



**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA GOBERNACION DE NARIÑO Y  
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL**

**SANDRA LUCIA GALEANO MARTINEZ  
ISABEL CRISTINA ROSERO ENRIQUEZ  
CARLOS DANILO HERNANDEZ FOLLECO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANOS  
CEILAT  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL  
2004**

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA GOBERNACION DE NARIÑO Y  
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL**

**SANDRA LUCIA GALEANO MARTINEZ  
ISABEL CRISTINA ROSERO ENRIQUEZ  
CARLOS DANILO HERNANDEZ FOLLECO**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Especialista en gerencia social**

**Asesor  
JAIME MEJIA BASTIDAS. Mg.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANOS  
CEILAT  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL  
2004**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, febrero de 2004**

**Las ideas y conclusiones aportadas en el presente trabajo de grado son de responsabilidad exclusiva de los autores.**

**Artículo 1o del acuerdo No.324 del 11 de Octubre de 1.966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.**

**DEDICO A:**

DIANA SOFIA: MI HIJA, Por su sonrisa, su mirada, porque Ella es mi motivo para ser feliz.

ANDRES: MI ESPOSO, Por su Amor, su Paciencia, Tolerancia y por ser mi Adorado Cómplice.

**SANDRA**

**DEDICADO A:**

CAMILO, JUAN DIEGO, SANTIAGO Y ANGELA MARIA: MIS HIJOS, por su Apoyo incondicional, su Tiempo y Paciencia.

EDGAR: MI ESPOSO, por su Cariño y Comprensión.

**ISABEL CRISTINA**

**DEDICADO A:**

OSCAR DARIO Y DAVID ANDRES: MIS HIJOS, Porque son la luz de mi vida y el motivo de mis logros.

**CARLOS DANILO**



## **AGRADECIMIENTOS**

Dr. Parmenio Cuellar Bastidas, por su gestión para el mejoramiento del talento humano de la Gobernación de Nariño.

Dr. Fidel Terán por el apoyo al desarrollo Institucional e la Gobernación de Nariño.

## GLOSARIO

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

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

**CAPACITACIÓN:** acciones, proyectos y/o programas tendientes a mejorar el adiestramiento y la calidad del servicio de los empleados de la Gobernación de Nariño.

**COMUNICACIÓN:** 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 LABORAL:** 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 Gobernación 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.

**POLÍTICAS INSTITUCIONALES:** directrices y lineamientos que imparte la institución para la administración y organización del talento humano con el objetivo de lograr la eficiencia y competitividad en el ámbito interno y externo.

**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.

**PLAN DE MEJORAMIENTO:** conjunto de acciones y estrategias conducentes a mejorar las condiciones del clima organizacional, de acuerdo a las variables calificadas.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

**ÉTICA:** tiene como objeto aplicar los valores relacionados con la voluntad y la conducta humana.

## CONTENIDO

	pág.
<b>INTRODUCCION</b>	<b>21</b>
<b>1. CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA GOBERNACION DE NARIÑO</b>	<b>23</b>
<b>1.1 ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GOBERNACIÓN DE NARIÑO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL.</b>	<b>23</b>
1.1.1 Descripción del problema.	23
<b>2. FORMULACION DEL PROBLEMA</b>	<b>24</b>
<b>3. JUSTIFICACION</b>	<b>25</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>28</b>
4.1 OBJETIVO GENERAL	28
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	28
<b>5. ALCANCE Y DELIMITACION</b>	<b>29</b>
5.1 ALCANCE	29
5.2 DELIMITACION	29
<b>6. SUJETO Y OBJETO</b>	<b>30</b>
6.1 SUJETO	30
6.2 OBJETO	30
<b>7. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>31</b>
7.1 MARCO TEORICO	31
7.1.1 Tópicos teóricos.	31

<b>8. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>37</b>
<b>8.1 8.1 AMBIENTE DE TRABAJO</b>	<b>37</b>
<b>8.2 8.2 RELACIONES HUMANAS</b>	<b>37</b>
<b>8.3 8.3 CAPACITACION</b>	<b>38</b>
<b>8.4 8.4 COMUNICACIÓN</b>	<b>38</b>
<b>8.5 8.5 BIENESTAR SOCIAL LABORAL</b>	<b>39</b>
<b>8.6 SALUD OCUPACIONAL</b>	<b>39</b>
<b>8.7 POLITICAS INSTITUCIONALES:</b>	<b>40</b>
<b>9. MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>41</b>
<b>9.1 ANTECEDENTES</b>	<b>41</b>
<b>9.2 RESEÑA HISTORICA</b>	<b>42</b>
<b>10. METODOLOGIA</b>	<b>47</b>
<b>10.1 TIPO DE INVESTIGACION</b>	<b>47</b>
<b>10.2 POBLACION Y MUESTRA</b>	<b>47</b>
<b>10.2.1 Población.</b>	<b>47</b>
<b>10.2.2 Muestra.</b>	<b>47</b>
<b>10.3 RECOLECCION DE LA INFORMACION</b>	<b>47</b>
<b>11. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>48</b>
<b>11.1 TOTAL GOBERNACIÓN DE NARIÑO</b>	<b>48</b>
<b>11.2 INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>48</b>
<b>12. ANÁLISIS CUESTIONARIO</b>	<b>54</b>
<b>12.1. AMBIENTE DE TRABAJO</b>	<b>54</b>
<b>12.2. RELACIONES HUMANAS</b>	<b>55</b>

<b>12.3. CAPACITACIÓN</b>	<b>57</b>
<b>12.4. COMUNICACIÓN</b>	<b>58</b>
<b>12.5. SALUD OCUPACIONAL Y BIENESTAR SOCIAL</b>	<b>61</b>
<b>12.6. CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>62</b>
<b>12.7. PROGRAMAS DE SALUD OCUPACIONAL</b>	<b>62</b>
<b>12.8. PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL</b>	<b>63</b>
<b>12.9. POLÍTICAS INSTITUCIONALES</b>	<b>64</b>
<b>12.10. LA OBSERVACION COMO TECNICA DE RECOLECCION:</b>	<b>65</b>
<b>13. SÍNTESIS DIAGNOSTICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>68</b>
<b>13. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA GOBERNACIÓN DE NARIÑO.</b>	<b>70</b>
<b>14.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>70</b>
<b>14.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>70</b>
<b>14.3 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>70</b>
<b>14.4 PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	<b>70</b>
<b>14.4.1 Ambiente de trabajo.</b>	<b>71</b>
<b>14.4.2 Relaciones humanas.</b>	<b>73</b>
<b>14.4.3 Capacitación.</b>	<b>73</b>
<b>14.4.4 Comunicación.</b>	<b>74</b>
<b>14.4.5 Salud ocupacional y bienestar social.</b>	<b>77</b>

<b>14.4.6 POLÍTICAS INSTITUCIONALES</b>	<b>81</b>
<b>15. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO</b>	<b>83</b>
<b>15.1 CONFORMACIÓN DE UN COMITÉ COORDINADOR</b>	<b>83</b>
<b>15.2 EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO</b>	<b>83</b>
<b>15.3 SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO</b>	<b>847</b>
<b>15.4 CAPACITACIÓN AL PERSONAL QUE CONFORMAN LOS COMITÉS</b>	<b>84</b>
<b>15.5 SOCIALIZACION Y DIFUSION DE RESULTADOS</b>	<b>84</b>
<b>16. CONCLUSIONES</b>	<b>85</b>
<b>17. RECOMENDACIONES</b>	<b>86</b>
<b>18. RECURSOS Y PRESUPUESTO</b>	<b>87</b>
<b>18.1 RECURSOS INSTITUCIONALES</b>	<b>87</b>
<b>18.2 RECURSOS HUMANOS</b>	<b>87</b>
<b>18.3 RECURSOS LOGÍSTICOS</b>	<b>87</b>
<b>18.4 RECURSOS FINANCIEROS</b>	<b>87</b>
<b>BLIOGRAFÍA COMENTADA</b>	<b>88</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>91</b>

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1. Organigrama General Gobernación de Nariño.</b>	<b>44</b>
<b>Figura 2. Organigrama por áreas, Gobernación de Nariño.</b>	<b>45</b>
<b>Figura 3. Modelo operativo por procesos Gobernación de Nariño.</b>	<b>46</b>



## LISTA CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1. Consolidado funciones Gobernación de Nariño.</b>	<b>26</b>
<b>Cuadro 2. Sexo, Gobernación de Nariño.</b>	<b>48</b>
<b>Cuadro 3. Edad, Gobernación de Nariño.</b>	<b>49</b>
<b>Cuadro 4. Tipo de vinculación laboral Gobernación de Nariño.</b>	<b>50</b>
<b>Cuadro 5. Tiempo de vinculación, Gobernación de Nariño.</b>	<b>51</b>
<b>Cuadro 6. Nivel jerárquico, Gobernación de Nariño.</b>	<b>52</b>
<b>Cuadro 7. Nivel de estudios alcanzados.</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro 8. Grados de valoración.</b>	<b>54</b>
<b>Cuadro 9. Ítems Ambiente de trabajo.</b>	<b>55</b>
<b>Cuadro 10. Ítems Relaciones humanas</b>	<b>56</b>
<b>Cuadro 11. Ítems Capacitación.</b>	<b>57</b>
<b>Cuadro 12. Ítems Capacitación.</b>	<b>60</b>
<b>Cuadro 13. Ítems Salud ocupacional y Bienestar Social.</b>	<b>61</b>
<b>Cuadro 14. Ítems Condiciones físicas del plan de trabajo</b>	<b>62</b>
<b>Cuadro 15. Ítems Programas de salud ocupacional.</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro 16. Ítems Programas de Bienestar social.</b>	<b>64</b>
<b>Cuadro 17. Ítems políticas institucionales.</b>	<b>65</b>
<b>Cuadro 18. Plan operativo clima organizacional Gobernación de Nariño 2004 Ambiente de trabajo.</b>	<b>72</b>
<b>Cuadro 19. Plan operativo clima organizacional de Nariño 2004 Relaciones Humanas.</b>	<b>75</b>

<b>Cuadro 20. Plan operativo clima organizacional gobernación de Nariño 2004 Capacitación.</b>	<b>76</b>
<b>Cuadro 21. Plan operativo clima organizacional gobernación de Nariño 2004 Comunicación.</b>	<b>78</b>
<b>Cuadro 22. Plan operativo clima organizacional gobernación de Nariño 2004 Salud ocupacional y Bienestar social</b>	<b>80</b>
<b>Cuadro 23. Plan operativo clima organizacional gobernación de Nariño 2004 políticas institucionales.</b>	<b>82</b>
<b>Cuadro 24. Presupuesto propuesta.</b>	<b>87</b>

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
<b>ANEXO A. Resultados de las encuestas por dependencias.</b>	<b>91</b>
<b>Cuadro 7. Ambiente de trabajo.</b>	
<b>Cuadro 8. Relaciones Humanas.</b>	
<b>Cuadro 9. Capacitación.</b>	
<b>Cuadro 10. Comunicación.</b>	
<b>Cuadro 11. Salud Ocupacional y Bienestar Social.</b>	
<b>Cuadro 12. Condiciones físicas del puesto de trabajo.</b>	
<b>Cuadro 13. Programas de Salud ocupacional.</b>	
<b>Cuadro 14. Programas de bienestar social.</b>	
<b>Cuadro 15. Políticas institucionales.</b>	
<b>ANEXO B. Encuesta.</b>	<b>113</b>

## **RESUMEN**

El estudio del clima organizacional de la Gobernación de Nariño, tema objeto del presente trabajo investigativo se desarrolló con un enfoque metodológico explicativo/ progresivo en dos etapas que permitieron determinar la situación problema y establecer una propuesta de mejoramiento institucional.

La primera etapa determinó el diagnóstico situacional del clima organizacional de la gobernación de Nariño a través de la aplicación de técnicas de recolección de información como encuestas, observación participativa y revisión documental referente a las variables que describen las características del mismo.

- Variable Ambiente de trabajo
- Variable Relaciones humanas.
- Variable Capacitación.
- Variable Comunicación.
- Variable Bienestar social laboral.
- Variable Salud ocupacional.
- Variable Políticas institucionales.

Los resultados del diagnóstico establecieron que el clima organizacional en la Gobernación de Nariño es regular, encontrándose debilidades de orden administrativo en las variables trabajadas; por ello se estructuró una propuesta de mejoramiento que permita a través de su ejecución alcanzar un clima organizacional favorable en el nivel central de la Gobernación de Nariño.

La propuesta de mejoramiento está estructurada en tiempo, espacio y recursos variables, que conlleve a promover el desarrollo del talento humano propiciando el crecimiento personal y la competitividad institucional; generando al mismo tiempo el compromiso de los directivos y jefes de dependencia para la consolidación de un clima organizacional adecuado.

## **ABSTRACT**

The study of the organizational climate in the “Gobernación de Nariño”, Which is the main objective of this work, used the explanatory and proposing approach in two steps that allowed to identify the problem situation and to set a proposal that looks improving functioning of the institution.

The first step yielded a diagnosis of the present situation of the organizational climate in the “Gobernación de Nariño”, It was got through the application of different techniques of collecting information such as the inquest, shared observation and documents review which refer to the variables that describe the main features of the organization:

- Variable work climate.
- Variable human relations.
- Variable training.
- Variable communication.
- Variable work and social welfare.
- Variable occupational health.
- Variable institution policies.

The diagnosis showed that the organizational climate at the “Gobernación de nariño” was fair, for administrative weaknesses were found in the variables studied in the work; for this reason an improvement proposal was structured in such a way that once implemented it yielded a positive organizational climate at the central level of the “Gobernación de Nariño”.

This improvement proposal is structured in terms of time, space and real budget so that promotes human talent development, personal growing and generates a competitive institution; the proposal also includes the compromise of directors and of chairmen of offices to consolidate an adequate organizational climate.

## INTRODUCCION

Son varios los aspectos que se deben tener en cuenta y sobre los cuales la Gobernación de Nariño debe trabajar muy conscientemente si desean hacer una gestión exitosa del talento humano que está a su servicio: acertados procesos de selección y promoción, de evaluación del desempeño, siguiendo en particular los principios de objetividad y equidad, de formación y capacitación, y de estímulos, dentro de los cuales vale la pena destacar en relación con el Clima Organizacional los programas de bienestar y calidad de vida laboral.

Situación que debe abordarse como política pública prioritaria, ya que en la medida en que se asuma de esta manera se generarán mejores condiciones de gerenciar y de orientar el comportamiento del servidor público hacia sus principales objetivos institucionales, los cuales no pueden ser otros que la competitividad organizacional y el bienestar integral del trabajador.

La Gobernación de Nariño, como organización, es una unidad social con un objetivo, en la cual laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad y cuentan con directivos cuyas funciones son las de planear el trabajo y las tareas, dirigir los procesos y procedimientos y controlar los resultados, además de medir su ejecución en comparación con lo planeado.

El contexto laboral particular de la entidad actúa de manera directa sobre el servidor. Como un sistema social institucionaliza y refuerza normas y valores que influyen sobre el comportamiento del empleado quien por su parte lleva consigo al trabajo ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece, y qué es capaz de realizar, y es a través de las propiedades adaptativas de sus percepciones, que trata de hacer coherentes sus opiniones, actitudes, conocimientos y valores con las de la entidad.

