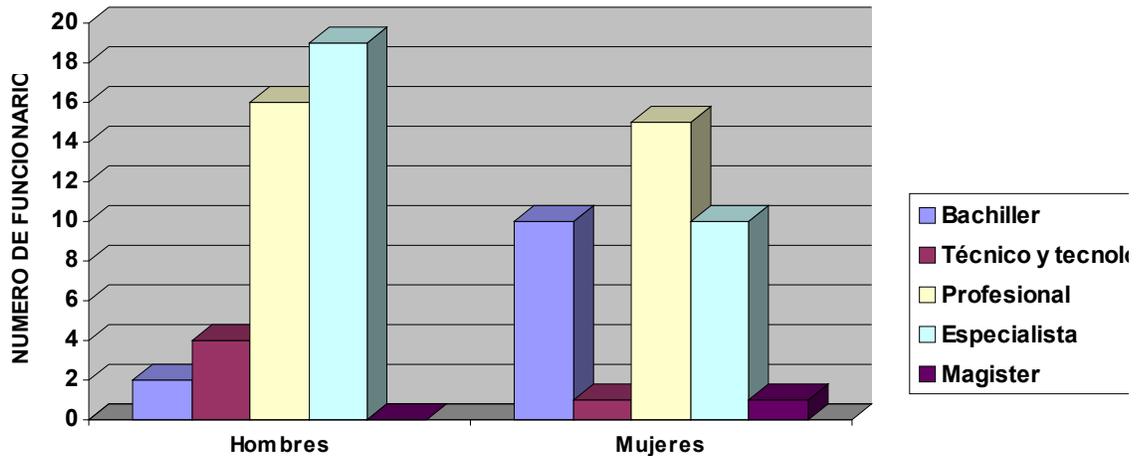
Los niveles profesional y técnico lo integran 40 funcionarios, que representan 51.3%, de la planta de personal, lo que implica que la entidad tiene una gran fortaleza por cuanto existe personal capacitado para desarrollar actividades inherentes a la parte misional, pero a la vez se refleja en una amenaza por cuanto no todos están ubicados en las subdirecciones de Revisión de Cuentas y Auditorías Gubernamentales, sino en otras áreas como Responsabilidad Fiscal, Participación Ciudadana y asesorías etc.

**Cuadro 6. Nivel de estudios**

NIVEL DE ESTUDIOS	HOMBRES		MUJERES	
	No.	%	No.	%
Bachiller	2	4,9	10	27,0
Técnico y Tecnológico	4	9,8	1	2,7
Profesional	16	39,0	15	40,6
Especialista	19	46,3	10	27,0
Magíster	0	0,0	1	2,7
Total	41	100	37	100

Fuente: Esta Investigación

**Gráfico 6. Nivel de estudios**



Fuente: Esta Investigación

Los gráficos nos reflejan que para el sexo masculino el nivel de estudios mas representativo esta en las categorías de profesional universitario y especialista con 16 y 19 funcionarios respectivamente, para el sexo femenino lo más representativo se encuentra en el nivel profesional con una representación del 40.6% de mujeres profesionales y con igual porcentaje de funcionarias están en el grado de escolaridad de bachiller y especialistas con un número de 10 mujeres.

Como se observa en los resultados la mayoría del personal de la entidad ha culminado estudios profesionales, lo cual se tendrá en cuenta para la motivación y programas de capacitación de esta clase de personal.

## 5.4. PROCESO DE CALIFICACIÓN

Para la evaluación de la información recolectada en las encuestas, se apoya en la metodología diseñada por la Contraloría General de la República nombrada como **AUDITE**, el cual es un documento tutorial metodológico que unifica y estandariza los criterios para el ejercicio de la Auditoría Gubernamental con Enfoque Integral, aplicado al manejo y verificación de diferentes cuestionarios por componentes.

Para procesar la información recolectada se maneja la escala de valores sobre la existencia y el grado de aplicación de factores que determinan si existe o no un evento que afecta el clima organizacional de una entidad.

**Cuadro 7. Calificación**

CRITERIO FASE	APLICACIÓN	EFFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN	NIVEL DE CRITERIO
<b>EXISTE</b>	<b>SE APLICA</b>	<b>EFFECTIVO</b>	<b>0</b>	<b>BAJO</b>
		<b>CON DEFICIENCIAS</b>	<b>1</b>	<b>MEDIO</b>
		<b>NO ES EFFECTIVO</b>	<b>2</b>	<b>ALTO</b>
	<b>NO SE APLICA</b>		<b>2</b>	<b>ALTO</b>
<b>NO EXISTE</b>			<b>3</b>	<b>ALTO</b>

Fuente: Guía de Auditoría Gubernamental con Enfoque Integral – Audite 2.2  
Contraloría General de la República

- Se valora con calificación de “0”, sí existe, se aplica y es efectivo un determinado ítems consultado en la encuesta.
- Se le asigna una calificación de “1”, sí existe, se aplica, pero es deficiente.
- Se le asigna una calificación de “2”, sí existe, se aplica, pero no es efectivo.
- Se aplica una calificación de “3” si no existe.

**Cuadro 8. Análisis de la calificación**

La valoración de estos criterios permite clasificarlos en los siguientes rangos:

Bueno 0 – 0.4	Aceptable 0.5 - 0.9	Deficiente 1.0 – 2.0	Malo 2.1 – 3.0
------------------	------------------------	-------------------------	-------------------

Fuente: Documento Audite 2.2 Contraloría General de la República

Como se aprecia en la anterior tabla, los puntajes comprendidos entre los rangos de 0 a 0.4; son los criterios que cumplen y se aplican de forma efectiva.