Lo anterior significa que el desempeño del empleado se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve, razón suficiente para que la Gobernación de Nariño, apoyándose en la normatividad de Carrera Administrativa, y el trabajo de los funcionarios que adelantan la Especialización en Gerencia Social, patrocinados por la Entidad, adelante acciones que le permitan diagnosticar e intervenir el clima percibido por sus servidores.

El presente Trabajo de Grado propuesto para la Especialización en Gerencia Social, se enfoca precisamente al Mejoramiento del Clima Organizacional de la Gobernación 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 de la región, elevando la calidad de vida de los mismos. La propuesta del Estudio de Clima Organizacional de la Gobernación de Nariño, cabe dentro de los objetivos propuestos en la Especialización en Gerencia Social, en donde se pretende formar a los futuros Gerentes Sociales de la entidad a través de la teoría y práctica de la Gerencia Social. Por lo tanto, el grupo de trabajo tiene las herramientas metodológicas para abordar la temática planteada.

## **1. CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA GOBERNACION DE NARIÑO**

### **1.1 ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GOBERNACIÓN DE NARIÑO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL.**

**1.1.1 Descripción del problema.** En la Gobernación de Nariño, una vez realizada la reestructuración económica y Administrativa se implementaron cambios estructurales que condujeron a la reducción de la planta de personal que paso de 1.064 a 240 funcionarios, re-ubicación de funcionarios reincorporados, asignación de nuevas cargas laborales, nuevos roles para los empleados y otras situaciones que condujeron a un cambio en el clima organizacional.

Debido a que en la actual administración se ha tomado como prioridad la recuperación y viabilidad económica del Departamento, pretendemos con el presente trabajo de investigación conocer el estado actual del clima organizacional y elaborar una propuesta de mejoramiento con el propósito de generar mejores condiciones en el ambiente de trabajo, para el cumplimiento de la misión y visión institucional.



## **2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Qué elementos debe contener una propuesta para mejorar el clima Organizacional de la Gobernación de Nariño, dirigido a cumplir los objetivos y la misión institucional?

### 3. JUSTIFICACION

Las nuevas políticas nacionales tendientes a modernizar el Estado, se han enfocado a buscar la viabilidad económica y administrativa de los entes territoriales, tal es el caso de la Ley 550 de 1999 reestructuración económica y administrativa 617 de 2000, sobre regulación del gasto; en pro de hacer de las entidades territoriales viables desde el punto de vista económico.

La Gobernación de Nariño contaba con una estructura Administrativa, conformada por una planta de personal en la que los cargos tenían un mayor peso relativo de lo logístico sobre lo misional, y su orden jerárquico era de tipo vertical en el que existían 6 niveles: directivo, asesor, ejecutivo, técnico, administrativo y asistencial ubicados en varias dependencias; 1 Despacho, 10 Secretarías, 1 Departamento Administrativo, 2 oficinas: Juventud y Turismo, 1 Unidad de Cofinanciación, 1 Departamento Jurídico, 1 Unidad de Control Interno y 2 Gerencias, a esto se suman los 342 trabajadores oficiales que ya no ejercían funciones en el campo, sino que realizan funciones de tipo administrativo.

La planta así establecida además de ser costosa presentaba cargos con funciones mínimas y dependencias con duplicidad de funciones, la nomina departamental estaba sobrestimada en un alto porcentaje frente a las necesidades reales para cumplir con las funciones constitucionalmente establecidas; en este modelo los funcionarios recibían un salario fijo, pero se observaba que cargos con la misma nomenclatura y nivel tenían asignados diferentes remuneraciones salariales.

A partir del 2001, se proyecta la posibilidad de implementar un modelo de organización Administrativa para el Desarrollo, que le permita al departamento ejercer constitucional y legalmente su misión y sus objetivos enmarcado en las 5 dimensiones del Desarrollo (Político Administrativa, ambiental, económica, social y de infraestructura), y porque además con el proceso de descentralización, al Departamento le suprimieron muchas funciones que fueron asignadas a los municipios, razón por la cual se debía replantear el modelo administrativo de la Gobernación, con el fin de dar cumplimiento a los principios inherentes al Desarrollo dentro del marco de la Constitución y la Ley.

El modelo actual de la Gobernación de Nariño, se adecua a las necesidades de la misma, siendo la estructura jerárquica de tipo horizontal con una planta global que le permite a la Administración la rotación del personal de acuerdo a la necesidad del servicio, generando mayor capacidad técnica y compromiso institucional. Con la reestructuración administrativa del 2001 se nivelaron las escalas salariales de acuerdo a los diferentes niveles: directivo, asesor, ejecutivo, profesional, técnico y operativo para un total de 240 funcionarios ubicados en 7 secretarías y 2 oficinas

asesoras, de los cuales 163 son de carrera administrativa, 52 de libre nombramiento y 25 provisionales.

**Cuadro 1. Consolidado funcionarios Gobernación de Nariño.**

NIVEL	CARRERA	LIBRE NOM.	PROVISIONAL	TOTAL
DIRECTIVO		23		23
ASESOR		7		7
EJECUTIVO	2			2
PROF ESP		1	1	2
PROFESIONAL	85	12	22	119
TECNICO	6	1	1	8
ADMINISTRATIVO	44	2	1	47
OPERATIVO	26	6		32
TOTAL	163	52	25	240

Fuente: Subsecretaría Talento Humano

La reestructuración administrativa no solo ha permitido disminuir la carga burocrática, sino además recuperar financieramente al departamento, para cumplir sus obligaciones y permitir la inversión en el desarrollo de nuestra región

Con la implementación de la reestructuración económica y administrativa del nivel central de la Gobernación de Nariño, se presentaron cambios en la estructura organizacional de la entidad, situación que implica un reordenamiento de las políticas, estrategias, programas de intervención en el clima organizacional que permita la satisfacción y buen desempeño de los funcionarios en el nuevo rol de sus funciones.

Para que las políticas en esta materia sean las adecuadas se hace necesario realizar la evaluación del clima organizacional y los diferentes componentes que lo integran, utilizando metodologías participativas aplicadas a toda la población objeto de investigación.

En la Gobernación de Nariño, no han existido programas que conduzcan a identificar el estado del Clima Organizacional que le permita al funcionario de todo nivel identificar, participar y proponer acciones tendientes a generar una cultura organizacional con sentido de pertenencia.

En la actualidad no está preparada para enfrentar los fenómenos organizacionales que trae la reestructuración, la Gobernación debe procurar por gerenciar y orientar el comportamiento del servidor público hacia sus principales objetivos institucionales, los cuales no pueden ser otros que la competitividad organizacional y el bienestar integral del trabajador.

Existe una serie de aspectos que influyen en el clima laboral de los empleados, entre los que se encuentran los estilos de liderazgo, la claridad en la definición de objetivos, cómo se gestiona la toma de decisiones, los procesos de comunicación, y la estructura, propios de una organización que influyen en el comportamiento laboral de un empleado y que se asocian normalmente como incidentes en el Clima Organizacional.

Es importante que los directivos como los responsables de la gestión del Talento Humano Estatal, estudien y elaboren sus propios instrumentos que les permita intervenir la dirección y toma de decisiones de aquellas variables que integran el clima organizacional.

Se hace necesario conocer como funciona La Gobernación de Nariño, las actividades que se desarrollan, las comunicaciones que se establecen, los modos de actuar, de relacionarse, de evaluar desempeños y resultados, los estilos para dar órdenes, recomendaciones, aclaraciones, exigencias en cumplimientos de horarios, apoyo logístico y hasta los gestos y expresiones de las personas, todo lo anterior va determinando la atmósfera que se respira, el modo como se vive y trabaja.

Es muy importante para un eficiente funcionamiento de la Gobernación de Nariño, la evaluación y la posible propuesta de intervención para lograr un clima organizacional gratificante en la entidad. Así existirá compromiso y responsabilidad por parte de sus funcionarios ante el fortalecimiento de una cultura laboral.

Por lo anterior, es fundamental estudiar el clima organizacional en el nivel central de la Gobernación de Nariño, para determinar en qué medida las interacciones directivas – laborales, favorecen o perjudican el cumplimiento de su Misión, Visión y Objetivos. En esa medida se reconocerán las debilidades y fortalezas administrativas, que permitan elaborar una propuesta de mejoramiento institucional como objeto prioritario de esta investigación. Es importante mencionar que, si bien afectan y/o inciden en el clima organizacional muchos factores externos como el orden público, las Políticas públicas, la gobernabilidad entre otros, los resultados del presente trabajo apuntan a definir y plantear mecanismos para mejorar e incidir en la eficiencia del servidor público, como actor del proceso interno de la administración departamental, sin descartar la influencia de los factores antes mencionados, que podrían ser ejes temáticos para otra propuesta investigativa, este conocimiento indudablemente será beneficioso para el mejoramiento del Clima Organizacional en la Gobernación de Nariño.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer estrategias de mejoramiento, frente a las debilidades encontradas en el diagnóstico del clima Organizacional de la Gobernación de Nariño, que permitan fortalecer el logro de la misión, visión de la Entidad.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Realizar un diagnóstico del clima organizacional en las diferentes dependencias de la Gobernación de Nariño.

Elaborar el Plan de Mejoramiento de Clima Organizacional de la Gobernación de Nariño.

Formular recomendaciones para la implementación, control y seguimiento del Plan de Mejoramiento de Clima Organizacional de la Gobernación de Nariño.

## **5. ALCANCE Y DELIMITACION**

### **5.1 ALCANCE**

Analizado el diagnóstico del Clima Organizacional de la Gobernación de Nariño y después de determinar las variables ambientales internas, que influyen en el ambiente laboral, este estudio tiene como alcance estratégico, la formulación de un Plan de Mejoramiento que contribuya en el logro de los objetivos, misión y visión de una manera eficiente y eficaz.

### **5.3 DELIMITACION**

El Estudio de Clima Organizacional se proyecta exclusivamente para las condiciones y características de la Gobernación de Nariño en el sector central.

El proyecto de investigación inicia con el estudio del clima organizacional del Nivel Central de la Gobernación de Nariño, luego de un año de ser implementada la Reestructuración Administrativa en julio de 2001 y va hasta la formulación y socialización del Plan de Mejoramiento. Su implementación, ejecución, seguimiento y control dependen de la responsabilidad y compromiso de gobernantes y directivos de la Gobernación de Nariño.

## **6. SUJETO Y OBJETO**

### **6.1 SUJETO**

Personal Directivo, Profesional, Administrativo, Técnico y Operativo de la Gobernación de Nariño.

### **6.3 OBJETO**

El Clima Organizacional en la Gobernación de Nariño: Ambiente de trabajo, relaciones humanas, capacitación, comunicación, salud ocupacional - bienestar social y políticas institucionales.

## 7. MARCO DE REFERENCIA

### 7.1 MARCO TEORICO

#### 7.1.1 Tópicos teóricos.

- **Desarrollo organizacional:** El Desarrollo organizacional busca el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integra. Podríamos considerarlo como una filosofía, porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de nuestra sociedad.

El Desarrollo Organizacional pretende ayudar a las instituciones para que a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas, como “una respuesta al cambio, una estrategia I 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>1</sup>

El Desarrollo organizacional “es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento”<sup>2</sup> Ayudando a la administración de la organización a realizar sus actividades con competitividad y a establecer relaciones interpersonales más efectivas. Porque las organizaciones se encuentran enmarcadas en las transformaciones más diversas y deben, para sobrevivir, adaptarse a los cambios que experimentan de continuo, para que esto no suceda de forma desordenada se planea una estructura y una secuencia que faciliten y sistematicen el devenir dinámico del cambio; planeación y control constituyen desarrollo organizacional.

Lo anterior se basa en la confianza, en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol esto se da en la medida en que la organización las apoye y las fomente.

---

<sup>1</sup> GUIZAR, R. Desarrollo Organizacional. Bogotá: Mc. Graw Hill. Abril de 2002. p. 6

<sup>2</sup> GUIZAR R. Ibid., p. 7



Los objetivos deben estar comparativamente alineados tanto con las necesidades como con los intereses de sus miembros, y todas las fuerzas motivacionales deben empujar hacia el logro propuesto.

- **Cultura organizacional:** se puede definir como el conjunto de valores, principios, objetivos, y normas implícitas o explícitas además los hábitos, procedimientos, costumbres, estilos de lenguaje, de liderazgo, de comunicación, de dirección y comportamientos en general típicos de una institución dada. Dicho conjunto de características es consecuencia de la interacción de sus miembros sin embargo, no es la simple suma de los factores individuales, puesto que adquiere una identidad propia que se convierte en un esquema a través del cual se procesa la información del medio interno y externo, y además se responde a ellos.

Las características de la cultura organizacional pueden favorecer o no la calidad de vida de los miembros de una organización así como los niveles de calidad de vida laboral pueden incidir en el clima y la cultura de la institución. En determinado momento la identificación del clima laboral y de las manifestaciones laborales o manifestaciones culturales puede ser de utilidad para conocer el clima organizacional de la entidad y definir, en caso de ser necesario acciones inmediatas o de mediano o largo plazo contribuyan a mejoramiento de los mismos.

La cultura Organizacional de una institución es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Toda Institución está al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo cada organización desarrolla una personalidad determinada, puede ser rígida o flexible, poco amistosa o servicial, innovadora o conservadora, etc.

La cultura organizacional “es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización”<sup>3</sup> Una cultura puede existir en toda la organización o en un departamento, es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y como el aire en un cuarto, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la Empresa. La cultura se transmite a los empleados de diversas formas, como la filosofía, los rituales, los símbolos y el lenguaje.

- **Administración del cambio estratégico:** La administración del cambio estratégico “significa un importante esfuerzo de integración de las intervenciones estratégicas”<sup>4</sup> Muchas organizaciones están experimentando grandes cambios en el medio ambiente y enfrentándose a situaciones de incertidumbre, en ocasiones con estructuras y estrategias obsoletas, por lo cual deben entender mejor los cambios estratégicos. Se pretende encontrar una relación entre la estrategia de la

---

<sup>3</sup> GUIZAR, R. Ibid., p. 249.

<sup>4</sup> GUIZAR, R. Ibid., Pp. 260 – 263.

organización, la estructura y los sistemas de recursos, así como lograr un ajuste entre ellos y su adecuación al medio organizacional.

Las organizaciones están compuestas por tres sistemas: técnicos, políticos y culturales. Las herramientas con que cuentan, tales como estrategia organizacional, estructura y administración de recursos humanos pueden ser utilizadas para alinear esos tres sistemas entre sí y con el medio ambiente. Estas herramientas son:

- La misión y estrategia de la organización.
  - La estructura y procedimientos administrativos y
  - Las prácticas de administración de recursos humanos.
- **Clima organizacional:** el Clima Organizacional (CO) es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por lo tanto, evaluando el CO se mide la forma como es percibida la organización, entendida ésta 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>5</sup>

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, el cual repercute sobre los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

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 eficacia de una organización”.<sup>6</sup> Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, desde esta perspectiva se originan una gran variedad de factores, unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), otros factores están relacionados con el sistemas formal y la estructura de la organización (sistemas de comunicaciones, relaciones de dependencia, promoción, remuneración, etc.), otras son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Con base en estas consideraciones el Clima Organizacional es "un fenómeno mediador entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”<sup>7</sup>

<sup>5</sup> ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional. México: Edición 7. Prentice Hall. 1996, p. 5.

<sup>6</sup> ROBBINS, S. Ibid., Pp. 10- 11.