Los que se encuentran en el rango de 0.5 a 0.9 son los criterios que cumplen y aplican de forma aceptable; sin ser bueno ni deficiente.

Los que se encuentra en el rango de 1.0 a 2.0 son los criterios que existen, se aplican sin ser efectivos

Los que se encuentra en el rango de 2.1, en adelante son los criterios que no existen para conseguir un clima organizacional propicio y adecuado para la prestación de un óptimo servicio en el Control Fiscal.

**5.4.1. Ambiente de Trabajo.** Para el análisis de este criterio se tuvo en cuenta los siguientes ítems:

**Ítems:**

- 1.1 ¿Teniendo en cuenta las actuales políticas del Estado y de la Entidad, cree Usted que tiene un futuro estable?
- 1.2 ¿Conoce con claridad los procesos adecuados para realizar bien su trabajo?
- 1.3 ¿Existe un verdadero trabajo en equipo en su dependencia?
- 1.4 ¿Cuándo se suscitan conflictos en la entidad, existen mediadores imparciales que contribuyan a solucionarlos?
- 1.5 ¿Cuándo se presentan dificultades en el desempeño de sus labores, puede contar con el jefe inmediato en la búsqueda de soluciones?
- 1.6 ¿En la Entidad existen programas de reconocimiento al cumplimiento de metas y objetivos propuestos?
- 1.7 ¿Existe evaluación y control al cumplimiento de la visión objetivos y programas en la Contraloría General de Nariño?
- 1.8 ¿Se tienen definidas las funciones encomendadas para el desarrollo de sus tareas?
- 1.9 ¿Conoce Usted la misión de la Entidad?
- 1.10 ¿Conoce Usted la visión de la Contraloría General de Nariño?
- 1.11 ¿Tiene compromiso institucional con la entidad a la cual esta vinculado?
- 1.12 ¿Existen manuales de procesos y procedimientos encaminados al desarrollo de la misión y visión de este Ente de Control?

**Cuadro 9. Ambiente de trabajo**

Ítems	No Responde	Existe	Con deficiencias	No es efectiva No se aplica	No Existe	Puntaje
1.1	4	0	0	0	68	204
1.2	3	39	3	6	20	75
1.3	4	43	6	0	18	60
1.4	1	3	13	19	36	159
1.5	5	57	1	4	5	24
1.6	5	3	2	2	60	186
1.7	5	27	0	3	37	117
1.8	4	39	3	6	20	75
1.9	4	58	3	0	7	24
1.10	4	55	3	0	10	33
1.11	3	31	6	3	29	99
1.12	3	29	3	6	31	108
<b>PROMEDIO</b>						<b>97</b>

Fuente: Esta Investigación

El objeto de la presente investigación es identificar las falencias o parámetros por los cuales el Clima Organizacional de la Contraloría General de Nariño no se encuentra entre los índices de aceptabilidad razón por la cual la evaluación se realizó de la siguiente forma:

Para el ítems 1.1, la pregunta que hace referencia sobre la estabilidad laboral en el trabajo, 68 de los 72 participantes contestaron en forma negativa y 4 no respondieron, lo que refleja que existe incertidumbre sobre la estabilidad laboral, así con los ítems siguientes que únicamente se obtiene el puntaje para las respuestas negativas o que atentan con un óptimo clima organizacional, puesto que para los respuestas aceptables que son muy importantes para estructurar la propuesta, el factor multiplicador de acuerdo al cuadro de calificación es el número cero (0), este producto aparenta no incidir en el resultado pero si es determinante en la calificación final del componente. Después de calcular el puntaje para cada pregunta, los valores consignados en la columna de puntaje se suman el cual nos arroja un valor de 1.167, pero como se trabaja con promedios se lo divide entre el número de preguntas que para el caso del componente denominado ambiente de trabajo es de 12, el resultado es de 97, el paso a seguir es de dividir este valor entre el número de

encuestas realizadas que como se indico anteriormente fueron de 72, entonces 97 dividido entre 72 nos presenta un resultado de 1.4, este valor lo situamos en el cuadro de análisis de calificación que para el caso de la evaluación del Ambiente trabajo se encuentra entre el rango de 1.0 a 2.0 inicialmente descrito como deficiente, lo que implica enfatizar la propuesta para propender mejorar este criterio de evaluación y así contribuir para que el clima organizacional de la Contraloría General de Nariño refleje índices de aceptabilidad en el tema en mención.

**5.4.2. Relaciones Humanas.** Para el análisis de este criterio se tuvo en cuenta los siguientes ítems:

- 2.1 ¿Entre los compañeros de trabajo se promueve el respeto por la vida privada?
- 2.2 ¿Existe colaboración de mis compañeros cuando se presenta exceso de trabajo?
- 2.3 ¿La Entidad busca activamente el desarrollo de mejores relaciones laborales entre las diferentes dependencias?
- 2.4 ¿Existe flexibilidad organizacional para utilizar de la mejor forma el recurso humano?

**Cuadro 10. Relaciones Humanas:**

Ítems	No Responde	Existe	Con deficiencias	No es efectiva No se aplica	No Existe	Puntaje
2.1	3	7	1	4	57	180
2.2	1	2	4	7	58	192
2.3	2	13	2	5	50	162
2.4	3	15	4	4	46	150
<b>PROMEDIO</b>						<b>171</b>

Fuente: Esta Investigación

Como podemos observar en la tabla anterior el promedio obtenido en la valoración de los diferentes criterios analizados en el componente de relaciones humanas de los funcionarios de la Contraloría General de Nariño es de 171, el cual se lo divide entre 72 encuestas realizadas para un resultado de 2.4, el cual se encuentra entre el rango de 2.0 a 3.0 catalogado como **Malo**.