<sup>7</sup> [www.climaorganizacional.com/teorias Administrativas](http://www.climaorganizacional.com/teorias_Administrativas).

El Clima organizacional hace referencia a las características del medio Ambiente Laboral, las que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Dichas características en una organización son relativamente permanentes en el tiempo, son diferentes de una organización a otra y de una dependencia a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, las estructuras y características organizaciones y los empleados que la conforman son un sistema interdependiente y altamente dinámico. Estas características pueden ser modificadas por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas desde los altos niveles de las organizaciones, con el fin de influir positivamente en el desempeño de los trabajadores y el desempeño de la organización en general

- **Teorías administrativas y su incidencia en el clima organizacional:** es casi obligatorio cada vez que se hace un estudio de estilos organizativos, recurrir a las teorías que plantean los clásicos de la administración: **Likert y Fayol**.

**a. Rensis Likert - Teoría de Clima Organizacional.** El Clima Organizacional que existe al interior de las instituciones no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio o en la comunidad. Es un “sistema abierto” que está en permanente comunicación con el medio, recibiendo y entregando. De manera que el “clima externo” influye decididamente en el “clima interno”. La determinación de la unidad de análisis y su posibilidad de crear un clima con relativa autonomía respecto del macrosistema.

En esta investigación se aplicará la teoría de Rensis Likert quien sostiene “que 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 son intervinientes y en ella se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación y por último están las variables 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 influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización”.<sup>8</sup> En toda organización es importante que se trate la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

---

<sup>8</sup> GUIZAR, R. Op cit., Pp. 50 - 57

La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano, organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de las personas, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros, todo esto articulado con el ambiente laboral en que se actúa.

A partir de la diferente magnitud de las variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

**1. Sistema Autoritario:** Se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran centralizados y formalizados. El Clima en este tipo de organizaciones es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

**2. Sistema Paternalista:** Las decisiones son adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el sistema uno. El clima en este sistema se basa en relaciones de confianza condescendientes desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

**3. Sistema Consultivo:** Existe un mayor grado de descentralización y delegación 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 organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

**4. Sistema Participativo:** El proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tan verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

El Clima Organizacional es un objeto de estudio complejo, pero al mismo tiempo desafiante e importante. Desde el momento en que la actividad laboral supone la interacción de personas, cada una de ellas con sus valores, emociones, necesidades, conocimientos y experiencias previas, necesariamente se genera una atmósfera llamado clima. El Clima es producido por esa interacción entre personas, cosas y tecnología, pero al mismo tiempo moldea y dirige a esas personas.

Desde el momento en que el trabajo significa el crecimiento de las personas, en su integralidad, es claro que el clima es asunto de mayor interés y preocupación.

## **b. Fayol – Teoría de la Administración**

Para Fayol, pionero de la teoría administrativa o clásica, enfatiza en que:

La estructura de la organización debe existir para ser eficiente. Se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las personas comprometidas. Los principios que Fayol concluyó en su teoría para lograr el ejercicio eficiente de la función administrativa, se relacionan con el Clima Organizacional; él ya hablaba en esta teoría de términos conflictivos tales como: unidad de manejo, unidad de dirección, subordinación, autoridad, orden y poder.

Existen otras teorías de relaciones humanas, con sus principales exponentes: Mary Parker Foller y George Elton Mayo, a partir de las cuales nace un nuevo movimiento de reacción a la teoría clásica de la administración, el cual defiende la humanización del trabajo para llevarlo a lo que hoy se denomina “Clima Organizacional”, que conlleva a un excelente liderazgo para que la organización avance por el camino del desarrollo.

Dentro del concepto de comportamiento humano se registran las teorías de Abraham Maslow, Manfred Maxneef y Douglas Mcgregor y las teorías motivacionales de Frederich Herber y la teoría Z de William Ouchi.

**Mary Parker** se refiere al Clima Organizacional, cuando postula que:

La psicología administrativa debe servir para conciliar a los individuos con la organización. Dentro de esta teoría se enmarca que el comportamiento dentro de una organización obedece a causas que el mismo hombre puede ignorar, las cuales se originan en las necesidades humanas delimitadas en esta tipología: fisiológicas, psicológicas y sociales<sup>13</sup>

**Elton Mayo** se anticipaba entonces a los factores que inciden en el llamado Clima Organizacional; algunos de ellos son: “El trabajo es una actividad típicamente grupal, la tarea básica dentro de la organización es formar una etapa capaz de “comprender y comunicar”, el ser humano es movido esencialmente por la necesidad de “estar junto a”, de ser reconocido, de recibir una adecuada comunicación y valoración”<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> **PARKER, M.**

<sup>14</sup> **MAYO, E.**

Luego vendrían las teorías de las necesidades con su principal exponente quien considera que:

Las necesidades de los seres humanos existen por sus prioridades, es decir tienen orden jerárquico. Sus fundamentos son:

- Todas las personas tienen necesidades básicas dispuestas en una jerarquía de importancia.
- Solo las necesidades insatisfechas pueden motivar un comportamiento, una vez que se satisface una necesidad ya no actúa como motivador.

## **9. MARCO CONCEPTUAL**

El Clima Organizacional es considerado como un todo: clima democrático, clima autocrático, abierto, cerrado de apoyo; también es posible que dentro de una misma institución se generen diferentes climas, que el clima de una dependencia pueda diferir del de otra y a la vez ambos puedan ser distintos del de la institución como una totalidad.

Son varios los aspectos que se deben tener en cuenta y sobre los cuales las entidades deben trabajar conscientemente si desean hacer una gestión exitosa del talento humano que está a su servicio. Las variables que se tendrán en cuenta para determinar el clima organizacional de la Gobernación de Nariño son:

### **9.1 AMBIENTE DE TRABAJO**

Evalúa la forma en que el trabajador se siente miembro importante de un grupo de trabajo, donde existe colaboración entre sus miembros, una actitud favorable a la solución de conflictos y una adecuada disposición para afrontar con éxito los cambios que se presentan en la sección, departamento o dependencia; por lo anterior en el sector público la misión en el ambiente de trabajo es promover condiciones en el contexto laboral que favorezcan la satisfacción de necesidades de los servidores públicos, para que posibiliten su realización en y por su trabajo a la vez generen actitudes de identidad y compromiso con la misión social de las entidades del estado que el único fin es servir a la comunidad de manera oportuna y óptima.

Las acciones que se desarrollen en este sentido no deben orientarse, únicamente a identificar y controlar las condiciones negativas o de riesgo, sino velar porque se identifiquen, generen y mantengan condiciones favorables que busquen el crecimiento humano.

### **9.2 RELACIONES HUMANAS**

Estilo particular de interacción social entre los miembros de una empresa que incide en la formación de líderes, en el desarrollo de pautas de comportamiento social tales como, el respeto, la tolerancia, la solidaridad y la construcción de valores que conducen a la construcción de una dinámica laboral como formas de organización típicas de una institución que comprenden funciones, procedimientos, responsabilidades estructuras de autoridad, de poder, ritmos de trabajo, criterios para el manejo del tiempo y desarrollo individual o colectivo de las tareas que inciden directamente en la participación, desarrollo de la creatividad, autonomía y responsabilidad.

También se refiere a la forma como son tratados los empleados y trabajadores de la empresa, con dignidad y respeto, el buen ambiente de trabajo entre compañeros y superiores jerárquicos. La actitud favorable para participar e interactuar en actividades recreativas, culturales y deportivas con los compañeros de trabajo.

### **9.3 CAPACITACION**

Por definición, capacitación significa desarrollar y fomentar la aptitud para la realización de una tarea. Esta tarea puede ser de índole intelectual o motriz, o bien una combinación de ambas. La capacitación propone considerar cuando menos dos condiciones básicas: la primera que cada habilidad a desarrollar debe ser muy bien definida y la segunda plantea que una habilidad jamás deberá confundirse o sujetarse a otras habilidades.

La capacitación es una de las herramientas principales a considerar para el desarrollo óptimo del recurso humano con que cuenta una institución para el logro de los objetivos propuestos. Normalmente es vista como una necesidad, toda institución o dirigente que tenga a su cargo el manejo de personal, ha de considerar siempre la existencia de algún tipo de programa de capacitación.

Además Identifica aquellas acciones y programas de inducción, entrenamiento, capacitación, adiestramiento, especialización, etc. que brinda la empresa para los nuevos empleados que se vinculan, a quienes cambian de área o son promovidos dentro de la estructura orgánica, así como los dirigidos a actualizar, perfeccionar o comprometer con innovaciones tecnológicas, administrativas, entre otros, en la empresa o sector económico.

El objetivo de la capacitación, esta orientada a proporcionar el mejoramiento en la prestación de servicios, a subsanar las deficiencias detectadas, y a desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados.

### **9.4 COMUNICACIÓN**

Por comunicación interhumana se entiende el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común, es además un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una institución.

La comunicación como conjunto de estrategias, instrumentos y procesos que tiene por objeto la transmisión, recepción y procesamiento de mensajes formal o informalmente, entre los diferentes niveles; que propician la participación el



ejercicio de la libertad, la creatividad, pertenencia, identidad, integración, y desarrollo moral, de los miembros de un grupo.

Mide los procesos y sistemas de información sobre políticas y procedimientos (descendiente), las posibilidades de participar, de aportar ideas, de ser escuchado (ascendente), la fluidez de la interacción de los miembros (horizontal), así como la facilidad de comunicación con otras áreas complementarias, dentro o fuera de la empresa.

No es posible el desarrollo humano individual y colectivo si permanecemos, mental, social o físicamente aislados, pues la esencia del desarrollo personal radica precisamente en esta actividad de proyección exterior.

## **9.5 BIENESTAR SOCIAL LABORAL**

El bienestar social surge como una nueva política con el fin de superar el activismo y el paternalismo que han caracterizado el quehacer orientado al bienestar de los servidores públicos, dicha política se base en los principios de integridad, participación, gerencia y optimización de los recursos de las entidades públicas.

En dicha política se definen dos áreas fundamentales de atención: la primera hace relación a la calidad de vida laboral, que se ocupa de los procesos socio técnicos y culturales del ámbito laboral y de la forma en que inciden en el desarrollo personal y organizacional. La segunda, de protección y servicios sociales, que comprende los aspectos tradicionalmente atendidos, a través de los programas de salud, vivienda, educación formal y recreación para el servidor público y su grupo familiar.

El bienestar social laboral debe tener a través de la calidad de vida laboral una incidencia directa sobre factores que al interior de las entidades públicas impiden el logro de sus objetivos. Es así como los lineamientos de la política de bienestar social destacan la importancia de incrementar los niveles de calidad de vida de los funcionarios en su trabajo, con el propósito de conciliar los esfuerzos dirigidos a mejorar la prestación de servicios a la comunidad y procurar el desarrollo integral del servidor público.

## **8.6 SALUD OCUPACIONAL**

Busca satisfacer las necesidades de una población trabajadora sin causar aspectos adversos en la salud o el medio ambiente sin demeritar o poner en peligro los recursos.

La salud ocupacional es un elemento básico y tiene una dimensión social y de salud dentro del principio del desarrollo continuado y constituye un grupo de actividades para ese desarrollo, las cuales son:

- Prevención de accidentes o enfermedades en el trabajo.
- Protección del trabajador contra sobrecargas físicas o psicológicas.
- Fomento de estilos de vida saludables.
- Mejoramiento de la ergonomía y organización del trabajo

La salud ocupacional es un factor positivo en el desarrollo socio-económico, ya que permite la temprana prevención de accidentes previsible ayudando a minimizar las pérdidas económicas a nivel de la institución y a nivel individual, y tiene un impacto positivo en el desarrollo del trabajo, la salud, la productividad y la calidad. Además ayuda al bienestar general y a mejorar la calidad de vida de la población.

**8.8 POLITICAS INSTITUCIONALES:** se definen como directrices o lineamientos que una institución promueve con el fin de orientar las actividades hacia la eficiencia y la capacidad competitiva, con el propósito de alcanzar los objetivos, misión y visión de la entidad y de esta manera lograr que los servicios prestados permitan la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Las políticas institucionales fomentan las buenas relaciones entre directivos y demás empleados, además permite la proporcionalidad entre los objetivos institucionales y los recursos humanos

## **9. MARCO CONTEXTUAL**

### **9.2 ANTECEDENTES**

Desde hace muchos años el hombre ha relacionado sus esperanzas de progreso moral, intelectual y material, con el avance de la ciencia, tratando de evitar los obstáculos que se le presentan para lograr sus propósitos y alcanzar así niveles de motivación y satisfacción acordes con sus necesidades.

Los hechos han demostrado que mucho de los problemas organizacionales radican en la falta de conocimiento de las necesidades, motivos y pensamientos de las personas que trabajan en ella. La manera como un individuo desempeña una tarea, según diversos autores depende en gran parte del medio organizacional dentro del cual actúa. Cada organización posee características ambientales que la identifican y la hacen diferente de otras, a pesar de tener la misma actividad económica y una estructura similar.

La mayor parte de la vida de las personas la pasan en su sitio de trabajo y esta influida por las vivencias en éstos, de ahí, la satisfacción o no de trabajar en un determinado lugar y por consiguiente el resultado en su desempeño laboral.

Por excelentes recursos que una Entidad pueda tener (económicos, tecnológicos, físicos) si las personas no hacen lo que deben hacer en el trabajo, por carecer de un ambiente altamente positivo y favorable, la Entidad no puede alcanzar su misión y sus objetivos

El clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que cualquier empresa se deje aventajar por otra.

En la Gobernación de Nariño, no se ha realizado estudios específicos sobre la materia, sin embargo, siempre ha existido la inquietud por mejorar el clima organizacional de la entidad a través de seminarios intermitentes a los que participaban algunos funcionarios sin llegar a reproducir los alcances de los estudios al resto de funcionarios, es decir, que no se había consolidado un sistema de participación y comunicación que permita conocer el ambiente de trabajo al interior de la Gobernación.

## 9.2 RESEÑA HISTORICA

La Gobernación de Nariño es una entidad pública de carácter departamental creada mediante Ley 1ª del 6 de agosto de 1.904, iniciando así su proceso político administrativo con la designación por parte del Gobierno central del señor Julián Buchelli como primer gobernador, a raíz de la Descentralización Administrativa que implemento el estado colombiano mediante acto legislativo No. 1 de 1986, que permite la autonomía administrativa y política de los departamentos y que es profundizada con la Constitución Política de 1.991; con el establecimiento de la elección popular de alcaldes y gobernadores; de esta manera es elegido en 1.991 por votación popular el Doctor Alvaro Zarama Medina, mediante este proceso en los últimos 10 años se han elegido a los siguientes gobernantes por elección popular: Eduardo Albornoz Jurado, con su programa de gobierno “Concertación para el cambio”, Jesús Rosero Ruano con su programa bandera denominado “Nariño un cambio hacia el futuro”, y actualmente Parmenio Cuellar Bastidas quien definió su programa de gobierno “Nariño vive”.

De acuerdo al documento sobre Análisis General de la Entidad, elaborado por el equipo de la oficina de Control interno de Gestión, se establecen que las funciones del Departamento, están dadas por la Constitución Política. No existe un Código de Régimen Departamental, por cuanto, el Decreto 1222 de 1986, es anterior a la Constitución y no ha sido modificado.

La Carta política le atribuye funciones de planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio y administrativa de coordinación, complementariedad de acción municipal e intermediación entre la Nación y los municipios, además de prestación de los servicios, que determinen las leyes. En desarrollo del mandato, la Ley 715 del 2002, le atribuye funciones en el campo de la salud y de la educación y la Ley 105 de 1993 en la construcción, mantenimiento y sostenimiento de vías secundarias.

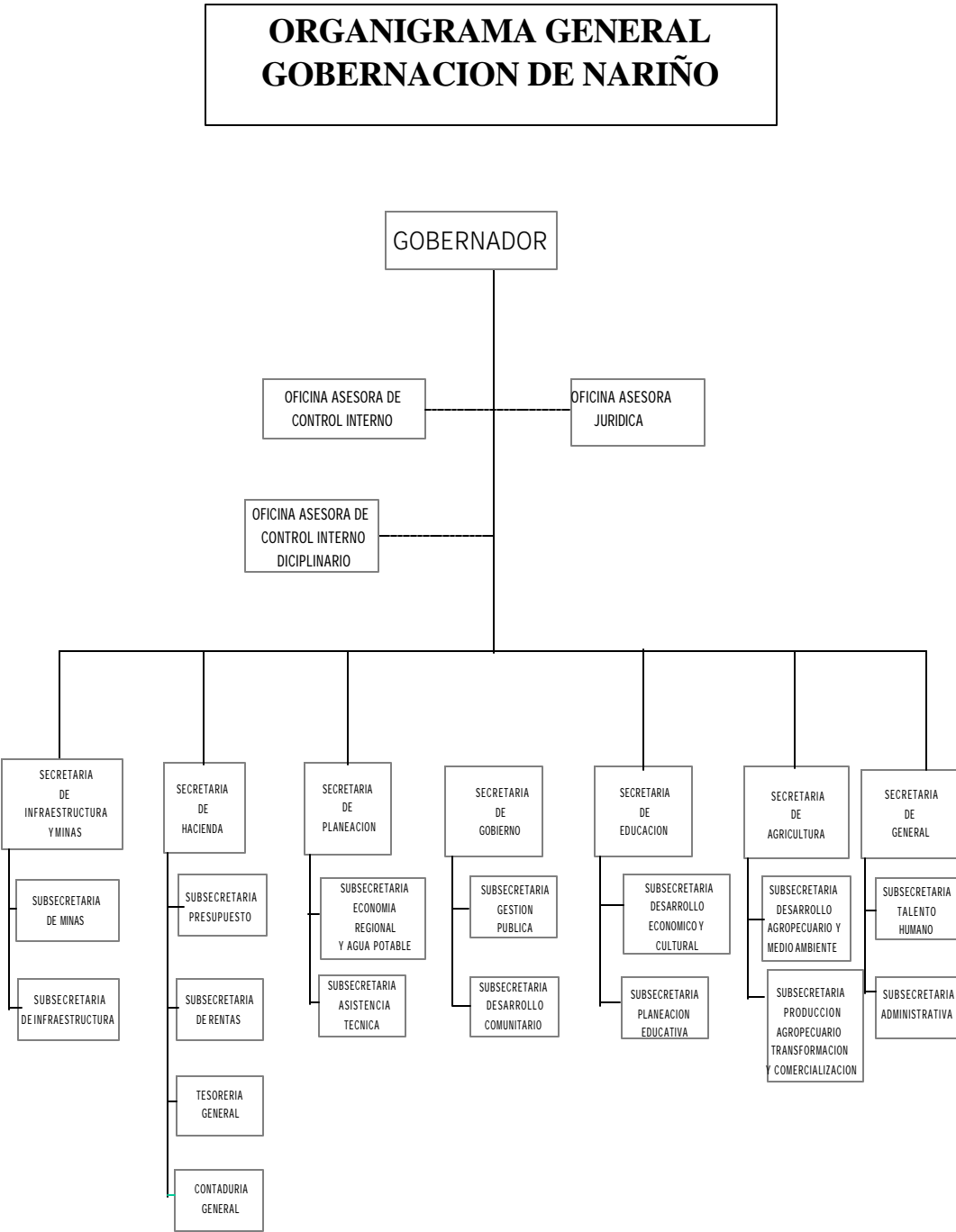
Estas funciones, se cumplen por la Gobernación, a excepción de las relacionadas con la salud, las que están atribuidas a una entidad descentralizada, denominada Instituto Departamental de Salud de Nariño

La estructura administrativa de la Gobernación de Nariño a partir de la reestructuración de junio 29 de 2.001, determinada por el Decreto Ordenanza No. 00527 del 29 de junio de 2001 es la siguiente:

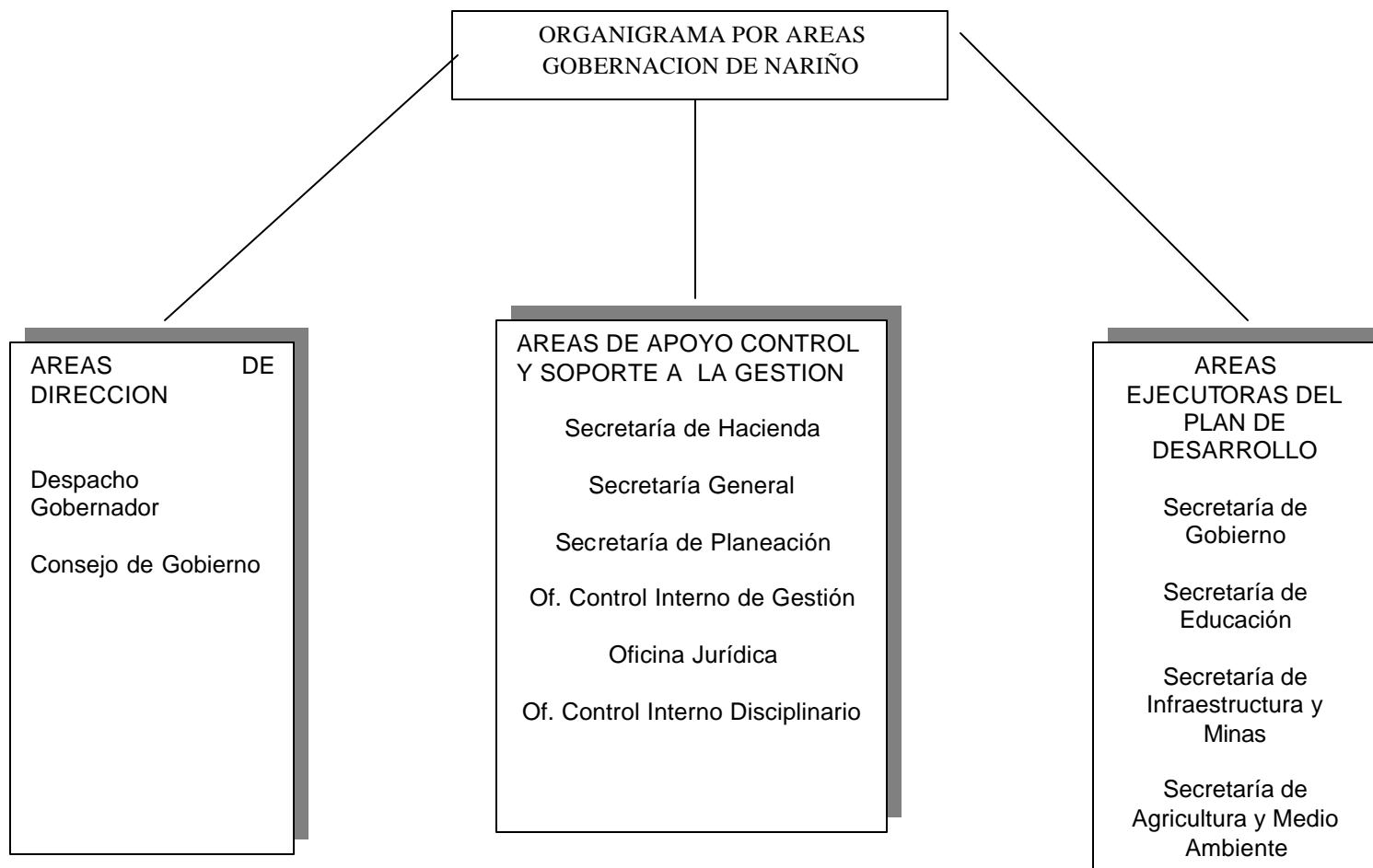
1. Despacho del Gobernador
- 1.2 Oficina asesora jurídica
- 1.3 Oficina asesora de control interno de gestión
- 1.4 Oficina asesora de control interno disciplinario
  
2. Secretaría de Gobierno

- 2.1 Subsecretaría de gestión pública
- 2.2 Subsecretaría de desarrollo comunitario
  
- 3. Secretaría de Hacienda
  - 3.1 Subsecretaría de presupuesto
  - 3.2 Subsecretaría de rentas
  - 3.3 Tesorería general
  - 3.4 Contaduría general
  
- 4. Secretaría de Planeación
  - 4.1 Subsecretaría de economía regional y agua potable
  - 4.2 Subsecretaría de asistencia técnica
  
- 5. Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente
  - 5.1 Subsecretaría de Desarrollo Agropecuario y Medio Ambiente
  - 5.2 Subsecretaría de producción, transformación y comercialización
  
- 6. Secretaría de Infraestructura y Minas
  - 6.1 Subsecretaría de infraestructura y vías
  - 6.2 Subsecretaría de minas
- 7. Secretaría General
  - 7.1 Subsecretaría de talento humano
  - 7.2 Subsecretaría administrativa
  
- 8. Secretaría de Educación
  - 8.1 Subsecretaría de desarrollo pedagógico y cultural
  - Subsecretaría de planeación educativa.

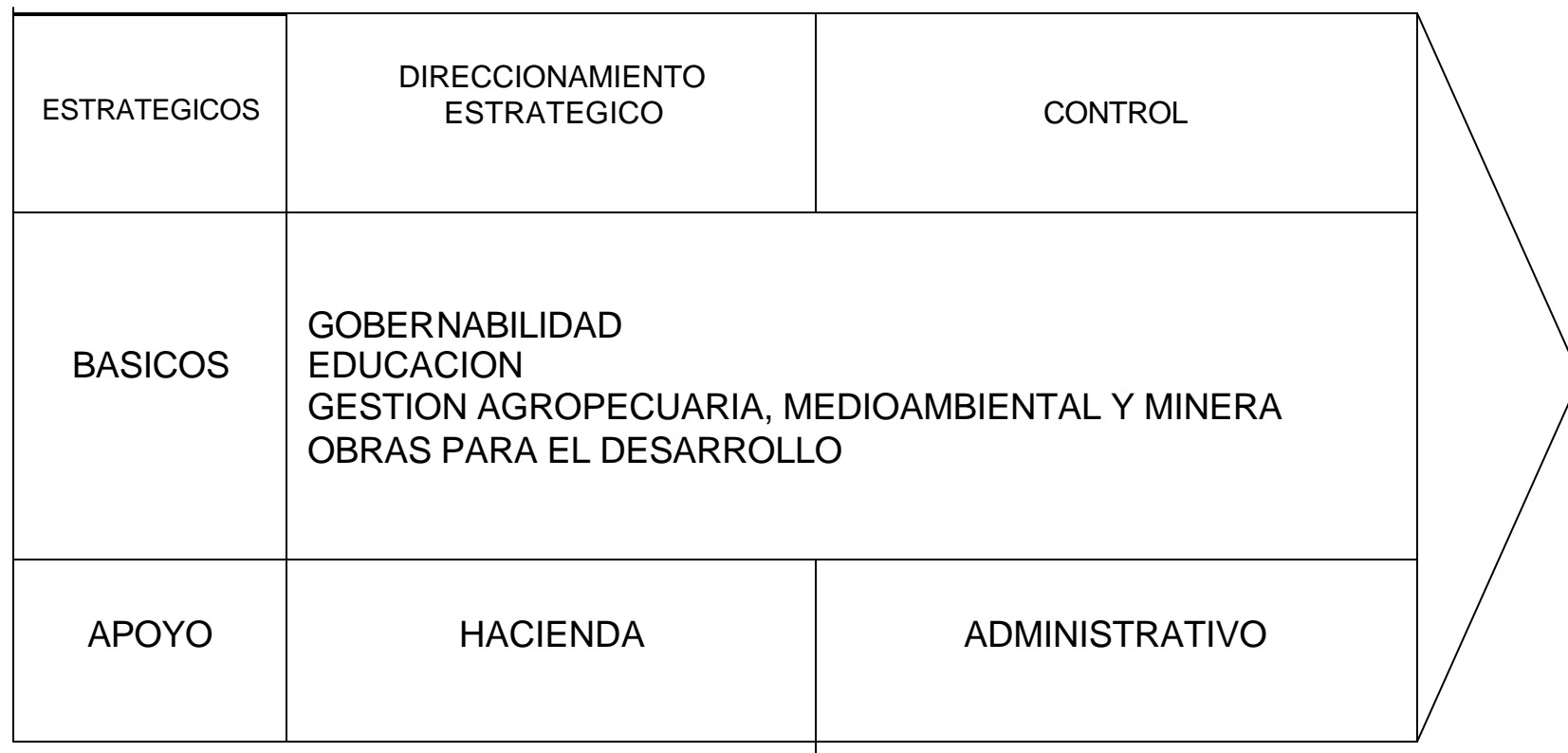
**Figura 1. Organigrama General Gobernación de Nariño.**



**Figura 2. Organigrama por áreas, Gobernación de Nariño.**



**Figura 3. Modelo operativo por procesos Gobernación de Nariño.**





El anterior organigrama por macroprocesos, fue validado, por el Comité de Control Interno, en el proceso de implementación del Sistema de Control Interno, mediante el modelo operativo por procesos, se divide en 3 grandes macroprocesos que son ejecutados por las diferentes dependencias de la Gobernación de Nariño de la siguiente manera:

- **Estratégicos.**

CONTROL: oficinas asesoras de Control Interno de Gestión. Control Interno Disciplinario y Jurídica.

GOBERNABILIDAD: despacho del Gobernador y Secretaría de Gobierno.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO: consejo de Gobierno, Secretaría de Planeación y demás dependencias.

- **Básicos**

EDUCACION: secretaría de Educación y Cultura.

DESARROLLO AGROPECUARIO Y MEDIO AMBIENTE: secretaría de Agricultura y Medio Ambiente.

OBRAS PARA EL DESARROLLO: secretaría de infraestructura y minas.

- **Apoyo.**

ADMINISTRATIVO: secretaría General y Secretaría de Hacienda.

HACIENDA PUBLICA: secretaría de Hacienda

## 10. METODOLOGIA

### 10.1 TIPO DE INVESTIGACION

El proyecto planteado tendrá un enfoque metodológico explicativo/ propositivo.

Explicativo porque se identificarán las relaciones causa efecto, existentes entre las variables consideradas, se explicarán y analizarán fenómenos del estudio a partir de datos recolectados mediante encuestas aplicadas a los diferentes sujetos involucrados en la investigación, este análisis permite extraer conclusiones acerca de las condiciones del clima organizacional que inciden en los niveles de la calidad de vida laboral, así como cuadros comparativos que ofrecerán un análisis numérico sobre las diferentes variables diseñadas para el estudio.