**5.4.3. Bienestar Social.** Para el análisis de este criterio se tuvo en cuenta los siguientes ítems:

3.1 ¿En la Contraloría General de Nariño existen incentivos para adelantar estudios formales que contribuyan a realizar un trabajo profesional ético e imparcial en bien de la Entidad?

3.2 ¿ Cree Usted que las decisiones en cuanto a promoción de funcionarios de carrera administrativa esta acorde con las necesidades de la Entidad?

3.3 ¿ En la Contraloría General de Nariño existen programas o planes de cultura recreación y deporte?

3.4 ¿En la Contraloría General de Nariño existen o se han diseñado programas o planes de estímulos?

### Cuadro 11. Bienestar social

Ítems	No Responde	Existe	Con deficiencias	No es efectiva No se aplica	No Existe	Puntaje
3.1	0	0	0	0	72	216
3.2	3	21	1	4	43	138
3.3	1	3	2	5	61	195
3.4	0	2	4	4	62	198
<b>PROMEDIO</b>						<b>187</b>

Fuente: Esta Investigación

Como podemos observar en la tabla anterior el promedio obtenido en la valoración de Bienestar Social de la Contraloría General de Nariño es de 187, el cual se lo divide entre 72 encuestas realizadas nos arroja un resultado de 2.6, el cual se encuentra entre el rango de 2.0 a 3.0 catalogado como **Malo**.

**5.4.4. Capacitación.** Para el análisis de este criterio se tuvo en cuenta los siguientes ítems:

4.1 ¿Existen programas de capacitación e inducción laboral que permita desempeñar las labores encomendadas?

4.2 ¿ Considera Usted que el tiempo que le dedica la Entidad para la capacitación y desarrollo personal es suficiente?

4.3 ¿El personal de la Contraloría General de Nariño esta calificado y apto para desempeñarse en las diferentes dependencias de la Entidad?

4.4 ¿Conoce con claridad los procesos y procedimientos para realizar bien su trabajo?

4.5 ¿Usted ha recibido entrenamiento tal que le ha permitido la realización profesional en su trabajo?

## Cuadro 12. Capacitación

Ítems	No Responde	Existe	Con deficiencias	No es efectiva No se aplica	No Existe	Puntaje
4.1	1	2	2	8	59	195
4.2	9	0	3	6	54	177
4.3	5	39	9	3	16	63
4.4	6	48	5	2	11	42
4.5	5	8	2	5	52	168
<b>PROMEDIO</b>						<b>129</b>

Fuente: Esta Investigación

Como podemos observar en la tabla anterior el promedio obtenido en la valoración de Capacitación de los funcionarios de la Contraloría General de Nariño es de 129, el cual se lo divide entre 72 encuestas realizadas nos presenta un resultado de 1,8, el cual se encuentra entre el rango de 1.0 a 2.0, clasificado como **Deficiente**.

**5.4.5. Comunicación.** Para el análisis de este criterio se tuvo en cuenta los siguientes ítems:

5.1 ¿En la Entidad están claramente definidos los canales de comunicación?

5.2 ¿ Existe información fluida entre las directivas y los subalternos sobre situaciones y problemas que afecten el trabajo de grupo?

5.3 ¿ Existe en la Contraloría una adecuada comunicación entre funcionarios de los diferentes niveles jerárquicos de la Entidad?

5.4 ¿ En la toma de decisiones relativas al trabajo, se consulta previamente a los funcionarios?

5.5 ¿Se recibe continua y oportunamente información sobre aspectos que contribuyan a desempeñar de mejor manera sus labores?

## Cuadro 13. Comunicación

Ítems	No Responde	Existe	Con deficiencias	No es efectiva No se aplica	No Existe	Puntaje
5.1	3	12	2	8	47	159
5.2	1	29	2	5	35	117
5.3	1	5	6	6	54	180
5.4	2	6	3	6	55	180
5.5	4	11	1	4	52	165
<b>PROMEDIO</b>						<b>160</b>

Fuente: Esta Investigación

Como podemos observar en la tabla anterior el promedio obtenido en la valoración de Comunicación que existe en la Contraloría General de Nariño es de 160, el cual se lo divide entre 72 encuestas realizadas nos arroja un resultado de 2,2, el cual se encuentra entre el rango de 2.0 a 3.0 clasificado como **Malo**.

Resumiendo los puntajes obtenidos en cada uno de los criterios calificados es la siguiente:

#### **Cuadro 14. Consolidación de Calificaciones**

<b>Componentes</b>	<b>Calificación</b>	<b>No. de Encuestas</b>	<b>Promedio</b>	<b>Nivel del Criterio</b>
Ambiente de trabajo	97	72	<b>1.4</b>	Deficiente
Relaciones Humanas	171	72	<b>2.4</b>	Malo
Bienestar Social	187	72	<b>2.6</b>	Malo
Capacitación	129	72	<b>1.8</b>	Deficiente
Comunicación	160	72	<b>2.2</b>	Malo
<b>Total promedio diferentes criterios</b>			<b>2.1</b>	<b>Malo</b>

Fuente: Esta Investigación

Analizados los diferentes criterios evaluados, como resultado tenemos una calificación promedio de los ítems de **2.1** el cual se encuentra en el rango comprendido entre 2.0 y 3.0 catalogado como Malo, lo que indica que en los criterios evaluados para medir el clima organizacional de la Contraloría General de Nariño, esta entre el rango de deficiente y malo y los que se concluye que no son los adecuados para realizar las actividades laborales eficientemente.

Sin embargo estos no fueron los únicos criterios analizados, por otra parte se tienen en cuenta otras herramientas como técnicas de recolección de información.

#### **5.5. LA OBSERVACIÓN COMO TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La observación como técnica de recolección de información dentro de esta investigación, es valida por cuanto los investigadores hacemos parte del contexto, la observación dirigida en los diferentes criterios analizados en el marco teórico nos forman una idea global sobre cuales son los aspectos que influyen para mejorar el clima organizacional de cualquier entidad, ya sea pública o privada, entre estos aspectos están:

- Conflictos
- Estructura
- Responsabilidad (Empowerment)
- Desafío
- Relaciones
- Comunicación

## **6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CONTRALORIA GENERAL DE NARIÑO**

Como se pudo concluir en los diferentes criterios analizados, el clima organizacional en la Contraloría General de Nariño esta comprendido entre los rangos de deficiente y malo, por lo que se hace necesario proponer diferentes estrategias encaminadas al fortalecimiento del clima organizacional de la Entidad. Para ello se debe crear condiciones tendientes a consolidar un buen funcionamiento, en un ambiente acogedor donde se sienta que se esta rodeado de personas con alto sentido de responsabilidad, ética y profesionalismo, dotados de infraestructura necesaria para desarrollar a cabalidad las funciones, que propicie el crecimiento personal y el bienestar de sus trabajadores, contribuyendo a que el trabajo se realice de forma eficiente y efectiva.

Las Contralorías territoriales han sido muy cuestionadas en los últimos tiempos, por lo que se necesita un alto grado de compromiso del talento humano que labora en la Entidad como la principal fuerza dinamizadora para cualquier proceso. Por ello es importante proponer alternativas que permitan mejorar el clima organizacional, orientadas al logro de los objetivos y metas Institucionales.

### **6.1. PLAN DE MEJORAMIENTO**

**6.1.1. Ambiente de Trabajo.** Uno de los principales puntos a tener en cuenta para mejorar el ambiente de trabajo en cualquier empresa sea pública o privada, es el tema de las cargas laborales. La Contraloría General de Nariño fiscaliza 573 entidades entre Municipios, Concejos, Personerías, Instituciones Educativas y Entidades Descentralizadas tanto del orden Departamental como Municipal, para atender estos requerimientos, la Contraloría dispone de 26 funcionarios entre profesionales y técnicos, cada funcionario tendría que abarcar durante una vigencia un promedio de 22 entidades auditadas. Pero la realidad es diferente, puesto que los auditores, en promedio abordan una auditoría por mes discriminadas en visitas fiscales, especiales, seguimiento, cuenta y abreviada; obteniendo un total al final del período de 312 entidades auditadas y 261 entidades sin ejercerle ninguna clase de control al manejo de los recursos públicos, hechos estos que permiten determinar la existencia de presiones laborales para cumplir con los objetivos propuestos.

Para que los planes operativos diseñados en las diferentes dependencias cumplan con los objetivos propuestos, es necesario que se realicen de forma participativa, logrando con ello un compromiso total que permita un cumplimiento efectivo de las metas trazadas.

Es importante que cada dependencia y funcionario, conozca de forma clara los objetivos, funciones y responsabilidades específicas, lo cual se constituirá en base para la evaluación del desempeño para alcanzar la misión y el cumplimiento de los planes estratégicos de cada dependencia.

**Cuadro 15. Plan operativo clima organizacional Contraloría General de Nariño - Ambiente de trabajo**

	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Recurso</b>	<b>presupuesto</b>	<b>Responsables</b>
		<b>inicio</b>	<b>Termin</b>			
<b>Am bie nte de tra baj o</b>	Impulsar la expedición de manuales básicos de procedimientos en cada una de las dependencias que permita la unidad de criterios y metodologías con el fin de elevar la calidad de los procesos realizados	01-03-06	01-06-06			
	Diseñar sistemas de control a periódicos a macro procesos, procesos, actividades y tareas para identificar y construir el mapa de riesgos.	Permanente				
	Propender por la aplicación de la evaluación de desempeño, en especial a los de carrera administrativa	Permanente		Computador		Despacho del señor Contralor
	Plantear actividades de mejoramiento frente a los riesgos detectados.	01-03-06	permanente	impresora Papelería		Oficina Control Interno Talento Humano
	Formular y adaptar el código de ética, que recoja los valores y principios orientadores en el ejercicio de las funciones de la Entidad.	01-03-06	01-05-06	Auditorio video beam conferencista	9.300.000	Oficina de capacitación
	Crear, implementar y ejecutar procesos de selección, inducción y reinducción del personal	01-03-06	01-05-06	Espacio recreacional Refrigerios,		Subdirecciones de Revisión de cuentas y Auditoria Gubernamentales
	Organizar seminarios sobre las relaciones interpersonales, laborales y resolución de conflictos	01-04-06	30-04-06	Equipo de amplificación		Funcionarios en general.
	Diseñar el plan de estímulos y reconocimientos para los funcionarios.	01-03-06	01-05-06			
	Organizar diferentes eventos sociales por fuera del sitio habitual de trabajo, de manera que contribuya a mejorar las relaciones internas en la Entidad.	Permanente				
	Apoyar reformas en la estructura organizacional requerida para dar cumplimiento a los lineamientos propuestos por	01-03-06	01-07-06			

Fuente: Esta Investigación

**6.1.2. Relaciones Humanas.** En la Contraloría General de Nariño, se hace necesario incrementar la participación, para integrar diferentes grupos de trabajo en las dependencias misionales de la Entidad, para identificar las causas de los diferentes problemas existentes en las dependencias, para que se diseñen con la participación activa de los funcionarios, los planes operativos y de desarrollo de la Organización, con la elaboración de planes participativos, se los diseñara alcanzables y reales.