Propositivo porque este trabajo investigativo permite elegir entre varias alternativas de acción, las mejores estrategias para la intervención en el mejoramiento del clima organizacional de la Gobernación de Nariño, considerando cada situación específica y organizando posteriormente, las acciones para llevar a cabo la alternativa seleccionada.

Para nuestro caso esta alternativa es la posibilidad de proyectar un Plan de Mejoramiento Institucional.

### 10.2 POBLACION Y MUESTRA

**10.2.1 Población.** Personal directivo, asesor, ejecutivo, profesional, técnico, administrativo y operativo.

**Población: N = 240 funcionarios**

**10.2.2 Muestra.** Para la determinación de la muestra se tuvo en cuenta el total de la población menos el 15.0% que no contestaron la encuesta, para un total de encuestados de 204 funcionarios de la Gobernación de Nariño.

### 10.3 RECOLECCION DE LA INFORMACION

Se recolectará la información pertinente para el desarrollo del proyecto a través de la encuesta dirigida a los funcionarios de la Gobernación de Nariño; así mismo se dará validez a la Observación Participante, en tanto que los investigadores son actores del contexto.

## 11. ANÁLISIS DE RESULTADOS

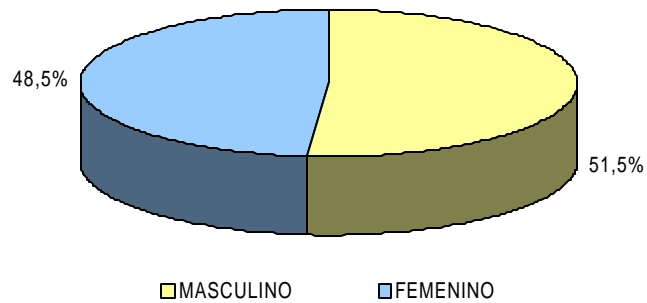
### 11.1 TOTAL GOBERNACIÓN DE NARIÑO

### 11.2 INFORMACIÓN GENERAL

**Cuadro 2. Sexo, Gobernación de Nariño.**

ITEM	No.	%
MASCULINO	105	51,5
FEMENINO	99	48,5
TOTAL	204	100,0

**Gráfico 1. Sexo (%), Gobernación de Nariño.**

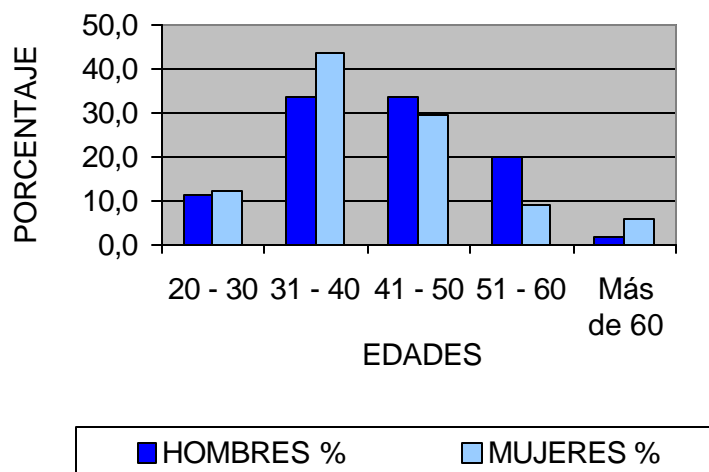


De la población encuestada en la Gobernación de Nariño se encuentra que hay una distribución equitativa entre hombres y mujeres, siendo el 51.5 % y el 48.5% respectivamente.

**Cuadro 3. Edad, Gobernación de Nariño.**

EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	No.	%	No.	%
20 - 30	12	11,4	12	12,1
31 - 40	35	33,3	43	43,4
41 - 50	35	33,3	29	29,3
51 - 60	21	20,0	9	9,1
Más de 60	2	1,9	6	6,1
TOTAL	105	100,0	99	100,0

**Gráfico 2. Edad, Gobernación de Nariño.**

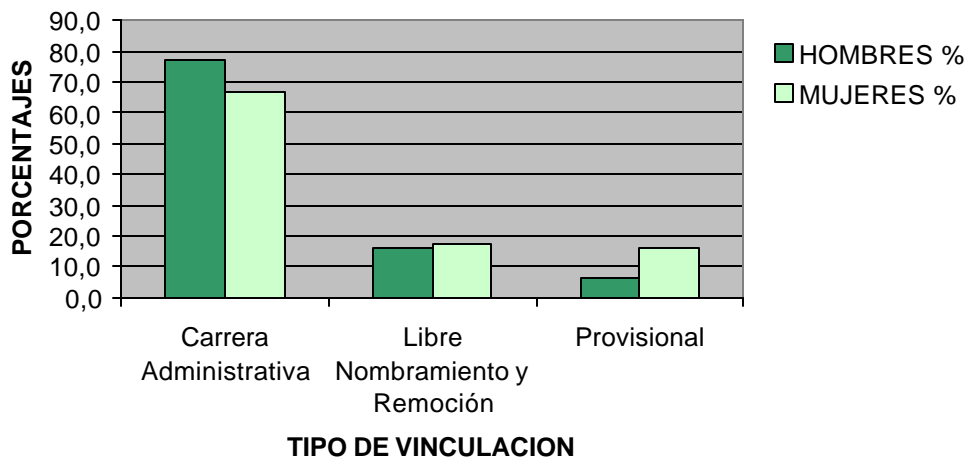


El 33.3% de los trabajadores hombres se encuentran entre las edades de 31 a 40 años, y 33.3% están entre los 31 a 50 años, en cambio las mujeres están en un 43% en el rango de 31-40 años, seguido del 29.3% que pertenecen al rango 41-50 años. Se observa que la mayor parte de los trabajadores de la Gobernación de Nariño se encuentran el rango de edades de 31 a 40 años, seguidos del rango 41 a 50 años, se observa que la gran mayoría de funcionarios son jóvenes.

**Cuadro 4. Tipo de vinculación laboral Gobernación de Nariño**

TIPO DE VINCULACION LABORAL	HOMBRES		MUJERES	
	No.	%	No.	%
Carrera Administrativa	81	77,1	66	66,7
Libre Nombramiento y Remoción	17	16,2	17	17,2
Provisional	7	6,7	16	16,2
TOTAL	105	100,0	99	100,0

**Gráfico 3. Tipo de vinculación laboral Gobernación de Nariño**

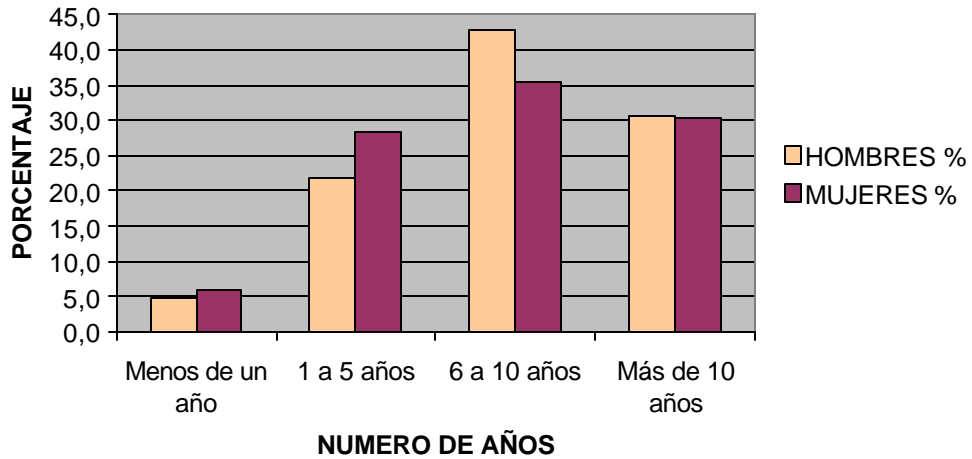


En cuanto al tipo de vinculación laboral la gran mayoría se encuentra en carrera administrativa, hombres con un 77.1% y mujeres con un 66.7%, la participación de los empleados de libre nombramiento y remoción es de 16.2% hombres y 17.2% mujeres, los provisionales tienen una mínima participación 6.7% hombres y 16.2 mujeres. Nos indica que hay estabilidad laboral ya que un porcentaje alto pertenece a carrera administrativa.

**Cuadro 5. Tiempo de vinculación, Gobernación de Nariño.**

TIEMPO DE VINCULACION	HOMBRES		MUJERES	
	No.	%	No.	%
Menos de un año	5	4,8	6	6,1
1 a 5 años	23	21,9	28	28,3
6 a 10 años	45	42,9	35	35,4
Más de 10 años	32	30,5	30	30,3
TOTAL	105	100,0	99	100,0

**Gráfico 4. Tiempo de vinculación, Gobernación de Nariño.**

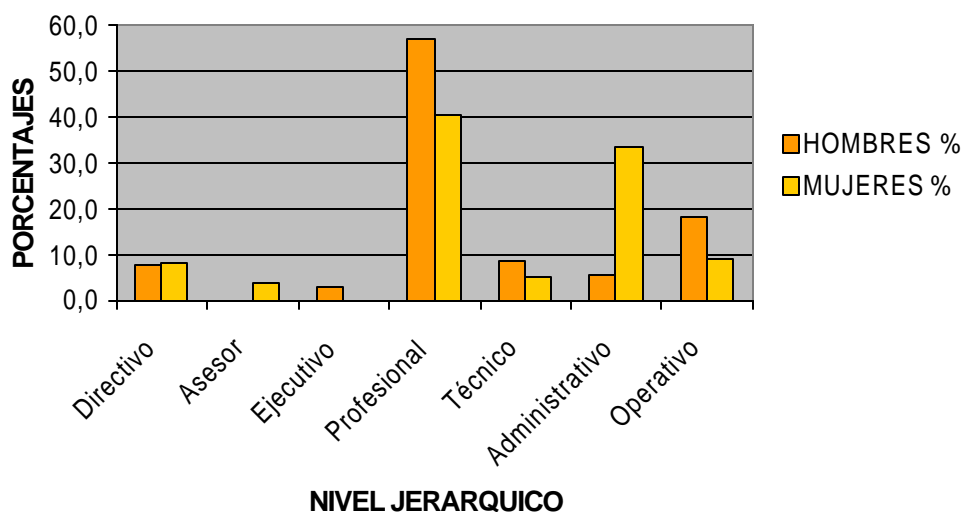


El tiempo de vinculación de 6 a 10 años corresponde al 42.9% en hombres y 35.4% en mujeres. La vinculación de más de 10 años, en hombres corresponde al 32.5% y en mujeres al 30.3% .Lo que significa que existe una experiencia considerable ya que el tiempo de vinculación se encuentra por encima de los 6 años.

**Cuadro 6. Nivel jerárquico, Gobernación de Nariño.**

NIVEL JERARQUICO	HOMBRES		MUJERES	
	No.	%	No.	%
Directivo	8	7,6	8	8,1
Asesor	0	0,0	4	4,0
Ejecutivo	3	2,9	0	0,0
Profesional	60	57,1	40	40,4
Técnico	9	8,6	5	5,1
Administrativo	6	5,7	33	33,3
Operativo	19	18,1	9	9,1
TOTAL	105	100,0	99	100,0

**Gráfico 5. Nivel jerárquico, Gobernación de Nariño.**

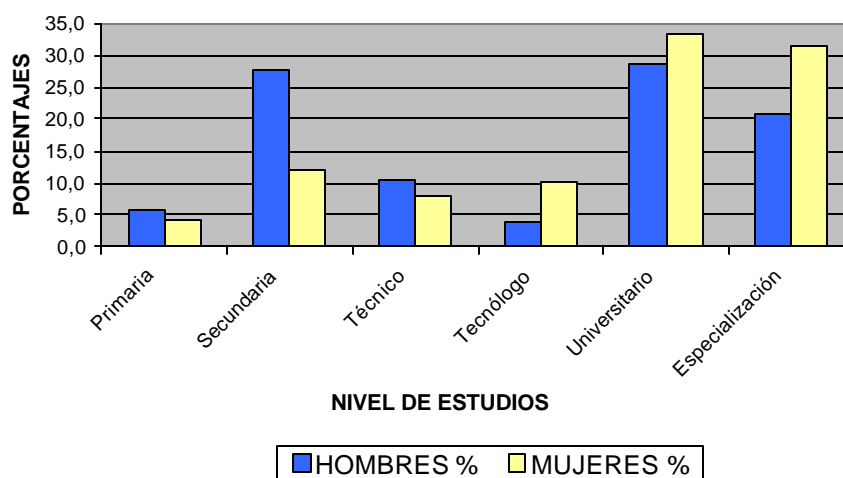


El Nivel Jerárquico en la Gobernación de Nariño, corresponde a un 57.1% al nivel profesional en hombres y a un 40.4% nivel profesional en mujeres. El 33.3 % de Mujeres pertenece al nivel administrativo, significativamente alto en comparación con un 5.7% en hombres. El nivel operativo en hombres corresponde al 18.1% y el 9.1% en mujeres. El nivel jerárquico de la Gobernación de Nariño se encuentra en un alto porcentaje en el nivel profesional.

**Cuadro 7. Nivel de estudios alcanzados.**

NIVEL DE ESTUDIOS	HOMBRES		MUJERES	
	No.	%	No.	%
Primaria	6	5,7	4	4,0
Secundaria	29	27,6	12	12,1
Técnico	11	10,5	8	8,1
Tecnólogo	4	3,8	10	10,1
Universitario	30	28,6	33	33,3
Especialización	22	21,0	31	31,3
Magíster	3	2,9	1	1,0
TOTAL	105	100,0	99	100,0

**Gráfico 6. Nivel de estudios alcanzados.**



En la Gobernación de Nariño en cuanto a estudios alcanzados en el nivel universitario se encontró el 28.6% en los hombres y el 33.3% en mujeres. En cuanto a especialización se encontró el 21.0% en los hombres y el 31.3% en mujeres. En maestría el 2.9% en hombres y el 1.0% en mujeres. Se observa que la mayor parte de los funcionarios de la Gobernación de Nariño tienen un alto nivel de estudios.



## 12. ANÁLISIS CUESTIONARIO

Para el análisis de la encuesta se tiene en cuenta la siguiente escala de grados

**Cuadro 8. Grados de valoración.**

<b>GRADOS</b>	<b>VALORACIÓN</b>
100%	Excelente
80% - 99.9%	Bueno
60% - 79.9%	Aceptable
30% - 59.9%	Regular
10% - 29.9%	Deficiente
Menos del 10%	Malo

### 12.1. AMBIENTE DE TRABAJO

Para el análisis de esta variable se tuvo en cuenta los ítems.

- 8. Cuando se presentan conflictos mi jefe interviene positivamente para solucionarlos?
- 12. Cuando encuentro alguna dificultad en la realización del trabajo, mi jefe me brinda apoyo para superarla?
- 14. Nuestro jefe se preocupa más por sus propios problemas de trabajo que por los nuestros?
- 15. Cuando tengo mucho trabajo recibo ayuda de mis compañeros?
- 16. La Institución reconoce la dedicación y esfuerzo de los empleados para realizar bien el trabajo?
- 18. Tengo claros los objetivos, funciones y tareas de mi cargo?
- 28. Los empleados se muestran comprometidos con el éxito de la institución?
- 33. La Institución posee una adecuada asignación de recursos humanos, administrativos y logísticos?