Para fortalecer este aspecto, es importante además organizar diferentes eventos culturales, deportivos y recreativos de manera tal que contribuyan al mejoramiento de las relaciones humanas existentes en la Entidad. Esta clase de actividades, hacen que las personas que trabajan en cualquier organización, se conozcan e integren mejorando las diferentes relaciones existentes y por ende el desempeño de sus funciones.

Es importante además que los jefes de cada dependencia, hagan una asesoría y acompañamiento de las actividades realizadas en cada una de las dependencias de la Entidad, de esta manera se darán soluciones y correctivos a los problemas que se presentan a diario en el desarrollo de las funciones.

Los problemas personales influyen de manera directa en el desempeño de cualquier trabajo, por lo que es importante que el trabajador tenga un apoyo en este sentido, se podría aprovechar los perfiles profesionales de funcionarios que trabajan en la Entidad, para dar correctivo a esta clase de situaciones, en la Contraloría General de Nariño, existen Psicólogos y Trabajadores sociales que se encuentran desempeñando otros cargos, los cuales se los podría explotar en este sentido, para que el trabajador tenga un apoyo permanente y se refleje en el desempeño de sus labores.

**Cuadro 16 Plan operativo clima organizacional Contraloría General de Nariño - Relaciones Humanas**

	<b>Actividades</b>	<b>tiempo</b>		<b>Recursos</b>	<b>presupuesto</b>	<b>Responsables</b>
		<b>inicio</b>	<b>Termin</b>			
<b>Relaciones Humanas</b>	Organización de eventos culturales deportivos y recreativos.	01-03-06		Canchas deportivas	3.200.000	Despacho del señor Contralor
	Organización de Talleres de relaciones humanas,	01-03-06		Auditorio video beam		Talento Humano
	Integrar grupos de trabajo multidisciplinarios, para fomentar el trabajo en equipo	permanente		papelería conferencista		Oficina de capacitación
	Programar periódicamente, reuniones entre funcionarios de las diferentes dependencias.	01-03-06	De forma mensual	Auditorio video beam Papelería.		Funcionarios en general.
	<b>Total</b>					<b>3.200.000</b>

Fuente: Esta Investigación

**6.1.3. Capacitación.** Los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas, demuestran que en la Entidad no existe un programa gradual de capacitación que permitan desarrollar de mejor manera las labores encomendadas, de igual forma no existe un procedimiento para la inducción a las personas que ingresan a la Entidad para que las funciones encomendadas se conozcan y desempeñen de forma eficiente.

Es necesario que la Contraloría General de Nariño realice convenios con Entidades e instituciones Nacionales e Internacionales que brinden capacitación en temas relacionados con el desempeño de las diferentes funciones encomendadas.

### **Cuadro 17. Plan operativo clima organizacional Contraloría General de Nariño – Capacitación**

	<b>Actividades</b>	<b>tiempo</b>		<b>Recursos</b>	<b>presupuesto</b>	<b>Responsables</b>
		<b>inicio</b>	<b>Termin</b>			
<b>Ca pa cit aci ón</b>	Elaborar un diagnóstico sobre la Organización de un procedimiento y un curso de inducción y reinducción a funcionarios. Socialización de los manuales de procesos y procedimientos.	01-03-06	01-04-06			Despacho del señor Contralor
	Crear el hábito de lectura obligatoria en materia del control fiscal, dedicando media hora diaria.	Permanente		Manuales de funciones y procedimientos	4.500.000	Talento Humano Oficina de capacitación
	Concertar e implementar un plan integral de capacitación que conlleve a mejorar el desempeño institucional.	01-03-06	01-05-06	Papelería, Computador		Funcionarios en general.
	Fortalecer los convenios interinstitucionales con estableciéndolos de educación superior, con el fin de apoyar los procesos internos.	Permanente				
	<b>Total</b>					<b>4.500.000</b>

Fuente: Esta Investigación

**6.1.4. Comunicación.** Se hace necesario, programar talleres en busca de mejorar la comunicación organizacional, con los cuales se fortalezca la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la Entidad. Es importante crear mecanismos que permitan mantener informados a los trabajadores de la Entidad, mecanismos como carteleras o boletines informativos de temas pertinentes al desarrollo del trabajo, se debe adelantar con los funcionarios de la Contraloría, hábitos para compartir la información que llega a sus manos, organizando talleres de comunicación organizacional.

Se debe responsabilizar a funcionarios para mantener actualizado la intranet que es una herramienta de trabajo importante para estar actualizados en directrices de la Institución, normas vigentes, Leyes, Decretos y sobre todo de principios morales y éticos de la Entidad.

#### **Cuadro 18. Plan operativo clima organizacional Contraloría General de Nariño – Comunicación**

	<b>Actividades</b>	<b>tiempo</b>		<b>Recursos</b>	<b>presupuesto</b>	<b>Responsables</b>
		<b>inicio</b>	<b>Termin</b>			
<b>Comunicación</b>	Elaborar un plan de comunicación que permita lograr que los mensajes dirigidos al público interno y externo sean los más efectivos para el logro de los objetivos.	01-03-06		Computador Impresora Papelería Espacio físico	4.3000.000	Despacho del señor Contralor Talento Humano Oficina de capacitación Funcionarios en general.
	Establecer los canales de comunicación adecuados para la transmisión de mensajes					
	A través de la página Web interactuar con la sociedad civil y ofrecer servicios que permitan la recepción de consultas sugerencias y solicitudes ciudadanas.					
	Elaboración de boletines informativos periódicos internos y externos	Permanente				
	Realizar reuniones periódicas en cada dependencia para analizar el cumplimiento de metas, objetivos y actividades propuestas.					
	Implementar un sistema continuo de información (Jurídico, contable, de planeación, control interno, etc.) y directrices de los entes gubernamentales a través de intranet, para el efectivo desarrollo de las funciones institucionales.	Permanente				
	Disponer un espacio físico para la ubicación de un buzón de sugerencias en el cual se recolecte información que contribuya al mejoramiento organizacional.	Permanente				
<b>Total</b>					<b>4.300.000</b>	

Fuente: Esta Investigación

**6.1.5. Bienestar Social.** Según el análisis de las encuestas, se puede concluir que este componente presenta mayor incidencia en el clima organizacional de la Contraloría General de Nariño, con una calificación de malo; por lo tanto se hace necesario que se diseñen estrategias para fortalecer y mejorar el bienestar social y por ende el clima organizacional de la Entidad.