### Cuadro 9. Ítems Ambiente de trabajo.

ITEM	TOTAL GOBERNACIÓN							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
8	126	61,8	74	36,3	4	2,0	204	100
12	127	62,3	74	36,3	3	1,5	204	100
14	72	35,3	124	60,8	8	3,9	204	100
15	107	52,5	94	46,1	3	1,5	204	100
16	56	27,5	148	72,5	0	0,0	204	100
18	172	84,3	28	13,7	4	2,0	204	100
28	147	72,1	52	25,5	5	2,5	204	100
33	88	43,1	113	55,4	3	1,5	204	100

En la Gobernación de Nariño el Ambiente de Trabajo es regular; debido a que las respuestas de los funcionarios a las preguntas que afectan esta variable se encuentran en un 58.05% en promedio, ubicándose en el rango de la escala de análisis del 30% al 59.9 % que corresponde a regular.

En conclusión, el ambiente de trabajo en la Gobernación de Nariño es regular; se observa que los jefes utilizan una administración vertical, donde el jefe maneja la autoridad sin permitir los espacios de concertación, lo que conlleva a que el funcionario no se encuentre comprometido con la Institución y se presente el egoísmo entre compañeros lo que obstaculiza que se genere una cultura de trabajo de equipo, en esto influye el hecho de que no cuentan con la disponibilidad suficiente de recursos necesarios para realizar el trabajo asignado, conduciendo a la desmotivación laboral.

### 13.2. RELACIONES HUMANAS

Para el análisis de esta variable se tuvo en cuenta los siguientes ítems.

- 6. Existe un verdadero espíritu de trabajo en grupo entre mis compañeros?
- 11. Mis compañeros se entrometen en la vida privada de los demás?
- 21. En la Institución programan actividades deportivas, recreativas y culturales, para la integración de los funcionarios?
- 30. La Institución busca activamente el desarrollo de mejores relaciones de trabajo entre las diferentes dependencias?
- 35. El accionar de la institución es demasiado rígido y por esto no tiene la flexibilidad para usar mejor los recursos humanos que posee?

**Cuadro 10. Ítems Relaciones Humanas.**

ITEM	TOTAL GOBERNACIÓN							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
6	122	59,8	77	37,7	5	2,5	204	100
11	66	32,4	132	64,7	6	2,9	204	100
21	22	10,8	182	89,2	0	0,0	204	100
30	46	22,5	155	76,0	3	1,5	204	100
35	76	37,3	123	60,3	5	2,5	204	100

Las Relaciones Humanas como variable que define el clima organizacional de la Gobernación de Nariño se considera regular, debido a que las respuestas de los funcionarios a las preguntas que la afectan se encuentran en promedio en el porcentaje del 43.62%, que corresponde al rango de 30% al 59.0% que es regular.

Observando los resultados podemos mencionar que en el ítem 6 del total de encuestados el 59.8% expresan que existe un verdadero espíritu de trabajo de equipo, en el ítem 11 “mis compañeros de trabajo se entrometen en la vida privada de los demás” el 64.7% respondieron que no, en el ítem 30 “la Institución busca las mejores relaciones de trabajo entre las diferentes dependencias” el 76.0% respondieron que no y solo el 25% dicen que si; el accionar de la institución es demasiado rígido y por esto no tiene la flexibilidad para usar mejor los recursos humanos que posee, ítem 35, respondieron que no el (60.3%) y el 37.3% afirman que es rígido, en el ítem 21, “En la institución programan actividades deportivas, recreativas y culturales para la integración de los funcionarios”, el 10.8% respondieron que si y que no se programan el 89.2%.

En conclusión, la variable de relaciones humanas, factor fundamental para alcanzar altos niveles de satisfacción colectiva en la Gobernación de Nariño, es regular debido a que sobresale el individualismo y la falta de actividades socioculturales y deportivas frecuentes hacen que no haya sentido de pertenencia con la institución, que permita a través de la integración fortalecer las relaciones humanas entre compañeros, es así como se presentan actitudes de desmotivación manifestadas por la apatía e indiferencia hacia las actividades recreativas y culturales que se programan.

### 12.3. CAPACITACIÓN

Para el análisis de esta variable se tuvo en cuenta los siguientes ítems.

- 2. Usualmente recibo las indicaciones necesarias para realizar bien mi trabajo?
- 7. He recibido un entrenamiento tal que me ha permitido profesionalizarme en mi trabajo?
- 10. Generalmente la persona que ingresa a la Institución recibe un entrenamiento adecuado para la ejecución de su trabajo?
- 22. He recibido apoyo de la institución para adelantar estudios?
- 23. Muy poco tiempo y esfuerzo es dedicado al desarrollo personal y a la capacitación?
- 26. Poco tiempo en la institución es dedicado para revisar como se podría mejorar el desempeño de los empleados?

**Cuadro 11. Ítems Capacitación.**

ITEM	TOTAL GOBERNACIÓN							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
2	107	52,5	83	40,7	14	6,9	204	100
7	95	46,6	106	52,0	3	1,5	204	100
10	40	19,6	159	77,9	5	2,5	204	100
22	69	33,8	133	65,2	2	1,0	204	100
23	167	81,9	32	15,7	5	2,5	204	100
26	169	82,8	30	14,7	5	2,5	204	100

La Capacitación, variable que fortalece el clima organizacional de la institución debido que permite un mayor conocimiento y capacidad técnica para el desempeño de los funcionarios en la Gobernación de Nariño es calificada como regular, su promedio se encuentra en el porcentaje de 30.48% y se ubica en la escala de grados en ese rango.

Los resultados muestran que en la Gobernación de Nariño del total encuestados solo el 52.5% manifiestan que reciben las indicaciones necesarias para realizar el trabajo y el 52% no han recibido entrenamiento para la profesionalización del mismo, Las personas que ingresan a la Institución no reciben un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo (77.9%) solo el (19.6%) recibe entrenamiento; el (65.2%) de los funcionarios no ha recibido apoyo de la institución para adelantar estudios, solo el (33.8%) lo ha recibido; muy poco tiempo y esfuerzo es dedicado al desarrollo personal y a la capacitación (81.9%), solo el (15.7%) si le han

dedicado tiempo y esfuerzo; el (82.8%) piensa que es poco el tiempo el que la Institución lo dedica para revisar como se podría mejorar el desempeño de los empleados, solo el (14.7%) opina lo contrario.

Se puede concluir que la variable capacitación, en cuanto a las indicaciones, entrenamiento de los funcionarios, la inducción y reinducción, así como el tiempo que la Institución dedica para el desarrollo personal, como para el mejoramiento del desempeño de los trabajadores es regular, principalmente por falta de compromiso por parte de las directivas para asumir un proceso continuo y planificado de capacitación de los funcionarios en todos sus niveles.

#### - **Item 36**

¿Qué clase de capacitación requiere para desempeñar eficientemente su trabajo?

De acuerdo a las funciones que desarrollan y en vista de que vivimos en la era de la informática donde cada oficina por lo menos tiene un computador, se trabaja en red, se utiliza la comunicación por medio de Internet e Intranet y los servicios que se presta al público están sistematizados se hace necesario según el 85% de los funcionarios de la Gobernación de Nariño capacitación en informática y redes, Internet e Intranet, lo mismo con un porcentaje menor la necesidad de actualizarse en leyes, decretos y normas por que estas día a día están cambiando y para ser eficientes se necesita estar actualizados; seguidamente esta la preferencia en elaboración de proyectos ya que para toda inversión que se quiera hacer primero hay que elaborar un proyecto donde se demuestre la factibilidad y viabilidad de acuerdo a normas que rigen tanto en Planeación Nacional como también en la búsqueda de recursos con otras entidades internacionales; en Gerencia Social por que es la que nos enseña a administrar de una mejor manera los bienes del estado y por lo tanto poder ser más eficientes en el cumplimiento del deber; en relaciones humanas para mejorar las relaciones de trabajo y poder atender de una excelente manera a los usuarios que requieran de los servicios de la Gobernación; en música; en finanzas y presupuesto para administrar mejor los bienes del Estado.

### **12.4. COMUNICACIÓN**

Para el análisis de esta variable se tuvo en cuenta los siguientes ítems.

9. ¿Cuándo se toman decisiones relativas a mi trabajo se me consulta previamente?

19. ¿Recibo continuamente información sobre aspectos de interés para mejorar mi trabajo?

20. ¿Nuestro jefe nos mantiene bien informados acerca de los problemas y situaciones que afectan a nuestro grupo de trabajo?

24. ¿En la institución se debe mejorar la comunicación entre los

empleados?

31. ¿Muchos de los errores en la institución se podrían haber evitado si se hubieran desarrollado mejores canales de comunicación?

**Cuadro 12. Ítems Comunicación.**

ITEM	TOTAL GOBERNACIÓN							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
9	114	55,9	87	42,6	3	1,5	204	100
19	79	38,7	122	59,8	3	1,5	204	100
20	84	41,2	115	56,4	5	2,5	204	100
24	152	74,5	52	25,5	0	0,0	204	100
31	184	90,2	18	8,8	2	1,0	204	100

En la Gobernación de Nariño, la Comunicación como variable que permite descubrir habilidades, adquirir experiencia y el crecimiento personal de los empleados a través de las interrelaciones que se pueden establecer dentro de la institución, en la Gobernación de Nariño de acuerdo a las respuestas de los funcionarios encuestados es regular, puesto que el promedio se encuentra en 34.02%, situándose en el rango de la escala de análisis entre el 30% y 59%.

De acuerdo a los resultados obtenidos se realiza el análisis para cada ítem de la variable así: Para el ítem 9 “ Cuando se toman decisiones relativas mi trabajo, se me consulta previamente,” del total de encuestados el 55.9% respondieron que sí y no se tienen en cuenta el 42.62%; para el ítem 19 “Recibo continuamente información sobre aspectos de interés para mi trabajo”, no hay información continua sobre aspectos de interés para mi trabajo el 59.8%, y si recibe el 38.7%; en el ítem 20 nuestro jefe nos mantiene informados acerca de los problemas y situaciones que afectan nuestro grupo de trabajo el 56.4% contestaron que no y él 41.2% que sí. En la institución se debe mejorar la comunicación entre los empleados del ítem 24, el 74.5% respondieron afirmativamente y que no respondieron el 25.5%. Muchos de los errores en la Institución se podrían haber evitado si se hubieran desarrollado mejores canales de comunicación, ítem 31 él 90.2% respondieron que sí y el 8.8% respondieron que no.

Se puede concluir que la variable Comunicación en la Gobernación de Nariño es regular por que no se ha generado acertados canales de comunicación, presentándose barreras psicológicas, físicas, administrativas que impiden una adecuada y productiva comunicación entre dependencias, funcionarios y directivas.

## 12.5. SALUD OCUPACIONAL Y BIENESTAR SOCIAL

Para el análisis de esta variable se tuvo en cuenta los siguientes ítems.

Las condiciones físicas en que debo realizar mi trabajo son perjudiciales para mi estado de salud?, Por qué?

2. Usualmente recibo las indicaciones necesarias para realizar bien mi trabajo?

3. Estoy satisfecho con los servicios de bienestar social que brinda la institución. Por que?.

**Cuadro 13. Ítems Salud ocupacional y Bienestar Social.**

ITEM	TOTAL GOBERNACIÓN							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
1	105	51,5	97	47,5	2	1,0	204	100
3	62	30,4	136	66,7	6	2,9	204	100
5	79	38,7	121	59,3	4	2,0	204	100

En la Gobernación de Nariño la variable Salud Ocupacional y Bienestar Social. Como factor que valora la salud mental y física del funcionario, es calificado como regular de acuerdo a las respuestas dadas por los funcionarios encuestados, que la ubican en un rango promedio del 39.53% con respecto a la tabla de valoración dada.

Del total de encuestados de la Gobernación de Nariño afirman que las condiciones físicas en que realizan su trabajo son perjudiciales para su salud (51.5%). Dicen que no es perjudicial (47.5%), No están satisfechos con los servicios que presta bienestar social (66.7%), solo el (30.4%) está satisfecho. No conocen las actividades que realiza Salud Ocupacional de la Institución (59.3%), el (38.7%) conocen esas actividades.

En conclusión, las variables Salud Ocupacional y Bienestar Social calificadas como regular por los funcionarios, debido principalmente a que no hay una consolidación de esta oficina en consecuencia no existen funciones. A pesar de que se realizan algunas actividades se necesita compromiso institucional de los directivos para implementar este importante factor dentro de la Gobernación de Nariño.



## 12.6. CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO DE TRABAJO

Para el análisis de esta variable se tuvo en cuenta los ítems.

37. Califique las condiciones físicas de su puesto de trabajo?

**Cuadro 14. Items Condiciones físicas del puesto de trabajo.**

ITEM	FACTORES	TOTAL GOBERNACIÓN							
		B	%	R	%	M	%	T	%
37	LUZ	109	53,4	57	27,9	38	18,6	204	100
	VENTILACIÓN	116	56,9	52	25,5	36	17,6	204	100
	TEMPERATURA	110	53,9	55	27,0	39	19,1	204	100
	RUIDO	91	44,6	62	30,4	51	25,0	204	100
	COMODIDAD	89	43,6	69	33,8	46	22,5	204	100
	UBICACIÓN	114	55,9	56	27,5	34	16,7	204	100

En la Gobernación de Nariño del total de los encuestados califican las condiciones físicas del puesto de trabajo así: lo califican en promedio como buenas el 49.59%, regular el 28.68% y como malas el 19.92%.

Por lo tanto se puede concluir, que las condiciones físicas del puesto de trabajo según los diferentes factores calificados por los funcionarios es regular ya que el promedio de las respuestas se ubica en el 32.73%, esta calificación se presentó cuando las condiciones físicas en las que se venía laborando eran precarias debido a la que las instalaciones de la Gobernación de Nariño se encontraba en adecuación y remodelación, sin embargo, superado este proceso las condiciones de trabajo mejorarán en un 100%.

## 12.7. PROGRAMAS DE SALUD OCUPACIONAL

Para el análisis de esta variable se tuvo en cuenta los ítem.

38. Califique los programas de salud ocupacional realizados en la institución?

**Cuadro 15. Items Programas de Salud ocupacional.**

ITEM	FACTORES	TOTAL GOBERNACIÓN							
		B	%	R	%	M	%	T	%
38	CAMPAÑAS DE SALUD	95	46,6	76	37,3	33	16,2	204	100
	TALLERES DE CAPACITACIÓN EN PREVENCIÓN	62	30,4	75	36,8	67	32,8	204	100
	MANEJO DE RIESGOS PROFESIONALES	46	22,5	69	33,8	89	43,6	204	100
	VALORACIONES SICOLÓGICAS	36	17,6	65	31,9	103	50,5	204	100
	VALORACIONES MEDICO OCUPACIONALES	49	24,0	70	34,3	85	41,7	204	100

Nariño del total de los encuestados califican los programas de salud ocupacional en promedio del 28.22% como buenos, como regulares el 34.82% y como malos el 36.92%.

Se puede concluir que los Programas de Salud Ocupacional de la Gobernación de Nariño son regulares y no han cumplido con lo programado por que no hay el suficiente personal ni presupuesto para adelantar esta clase de programas.

### **12.8. PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL**

Para el análisis de esta variable se tuvo en cuenta los ítem.

38. Califique los programas de bienestar social?

**Cuadro 16. Ítems Programas de bienestar social.**

ITEM	FACTORES	TOTAL GOBERNACIÓN							
		B	%	R	%	M	%	T	%
39	RECREACIÓN	9	4,4	32	15,7	163	79,9	204	100
	DEPORTE	7	3,4	36	17,6	161	78,9	204	100
	CULTURA	24	11,8	32	15,7	148	72,5	204	100
	CAPACITACIÓN	43	21,1	51	25,0	110	53,9	204	100
	ESTÍMULOS	16	7,8	25	12,3	163	79,9	204	100

En la Gobernación de Nariño de los encuestados califican los programas de bienestar social así: como buenos el 9.7%, como regular el 17.26% y como malos el 73.02%

Se puede concluir que hay que mejorar los Programas de Bienestar Social ya que según los resultados lo muestran como una gran falencia.

## 12.9. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Para el análisis de esta variable se tuvo en cuenta los ítem.

4. Dadas las políticas de la institución se que puedo esperar un futuro estable?, Por que?
13. En la institución existen tantas normas y reglas que limitan el rendimiento en el trabajo?
17. Los jefes controlan y evalúan continuamente el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y programas de la institución?
27. Los objetivos y resultados esperados por la institución están muy claros para los empleados?
29. La Institución innova sus sistemas o procedimientos de trabajo?
32. Esta Institución necesita nuevos insumos tales como? Conocimientos, técnicas, métodos etc. Para que pueda considerarse eficiente?
34. Los nuevos empleados que se incorporan a la institución con frecuencia carecen de calificaciones para el desempeño del cargo?

Las Políticas Institucionales como variable que direcciona el rumbo de la entidad por que son los lineamientos y directrices que encaminan el clima organizacional, es calificada por los funcionarios encuestados como regular, por que la media estadística se sitúa en el 41.22%.

**Cuadro 17. Ítems Políticas institucionales.**

ITEM	TOTAL GOBERNACIÓN							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
4	109	53,4	83	40,7	12	5,9	204	100
13	65	31,9	138	67,6	1	0,5	204	100
17	113	55,4	87	42,6	4	2,0	204	100
25	83	40,9	114	56,2	6	3,0	203	100
27	99	48,5	99	48,5	6	2,9	204	100
29	73	35,8	126	61,8	5	2,5	204	100
32	164	80,4	38	18,6	2	1,0	204	100
34	93	45,6	103	50,5	8	3,9	204	100

En la Gobernación de Nariño del total de los encuestados en cuanto a Políticas Institucionales los funcionarios afirman: Que propician un futuro estable (53.4%). No existen tantas normas y reglas que limitan el rendimiento en el trabajo (67.6%). Los jefes controlan y evalúan continuamente el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y programas de la Institución (55.4%), no controlan y evalúan (42.6%). No existe demasiada maniobra política en el manejo de la Institución (55.9%), si existe (41.2%). Los objetivos y resultados esperados por la Institución están muy claros para los funcionarios (48.5%), no están claros (48.5%). La Institución no innova sus sistemas o procedimientos de trabajo (61.8%), si innova (35.8%). Esta Institución necesita nuevos insumos tales como conocimientos, técnicas, métodos, para que pueda considerarse eficiente (80.4%), no necesita (18.6%). Los nuevos empleados que se incorporan a la Institución con frecuencia no carecen de calificaciones para el desempeño del cargo (50.5%), carecen de calificaciones (45.6%).

Se puede concluir que no existen o no están bien definidas Políticas Institucionales afectando la promoción y orientación de actividades hacia la eficiencia y capacidad competitiva y además debilitando las relaciones entre directivos y empleados que impiden el logro de los objetivos institucionales en términos de calidad.

#### **12.10. LA OBSERVACION COMO TECNICA DE RECOLECCION:**

La Observación Participante en la presente investigación es válida por cuanto los investigadores son actores del contexto donde se investiga y la observación se direcciona en los siguientes ejes:

- Canales de Comunicación
- Bienestar Social
- Interacción Directivas y Funcionarios

- Políticas Institucionales

Los investigadores se desempeñan como Profesionales Universitarios en las Secretarías General y Hacienda, son de carrera administrativas y están vinculados en un promedio de 9 años con la Gobernación de Nariño, lo que permite que su apreciación sea objetiva y válida. Participantes activos en el diplomado sobre implementación del Sistema de Control Interno en el que se aplicaron encuestas dirigidas por muestreo aleatorio sobre: Evaluación del comportamiento moral, evaluación de planes y programas por secretaría, evaluación de la estructura organizacional, estilo de dirección y evaluación del compromiso con el conocimiento.

Los resultados de este proceso permitieron la elaboración de un Plan de mejoramiento el cual fue concertado y se está ejecutando con la participación de todos los empleados así:

**a. Factor: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**

- Elaboración de manuales de procesos y procedimientos
- Mención de Honor a los funcionarios de Carrera Administrativa cuyos puntajes en la calificación anual de desempeño fueron los más altos.
- Aprobación de nivelación salarial a todos los funcionarios del Nivel Central de la Gobernación de Nariño.

**b. Factor: COMPORTAMIENTO MORAL:**

- Elaboración Código de Ética de la Gobernación de Nariño
- Creación del comité de Ética.

**c. Factor: COMPROMISO CON EL CONOCIMIENTO:**

- Desarrollar actividades de capacitación en diferentes áreas de tipo formal e informal tales como: Post Grados en Gerencia Social, Desarrollo Regional y Alta Gerencia, así mismo cursos de sistemas en diferentes modalidades que permiten la actualización, cursos de decoración para el uso de habilidades y diversificación de actividades ,entre otros cursos que se desarrollaron en forma concertada con los funcionarios.
- Realización de talleres de motivación para trabajo de equipo y manejo de estrés laboral.

Además como participantes activos en los talleres de desarrollo institucional realizados por la Gobernación y la GTZ para el fortalecimiento de la Gestión de las

entidades públicas y con la aplicación dirigida de las encuestas del presente trabajo investigativo, nos permitieron emitir las siguientes conclusiones:

Con respecto a los canales de comunicación se observa que no son los adecuados, pues la información mas sencilla llega a los diferentes niveles de los funcionarios a través de la comunicación primaria como por ejemplo corrillos, chisme y distorsión del mensaje y su contenido, a pesar de que la planta de personal es globalizada y ha permitido mejorar el nivel de comunicación y evitar mayores filtros en la información, no se han establecido sistemas adecuados que faciliten el registro de los mensajes a nivel interno y que permitan un mayor acercamiento con las directivas.

En cuanto a las actividades de Bienestar Social como determinantes del clima organizacional, se ha detectado a pesar de que se ejecutan propuestas que permiten mejorar las condiciones laborales, que estas actividades se centran en atender situaciones de emergencia y no a la planificación y ejecución participativa que permitan dar respuesta a un proceso de intervención laboral que redunde en los cambios necesarios para el Bienestar

En la Interacción Directivas y Funcionarios, después de la Reestructuración Administrativa de junio de 2001 que permitió la reducción de la Planta de personal y el acercamiento con las directivas aun se presenta una brecha que distancia las relaciones laborales y hace que la toma de decisiones se de unilateralmente, negando la participación equitativa, lo que afecta negativamente el Clima Organizacional.

### **13. SÍNTESIS DIAGNOSTICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

En general en la Gobernación de Nariño se percibe como regular el clima organizacional, ambiente de trabajo regular y el personal con altas calidades humanas sin aprovechar, que no permite apropiarse de sus funciones, para que puedan ejecutarse con alto sentido de compromiso, creatividad y responsabilidad, sin poder dar cumplimiento a la misión institucional.

El ambiente de trabajo es regular, la relación con jefes, apoyo y solución de conflictos es regular, no existe un verdadero espíritu de trabajo, no se respeta la privacidad y el accionar de la institución es rígido, por lo que no se tiene flexibilidad para el manejo del recurso humano que posee, existen normas y reglas que limitan el rendimiento en el trabajo como por ejemplo la tramitología inadecuada.

Por otra parte existe inconformidad en la mayoría de los funcionarios respecto a las políticas administrativas, la baja asesoría y acompañamiento para la orientación del quehacer laboral, la escasa participación en la toma de decisiones y la falta de reconocimiento con base en la evaluación de desempeño. Desearían tener una mayor participación e igualdad de oportunidades, cambiando las estructuras autoritarias a un proceso participativo concertado, apoyo y capacitación en áreas específicas que contribuyan notablemente a mejorar el cumplimiento de las metas organizacionales.

Hay deficiencia en los jefes para controlar y evaluar medianamente el cumplimiento de objetivos, políticas, planes y programas, cuyos resultados esperados no son los óptimos para la Institución.

En cuanto a las condiciones físicas del puesto de trabajo son regulares para la salud de los funcionarios tales como: luz, ventilación, temperatura, ruido, comodidad. Cabe anotar en este aspecto que al momento de aplicación de la encuesta el edificio donde funcionan las instalaciones de la Gobernación se encontraba en total reparación y mantenimiento, lo que influyó para que la respuestas fueran negativas, una vez que se adecuen las condiciones físico laborales serán mejores.

Los funcionarios de la Gobernación de Nariño se encuentran insatisfechos en cuanto a los programas que ofrece salud ocupacional: campañas de salud, talleres de prevención, valoraciones psicológicas y valoraciones medico ocupacionales.

Uno de los grandes inconvenientes que tiene la Gobernación es el no reconocimiento del esfuerzo y dedicación de los funcionarios por lo que se hace necesario implementar una política de estímulos.

Se observa poco tiempo y esfuerzo dedicado a la capacitación, lo mismo que la preocupación por mejorar el desempeño de los empleados  
Las personas que ingresan a la institución no reciben un entrenamiento adecuado para relajar su trabajo

Muchos de los errores en la Institución se podrían haber evitado si se desarrollaran mejores canales de comunicación, Se debe mejorar la comunicación entre jefes y empleados.

La institución no innova sus sistemas y procedimientos de trabajo, necesita nuevos insumos tales como: conocimientos, técnicas, métodos para que se la pueda considerar eficiente.

No se programan actividades deportivas, recreativas y culturales que permitan la integración de los funcionarios, tampoco busca el desarrollo de mejores relaciones de trabajo entre las diferentes dependencias.



## **14. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA GOBERNACIÓN DE NARIÑO.**

### **14.1 OBJETIVO GENERAL**

Contribuir con el fortalecimiento del clima organizacional de la Gobernación de Nariño creando condiciones para consolidar un buen funcionamiento en un ambiente agradable que propicie el crecimiento personal y el bienestar general de la institución y sus trabajadores.

### **14.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Promover el desarrollo del talento humano propiciando el crecimiento personal y la competitividad institucional.
- Brindar lineamientos para mejorar la administración del recurso humano en la Gobernación de Nariño.
- Proporcionar el análisis y reflexión sobre el compromiso de los directivos y jefes de dependencia para la consolidación de un clima organizacional adecuado.
- Implantar políticas de estímulos para el reconocimiento del esfuerzo y dedicación de los funcionarios en el desempeño de sus labores.
- Mantener programas de Capacitación adecuados a las necesidades de los funcionarios que contribuyan al mejoramiento del desempeño laboral.
- Mejorar canales de comunicación entre las diferentes dependencias e internamente entre funcionarios y jefes.
- Evaluar los sistemas y procedimientos de trabajo, con el fin de mejorarlos y hacer más eficiente el desempeño de cada dependencia.
- Fortalecer el programa de Salud Ocupacional y Bienestar Social quienes son los encargados de desarrollar las políticas para el bienestar de los funcionarios.

### **14.3 JUSTIFICACIÓN**

El clima organizacional contribuye al mejoramiento de la organización y de sus colaboradores, de manera que pueda responder a las exigencias del entorno, logrando un crecimiento y una cultura que conlleve a un buen ambiente y desarrollo organizacional.

Desde el momento en que la actividad de la Gobernación de Nariño supone la interacción de personas, cada una de ellas con sus valores, emociones, necesidades, conocimientos, experiencias y expectativas, el clima organizacional se constituye en un factor decisivo que incide en el cumplimiento de la misión institucional.

Teniendo en cuenta su carácter oficial, lo cual implica una mayor competitividad basada en el servicio a la comunidad, se necesita un alto grado de compromiso del talento humano, constituido como la principal fuerza dinamizadora de este proceso, se hace necesario proponer e implementar alternativas que permitan mejorar el clima organizacional, orientado hacia el logro de los objetivos institucionales y el bienestar integral del trabajador.

#### **14.4 PLAN DE MEJORAMIENTO**

##### **14.4.1 Ambiente de trabajo.**

- Para una buena organización del trabajo se requiere que los jefes de dependencia propicien un consenso administrativo con su equipo de trabajo, mediante la comprensión y la acción participativa - compartida, logrando con ello un compromiso total y cumplimiento efectivo de las actividades al interior de la dependencia.
- Realizar un estudio en el presente año de las cargas laborales por el personal administrativo y directivo, para establecer reglas de juego claras en caso de rotaciones, traslados y encargos.
- Cada dependencia debe redefinir y tener conocimiento de los objetivos, funciones y responsabilidades específicas y apropiarse de ellas para el cumplimiento del plan de acción anual, lo cual es la base para la evaluación del desempeño de cada colaborador que permite medir la productividad y rendimiento de cada funcionario en bien de la institución.
- Para el diseño de los planes de acción de cada dependencia, se debe tener en cuenta la participación y decisión de los trabajadores para que éstos se involucren en el desarrollo y logro de objetivos y no únicamente se conviertan en simples espectadores y críticos.
- Se debe cambiar el poder y la autoridad de los directivos por la confianza y delegación de funciones a las diferentes dependencias. Un sistema de delegación y toma de decisiones permite resolver los inconvenientes que se presentan directamente por el área involucrada, sin tener que hacer el conducto regular y tener autorización de los directivos.

**Cuadro 18. Plan operativo clima organizacional gobernación de Nariño 2004 Ambiente de Trabajo.**

VARIAB.	ACTIVIDADES	TIEMPO		RECURSO HUMANOS	RECURSOS FISICOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
		FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMIN.				
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	Revisar y ajustar el manual de funciones y procedimientos	12-01-04	12-03-04	2 Profesionales Universitarios	Computador, Impresora, papelería	4.000.000	Oficina de Control Interno
	1 taller para cada dependencia sobre el código de ética del funcionario público	12-01-04	12-03-04	1 Profesional Universitario	Auditorio, video beam	2.000.000	Oficina de Control Interno y subsecretaria Talento Humano
	10 talleres de manejo de conflictos laborales	01-02-04	01-11-04	1 Trabajadora Social	Auditorio, video beam, grabadora, Fotocopias	1.500.000	Secretaria General
	10 talleres del manejo del stress	01-02-04	01-11-04	1 Psicóloga	Auditorio, video beam, grabadora, Fotocopias	1.500.000	Profesional Bienestar Social y Psicólogo
	1 Evento social en sitio fuera de la ciudad	01-05-04	01-05-04	1 Recreacionista	Espacio recreacional, Grabadora, Refrigerios	3.000.000	Secretaria General
<b>TOTAL</b>						<b>12.000.000</b>	

#### **14.4.2 Relaciones humanas.**

- Con el fin de dar una mayor participación en la toma de decisiones se propone implementar en la Gobernación de Nariño círculos de participación, entendidos como la organización voluntaria de grupos de trabajo que realicen funciones afines, con el objetivo de identificar las causas de los problemas que se presentan al interior de cada dependencia y diseñar soluciones. A nivel institucional estos círculos de participación se convierten en un mecanismo de concertación y participación de todo el personal en la elaboración del plan de acción y plan de desarrollo.
- Se debe proporcionar en forma permanente acompañamiento, asesoría y seguimiento por parte del jefe inmediato, conforme a los objetivos concertados, para que se dé cuenta qué y cómo se están realizando las actividades, para que permanentemente se de solución a los problemas laborales y muchas veces personales del quehacer de los colaboradores, considerando que el funcionario muchas veces se siente solo, sin respaldo y abocado a situaciones que desmotivan el compromiso institucional y cumplimiento de funciones específicas.