Los principales problemas se presentan por la no existencia de un plan de bienestar social que contenga aspectos como la promoción de funcionarios, planes y programas de recreación, incentivos y estímulos a los mejores funcionarios.

**Cuadro 19. Plan operativo clima organizacional Contraloría General de Nariño – Bienestar Social**

	<b>Actividades</b>	<b>tiempo</b>		<b>Recursos</b>	<b>presupuesto</b>	<b>Responsables</b>
		inicio	Termin			
<b>Bienestar social</b>	Conformar el comité de bienestar social.	03/06				
	Promover la evaluación del desempeño laboral para todos los funcionarios en especial los de carrera administrativa	permanente		Computador	12.000.000	Despacho del señor Contralor
	Diseñar y aplicar el plan de bienestar social, el cual contenga aspectos como promoción, planes y programas de recreación incentivos y estímulos a funcionarios de la Entidad.	permanente		Impresora Papelería		Talento Humano
	Ejecutar programas diseñados por las EPS ARP y comité paritario de salud ocupacional.	permanente				Oficina de capacitación Funcionarios en general.
	<b>Total</b>					<b>12.000.000</b>

Fuente: Esta Investigación

## **7. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

Cualquier propuesta de trabajo debe contar con personal involucrado y responsable de la misma, donde se repartan trabajos y responsabilidades de acuerdo a su papel dentro de la institución, en un compromiso mutuo por coordinar acciones individuales y colectivas, en este sentido la propuesta presentada a las directivas de la Entidad, depende del grado de compromiso de todos los funcionarios y en especial de los responsables de implementar la propuesta y el compromiso de sus funcionarios en alcanzar la misión Institucional.

Para ello se requiere que las directivas de la Contraloría General de Nariño designe un comité que se encargue de coordinar todas las acciones tendientes para alcanzar los objetivos inicialmente propuestos; el comité debe estar conformado por todos los niveles jerárquicos de la Entidad, buscando la participación de todos a través de sus representantes en una participación activa y democrática para la toma de decisiones.

El comité coordinador de trabajo debe organizar los equipos de trabajo por áreas de intervención integrados por las diferentes dependencias de la Contraloría General de Nariño, quienes tienen la responsabilidad de desarrollar los planes de trabajo necesarios para la implementación del proyecto.

Como todo proceso administrativo se requiere de un seguimiento y evaluación de la propuesta, se sugiere la conformación de otro comité quien se encargara de velar por la evaluación de la propuesta, el cual formulara recomendaciones y sugerencias para que se cumpla con los objetivos inicialmente propuestos.

Las evaluaciones se deben realizar de forma periódica de tal forma que permita medir el grado de cumplimiento del trabajo ejecutado con el planeado.

Los comités tanto coordinador como el de seguimiento y evaluación, requieren una capacitación, para que conozcan los objetivos del proyecto y sean ellos los encargados de difundir públicamente los avances y actividades al interior del personal de la Contraloría General de Nariño, a través de la edición de boletines internos, la programación de diferentes espacios como foros, seminarios y talleres.

Como se ha mencionado en diferentes oportunidades, el talento humano es el factor más valioso dentro de toda organización, en este sentido se debe propiciar la participación de todos los funcionarios en búsqueda de las metas institucionales y la concertación de propuestas de mejoramiento, aprovechando la experiencia, punto de vista y conocimiento del entorno en el cual se labora.

El clima organizacional de la Contraloría General de Nariño proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo que se efectúen cambios planificados tanto en las actitudes y conductas del personal, como en la estructura organizacional.

La importancia del estudio esta basado en la demostración de que el clima organizacional influye en el comportamiento del personal, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

En busca de mejorar el clima organizacional existente en la Contraloría General de Nariño, se recomienda tener en cuenta lo siguiente.

- Apoyo a funcionarios en la especialización y capacitaciones en busca de desarrollar de mejor manera las funciones encomendadas a cada uno de los cargos existentes en la Entidad.
- Estimulo en reconocimientos, oficios o carteleras a los funcionarios que se hayan distinguido por el desempeño de las funciones.
- Programación y ejecución de diferentes talleres de sensibilización a los funcionarios de la Entidad.
- Programar diferentes actividades que contribuyan a la integración y sentido de pertenencia a la Entidad, actividades de celebración de eventos conmemorativos.
- Crear diferentes medios que permitan que la información tanto interna como externa fluya de manera ágil, clara y oportuna, como la creación de periódicos, buzones y cartelera.

## 8. RECURSOS Y PRESUPUESTO

Para la realización del proyecto se requieren diferentes recursos institucionales, humanos, logísticos y financieros:

**Institucionales:** para cumplir con la propuesta formulada se requiere de la participación de la Contraloría General de Nariño como entidad directamente involucrada, de diferentes instituciones que pueden apoyar este proyecto como el SENA, la Universidad de Nariño, La Oficina de la Función Pública, la Caja de Compensación Familiar de Nariño COMFAMILIAR etc.

**Humanos:** Los funcionarios de la Contraloría General de Nariño como: Directivos, Profesionales, Administrativos, Técnicos, Asesores y Operativos, además de conferencistas, tratadistas para desarrollar actividades formuladas en la presente propuesta.

**Logísticos:** Diferente documentación administrativa y financiera de la Contraloría General de Nariño, sistemas de computación, papelería, fotocopias y útiles de escritorio.

**Financieros:** Los recursos financieros necesarios para el presente proyecto son los siguientes:

<b>Actividades</b>	<b>Valor</b>
Ambiente de trabajo	9.300.000
Relaciones humanas	3.200.000
Capacitación	4.500.000
Comunicación	4.300.000
Bienestar Social	12.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>33.300.000</b>

## 9. CONCLUSIONES

- Los componentes evaluados presentan muchas deficiencias, reflejado en la calificación promedio de 2,1, enmarcado en los parámetros de clasificación mala. Los criterios como ambiente de trabajo, relaciones humanas, bienestar social, capacitación y comunicación, requieren de diferentes estrategias que permitan mejorar en su conjunto el clima organizacional de la Entidad.
- No se realiza la evaluación del desempeño a los funcionarios de la Contraloría General de Nariño.
- Se requiere actualización de la estructura organizacional de la entidad, lo que implica reorganización de la planta de personal, manuales de procesos y procedimientos.
- Se necesita celebrar convenios inter administrativos con las Instituciones educativas en busca de alcanzar el cumplimiento de actividades diseñadas en los componentes del ambiente de trabajo.
- Los funcionarios de la Contraloría General de Nariño, se encuentran insatisfechos con los programas de bienestar social, influyendo de forma considerable la inexistencia de programas de incentivos y ascenso en el escalafón de carrera administrativa.
- En la Contraloría General de Nariño no se realiza reconocimiento del esfuerzo y dedicación, por lo que se hace necesario implementar una política de estímulos y reconocimientos.
- Las personas que ingresan a la Entidad, no reciben inducción o entrenamiento adecuado para realizar su trabajo, por lo que se requiere el diseño de programas de inducción y reinducción a funcionarios.
- No se han definido los canales adecuados de comunicación, para mejorar este aspecto se deben elaborar diferentes actividades y estrategias en busca de alcanzar una comunicación clara, ordenada, oportuna y de calidad.
- No se programan de forma periódica actividades deportivas, recreativas y culturales que permitan la integración de los funcionarios, tampoco se generan espacios para mejorar las relaciones laborales y el trabajo entre las diferentes dependencias.

- Se requiere la conformación de un comité que se encargue de coordinar todas las acciones tendientes a alcanzar los objetivos inicialmente propuestos en este trabajo.
- Las evaluaciones de desempeño se deben realizar de forma periódica y objetiva de tal forma que permita medir el cumplimiento del trabajo planeado y ejecutado.
- El talento humano es el factor más valioso dentro de toda organización, en este sentido se debe propiciar la participación de todos los funcionarios en búsqueda de las metas institucionales y la concertación de propuestas de mejoramiento.
- Se hace necesario programar diferentes actividades que contribuyan a la integración y sentido de pertenencia a la entidad.
- Al interior de las subdirecciones de auditoría gubernamentales y revisión de cuantas, se presenta una elevada carga laboral por la gran cantidad de entes fiscalizados.
- Para el desarrollo de esta propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Contraloría General de Nariño, se requieren recursos Institucionales, Humanos, físicos, logísticos y financieros.

## BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, Augusto. La administración de sueldos y salarios. 2ed. Bogotá. 1980. s.n.

ANSOLA R, Javier y GALEANO, Luís Jairo. Administración de personal. Bogotá: UNISUR, 1994. 301 p.

ARIAS, Fernando. Administración de recursos humanos. 2ed. México: Trillas, 1983. 525 p.

BIERMANN, Enrique. Metodología de la investigación y del trabajo científico. Bogotá: UNISUR, 1992. 388 p.

GOMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. México: Mc Graw Hill, 1994. 432 p.

GUIZAR M, Rafael. Desarrollo Organizacional. Bogotá: Mc Graw Hil, 2000. 385 p.

IVANCEVICH, Jhon M. y otros. Gestión calidad y competitividad. Bogotá: Irwin. Primera edición, 1996. 309 p.

KLIKSBERG, Bernardo. Hacia una gerencia social eficiente. Compilado docente COLMENARES, Julio Silva. Bogotá: ESAP, 2001. 80 p.

KOTTER, John. Una fuerza para el cambio: como difieren los lideres de los gerentes Madrid: Ediciones Días de Santos,1992. 199 p.

LICHA, Isabel. Gerencia social en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington DC: 2002. 98 p.

MENDEZ, Carlos E. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: Mc Graw Hill, tercera edición, 2002. 130 p.

MORENO, Rafael Tobias. ROZO, Miguel Angel. Desarrollo Organizacional. Santafé de Bogota: UNISUR, 1997. 462 p.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1995. 809 p.

# **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS**  
**CEILAT**  
**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CONTRALORIA GENERAL**  
**DE NARIÑO**

**OBJETIVO:** Evaluar el clima organizacional de la Contraloría General de Nariño con el fin de proponer diferentes estrategias tendientes a fortalecer el logro de la misión y visión de la Entidad.

**INFORMACION GENERAL**

FECHA: \_\_\_\_\_  
SEXO: Masculino \_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_  
Dependencia \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_  
Carrera Administrativa \_\_\_\_ Libre Nombramiento y remoción \_\_\_\_\_  
Provisional \_\_\_\_\_ Contratista \_\_\_\_\_ Nombramiento por periodo \_\_\_\_\_  
Tiempo de vinculación Años \_\_\_\_\_ Meses \_\_\_\_\_

NIVEL	
DIRECTIVO	
ASESOR	
EJECUTIVO	
PROFESIONAL	
TECNICO	
ADMINISTRATIVO	
OPERATIVO	

**ESTUDIOS**

EESTUDIOS	NUMERO DE		APROBADOS		CURSANDO	
	AÑOS	SEM	SI	NO		
<b>PRIMARIOS</b>						
<b>SECUNDARIOS</b>						
<b>UNIVERSITARIOS</b>						
<b>ESPECIALIZACION</b>						
<b>OTROS</b>						

Tenga presente que no es una evaluación que afecte de alguna manera su hoja de vida ES UNA ENCUESTA COFIDENCIAL (su nombre y firma no aparecen)

Responda con veracidad para que los resultados reflejen la realidad de la Entidad en busca de encontrar diferentes estrategias para mejorar las condiciones laborales de los funcionarios

**Parámetros de posibles respuestas**

- 0: SI, EXISTE, SE APLICA, ES EFECTIVO, EFECTIVAMENTE**
- 1: CON DEFICIENCIAS**
- 2: NO ES EFECTIVO, NO SE APLICA**
- 3: NO, NO EXISTE**

**Marque con una X la respuesta que considere conveniente de acuerdo a los anteriores parámetros.**

**Ambiente de Trabajo**

- ¿Teniendo en cuenta las actuales políticas del Estado y de la Entidad, cree Usted que tiene un futuro estable?  
0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_
- ¿Conoce con los procesos adecuados para realizar bien su trabajo?  
0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_
- ¿Existe un verdadero trabajo en equipo en su dependencia?  
0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_
- ¿Cuándo se suscitan conflictos en la entidad, existen mediadores imparciales que contribuyan a solucionarlos?  
0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_
- ¿Cuándo se presentan dificultades en el desempeño de sus labores, puede contar con el jefe inmediato en la búsqueda de soluciones?  
0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_
- ¿En la Entidad existen programas de reconocimiento al cumplimiento de metas y objetivos propuestos?  
0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_
- ¿Existe evaluación y control al cumplimiento de la visión objetivos y programas en la Contraloría General de Nariño?  
0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_
- ¿Se tienen definidas las funciones encomendadas para el desarrollo de sus tareas?  
0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_
- ¿Conoce Usted la misión de la Entidad?  
0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_
- ¿Conoce Usted la visión de la Contraloría General de Nariño?  
0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_
- ¿Tiene compromiso institucional con la entidad a la cual esta vinculado?  
0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_
- ¿Existen manuales de procesos y procedimientos encaminados al desarrollo de la misión y visión de este Ente de Control?  
0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

**Relaciones Humanas**

- ¿Entre los compañeros de trabajo se promueve el respeto por la vida privada?  
0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_
- ¿Existe colaboración de mis compañeros cuando se presenta exceso de trabajo?  
0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

¿ La Entidad busca activamente el desarrollo de mejores relaciones laborales entre las diferentes dependencias?

0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

¿Existe flexibilidad organizacional para utilizar de la mejor forma el recurso humano? 0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

### **Bienestar Social**

¿En la Contraloría General de Nariño existen incentivos para adelantar estudios formales que contribuyan a realizar un trabajo profesional ético e imparcial en bien de la Entidad?

0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

¿ Cree Usted que las decisiones en cuanto a promoción de funcionarios de carrera administrativa esta acorde con las necesidades de la Entidad?

0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

¿ En la Contraloría General de Nariño existen programas o planes de cultura recreación y deporte?

0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

¿En la Contraloría General de Nariño existen o se han diseñado programas o planes de estímulos?

0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

### **Capacitación**

¿Existen programas de capacitación e inducción laboral que permita desempeñar las labores encomendadas?

0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

¿ Considera Usted que el tiempo que le dedica la Entidad para la capacitación y desarrollo personal es suficiente?

0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

¿El personal de la Contraloría General de Nariño esta calificado y apto para desempeñarse en las diferentes dependencias de la Entidad?

0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

¿Conoce con claridad los procesos y procedimientos para realizar bien su trabajo?

0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

¿Usted ha recibido entrenamiento tal que le ha permitido la realización profesional en su trabajo?

0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

### **Comunicación**

¿En la Entidad están claramente definidos los canales de comunicación?

0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

¿ Existe información fluida entre las directivas y los subalternos sobre situaciones y problemas que afecten el trabajo de grupo?

0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

¿ Existe en la Contraloría una adecuada comunicación entre funcionarios de los diferentes niveles jerárquicos de la Entidad?

0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

¿ En la toma de decisiones relativas al trabajo, se consulta previamente a los funcionarios?

0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

¿Se recibe continua y oportunamente información sobre aspectos que contribuyan a desempeñar de mejor manera sus labores?

0: \_\_\_\_\_ 1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_

- Califique las condiciones físicas de su puesto de trabajo

condición	Buena	Aceptable	Regular	Mala
Luz				
Ventilación				
Ruido				
Comodidad				
ubicación				
Temperatura				

- ¿Que programas de salud ocupacional realiza la Entidad?

Programas	Si	No	Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala
Campaña de salud							
Talleres de Capacitación en prevención							
Manejo riesgos profesionales							
Valoración Psicológicas							
Valoración medico ocupacionales							

- ¿Que programas de bienestar social existe en la Contraloría General de Nariño?

PROGRAMAS	SI	NO
RECREACION		
DEPORTE		
CULTURA		
CAPACITACION		
ESTIMULOS		

- **SUGERENCIAS**
- 
- 

**GRACIAS POR SU COLABORACION**