#### **14.4.3 Capacitación.**

- En el plan de mejoramiento de la Gobernación de Nariño según los resultados de la encuesta se hace necesario desarrollar un programa gradual de capacitación en áreas como: informática, leyes, normas, decretos, elaboración de proyectos, relaciones humanas, música, finanzas y presupuesto público.
- Realización de convenios con entidades e instituciones cuyo objetivo es brindar capacitación tales como: SENA, COMFAMILIAR, CAMARA DE COMERCIO, UNIVERSIDADES, ONG`S.

**Cuadro 19. Plan operativo clima organizacional de Nariño 2004 Relaciones Humanas.**

VARIAB.	ACTIVIDADES	TIEMPO		RECURSO HUMANOS	RECURSOS FÍSICOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
		FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMIN.				
RELACIONES HUMANAS	Elaborar y socializar una cartilla sobre la organización y métodos de trabajo	12-01-04	12-06-04	1 Publicista, 2 Profesionales Universitarios	Auditorio, video beam, computador, impresora, Papel	7.000.000	Secretaría General y Talento Humano
	Campeonato interdependencias	12-03-04	12-08-04	2 Profesionales Universitarios	Canchas, Implementos deportivos	3.000.000	Indernariño y Secretaría General
	10 talleres de relaciones humanas	01-02-04	01-11-04	1 Trabajadora Social	Auditorio, video beam, grabadora, fotocopias	1.500.000	Profesional de Bienestar Social, Psicólogo y A.R.P.
<b>TOTAL</b>						<b>11.500.000</b>	

**Cuadro 20. Plan operativo clima organizacional gobernación de Nariño 2004 Capacitación.**

VARIAB.	ACTIVIDADES	TIEMPO		RECURSO HUMANOS	RECURSOS FÍSICOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
		FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMIN.				
CAPACITACIÓN	Curso de inducción y reinducción a funcionarios			Subsecretaria de Talento Humano – Jefes Inmediatos	Manual de funciones y Procedimientos.		Subsecretaría de Talento Humano.
	Realiza convenios para capacitación diferentes áreas con el SENA, Universidades, otras Instituciones	Febrero 2004		1 Profesional Universitario	Computador Papelería		Profesional Bienestar Social y Directivas
	Cursos de Informática diferentes niveles	Febrero 2004			Sala de Informática	6.000.000	Subsecretaría de Talento Humano.
<b>TOTAL</b>						<b>6.000.000</b>	

**14.4.4 Comunicación.** Se sugiere fortalecer la oficina de comunicación y publicidad en los siguientes aspectos:

- Elaboración e implementación de un plan de comunicaciones que incluya y defina claramente actividades en 3 líneas de acción: promoción y publicidad, comunicación organizacional e información y prensa.
- Para mejorar la comunicación organizacional se requiere iniciar una serie de talleres sobre psicología de la comunicación, dirigidos a todo el personal de la institución donde se identifiquen, propongan y acuerden mecanismos y acciones para mejorar la comunicación humana.
- Realizar y/o mejorar la difusión de un boletín escrito al interior de la institución donde se expresen directivos, administrativos y operativos. Este boletín tratará temas de interés particular y general de la institución, con relación a hechos y acontecimientos cotidianos, decisiones, políticas y cambios administrativos.
- Por otro lado se pueden implementar medios alternos para la divulgación inmediata y oportuna de directrices de la organización, leyes, decretos, normas, experiencias exitosas de otras instituciones.
- Para que lo anterior sea efectivo, las directivas deben asumir una actitud de difusores masivos de la información, por su parte se deben fomentar en los trabajadores hábitos de compartir la información que llega a sus manos. Esto se trabajará en un taller de comunicación organizacional.

#### **14.4.5 Salud ocupacional y bienestar social.**

Se debe fortalecer la Oficina de Bienestar Social y Salud Ocupacional la que tiene que encargarse de:

- Dar a conocer a los funcionarios que la institución tiene afiliados al 100% de los trabajadores a la administradora de riesgos profesionales – ARP SEGURO SOCIAL- , encargada de asesorar y acompañar el desarrollo de programas de promoción y prevención en salud, riesgos y accidentes de trabajo.
- Difundir las diferentes políticas y actividades que a nivel de salud ocupacional existen en la Gobernación de Nariño.

**Cuadro 21. Plan operativo clima organizacional gobernación de Nariño 2004 Comunicación.**

VARIAB.	ACTIVIDADES	TIEMPO		RECURSO HUMANOS	RECURSOS FISICOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
		FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMIN.				
<b>COMUNICACIÓN</b>	Realizar 10 talleres de comunicación asertiva	04-03-04	04-06-04	1 Psicólogo	Auditorio vides beam cartillas	2.000.000	Subsecretaria de Talento Humano
	Elaboración boletines semanales	12-01-04	12-12-04	1 Comunicador social	Computador, impresora, papelería	6.0000.000	Oficina de prensa
	Reuniones mensuales en cada dependencia para analizar metas, y programar las actividades	Enero 2004	Diciem. 2004	Jefe de dependencia	Informes papelería	500.000	Directivos
	Elaborar semanalmente una cartelera informativa en cada dependencia	Enero 2004	Diciem. 2004	1 Profesional Universitario	Informes papelería	500.000	Jefe de dependencia y Oficina de Prensa
<b>TOTAL</b>						<b>9.000.000</b>	



- Realizar un plan de acción anual y asignar presupuesto para adelantar acciones de medicina preventiva como: riesgos cardiovasculares, programas posturales y lumbares, además de los que se vienen realizando. El Plan debe tener una amplia divulgación que permita a los funcionarios integrarse y apropiarse del programa de salud ocupacional.
- Desarrollar conjuntamente con la ARP la señalización de áreas de tránsito y actualización del panorama de riesgos, para establecer los factores de ruido, ventilación, temperatura y comodidad, a fin de llevar a cabo las adecuaciones pertinentes.

Se debe fortalecer esta oficina mediante:

- Creación de un comité de bienestar social, integrado por la representante de la administración y los trabajadores.
- Elaboración de un plan de bienestar social que contenga diferentes acciones, actividades y proyectos encaminados a mejorar la calidad de vida y las relaciones humanas al interior de la institución. Este plan debe ser concertado con todo el personal y se le debe destinar recursos suficientes para su ejecución.
- Implementación de mecanismos de control y seguimiento que permitan mostrar los avances o retrocesos acordados en el plan del comité de bienestar y hacer ajustes al proceso, producto de un sistema de evaluación, como política fundamental de la gestión de desarrollo del talento humano de la Gobernación de Nariño.
- Realización de convenios con entidades e instituciones para acceder a algunas actividades de bienestar social, como: COMFAMILIAR, INDERNARIÑO, teatros, entre otros.
- Desarrollar talleres de neurolingüística de por lo menos 3 días en un centro vacacional, orientados a mejorar la convivencia en la institución, donde el personal pueda expresar libre y abiertamente sus estados de ánimo, sus inconformidades, deseos y aspiraciones como personas integrantes de la organización. Se pretende integrar el personal directivo, administrativo y operativo para que puedan impulsar mecanismos y actividades para el beneficio personal e institucional. Este seminario debe ser orientado y dirigido por un equipo profesional de psicólogos organizacionales que conozcan los antecedentes para que se alcancen en forma óptima los objetivos del mismo.

**Cuadro 22. Plan operativo clima organizacional gobernación de Nariño 2004 Salud ocupacional y Bienestar social**

VARIAB.	ACTIVIDADES	TIEMPO		RECURSO HUMANOS	RECURSOS FÍSICOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
		FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMIN.				
SALUD OCUPACIONAL Y BIENESTAR SOCIAL	Conformar un comité de Bienestar Social	Febrero 2004		Representantes de la administración y los trabajadores	Computador, impresora		Profesional de Bienestar Social
	Mejoramiento de condiciones físicas al puesto de trabajo	Enero 2004	Diciembre 2004	1 P. U. Esp. En Salud Ocupacional.			Secretaría General y A.R.P.
	Campañas de salud preventiva y valoraciones Psicológicas.	Enero 2004	Diciembre 2004	1 Médico 1 Trabajadora Social 1 Psicóloga	Consultorio	3.000.000	Profesional Bienestar Social y Salud Ocupacional.
	10 Talleres de prevención y manejo de riesgos profesionales	Enero 2004	Noviembre 2004	1 P.U. Esp. En Salud Ocupacional y ARP	Computador Impresora Y Papel.	2.000.000	Coordinadora Salud Ocupacional y A.R.P
	Desarrollar conjuntamente con la ARP la señalización de áreas de tránsito y panorama de riesgos	01-02-04	30-03-04	1 P. U. Esp. En Salud Ocupacional	Pintura Señales de tránsito	2.000.000	Coordinadora Salud Ocupacional y A.R.P
	10 Talleres de P.N.L (Programación neuro lingüística)	01-02-04	30-11-04	1 Psicólogo	Centro vacacional	10.000.000	Secretaría General
<b>TOTAL</b>						<b>17.000.000</b>	

#### **14.4.6 Políticas institucionales.**

- Definición de políticas institucionales que permitan direccionar los diferentes programas conducentes a un clima organizacional favorable.
- Crear nuevas actitudes en directivos y jefes de dependencia para el manejo del personal colaborador, mediante charlas de motivación al cambio de estilo de gestión y administración, más participativa y autónoma donde el talento humano es considerado como el recurso más valioso de la institución.
- Crear mecanismos para reconocer y distinguir a los mejores trabajadores que se destaquen cada año en la evaluación de desempeño, a través de un programa de incentivos y estímulos como:
  - Otorgar apoyo para adelantar estudios de educación formal.
  - Otorgar oportunidades de encargos y ascensos en caso de vacancia temporal o definitiva de un trabajador, teniendo en cuenta el perfil y la experiencia para el cargo y el tiempo de vinculación con la institución.
  - Brindar al trabajador sobresaliente y su grupo familiar tres días de descanso remunerado, gestionando convenios con COMFAMILIAR.
- Conformar el comité de estímulos integrado por dos funcionarios de la administración y dos designados por los trabajadores, con el fin de:
  - Analizar el estudio, puntaje y concepto de la evaluación de desempeño del personal, presentada por la oficina de gestión humana.
  - Evaluar los logros y aportes a nivel interno y externo de los funcionarios (trabajos de investigación, estudios) reflejada en la proyección social de la institución y asignar los estímulos pertinentes.
- Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño participativo, concertado y objetivo, el cual será un instrumento de gestión del talento humano fundamental para tenerse en cuenta en los siguientes aspectos:
  - La evaluación debe formar parte fundamental de la hoja de vida del trabajador, la cual una vez protocolizada será archivada.
  - Es la base para la formulación del plan de mejoramiento en cada dependencia en donde se fortalezcan los puntos o funciones débiles del trabajador y a la vez se establezcan compromisos para superarlas.
  - Para establecer un plan de capacitación de acuerdo a la necesidad, misión y visión de la institución.
  - Como herramienta para establecer programas de incentivos y reconocimientos.
  - Para definir la permanencia, cambio y retiro de los funcionario

**Cuadro 23. Plan operativo clima organizacional gobernación de Nariño 2004 políticas institucionales.**

VARIAB.	ACTIVIDADES	TIEMPO		RECURSO HUMANOS	RECURSOS FÍSICOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
		FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMIN.				
	Definir las Políticas Institucionales	Enero 2004	Febrero 2004	Directivas	Leyes		Despacho del Gobernador
POLÍTICAS INSTITUCIONALES	Reubicar al personal según perfil profesional	Enero 2004	Marzo 2004	1 Profesional Universitario	Hoja de vida, manual de funciones	2.000.000	Subsecretaria de Talento Humano
	4 Talleres de sensibilización y manejo de personal a directivos	Enero 2004	Marzo 2004	1 Trabajadora Social	Auditorio, video beam, fotocopias	2.000.000	Profesional y equipo de apoyo Bienestar Social
	Evaluar los sistemas y procedimientos de trabajo cada 6 meses	30-06-04	30-11-04	1 Profesional Universitario	Informes, Computador, Impresora	2.000.000	Oficina de Control Interno.
	Crear un Comité de incentivos, Estímulos para los funcionarios	12-01-04	30-12-04	Representantes de la administración y de los trabajadores	Evaluaciones de desempeño, papelería	3.000.000	Profesional Bienestar Social
<b>TOTAL</b>						<b>9.000.000</b>	

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

La implementación de cualquier iniciativa de cambio institucional debe incluir los actores involucrados en la misma, donde sean compartidas las responsabilidades de acuerdo a su papel dentro de la institución en un compromiso mutuo por coordinar acciones individuales y colectivas. Este concepto, plantea entender la institucionalidad como un espacio en el cual interactúan, conviven y se negocian formas de construirla en un engranaje donde cada integrante cumple una función importante. En este sentido, el grado de apropiación tanto personal como laboral se refleja en el funcionamiento general de la institución, por lo que la propuesta de mejoramiento se orienta a consolidar una comunidad que se apropie e identifique con su misión institucional.

Bajo este marco, la propuesta de mejoramiento se implementa con las siguientes acciones:

### **15.1 CONFORMACIÓN DE UN COMITÉ COORDINADOR**

La propuesta debe ser adoptada y dinamizada por un comité coordinador donde tengan representación cada uno de los actores de la Gobernación de Nariño: directivos, administrativos y operativos quienes son los voceros de la comunidad institucional.

No es conveniente que la responsabilidad de la implementación de la propuesta de mejoramiento se deje a las directivas de la institución, pues se busca la participación de todos a través de sus representantes en una dinámica de comunicación democrática para la toma de decisiones.

### **15.2 EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

Una vez conformado el comité coordinador, este revisa la propuesta de mejoramiento y definirá sus acciones con base en la prioridad de problemas a resolver y las condiciones reales en recursos, tiempos y capacidad operativa.

El comité coordinador organiza equipos temporales de trabajo por áreas de intervención integrados por los funcionarios de la Gobernación de Nariño, busca asesoría profesional externa de acuerdo a las áreas de interés: afiliación y compromiso, ambiente de trabajo, relaciones humanas, capacitación, comunicación, salud ocupacional, bienestar social y políticas institucionales.

Los equipos temporales tienen la responsabilidad de desarrollar un plan de trabajo para el cumplimiento de objetivos y prioridades definidas en la propuesta de mejoramiento.

### **15.3 SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

Al igual que el comité coordinador de la propuesta, se conforma un comité de seguimiento y control integrado por representantes de los directivos, administrativos y operativos. Este comité tiene la función de velar por la correcta implementación de la propuesta, a la vez que hace recomendaciones y sugerencias para el ajuste de la misma.

Sus integrantes definen mecanismos, espacios y tiempos para adelantar sus funciones. Es importante que se realicen evaluaciones periódicas sobre la implementación de la propuesta de mejoramiento.

### **15.4 |CAPACITACIÓN AL PERSONAL QUE CONFORMAN LOS COMITÉS**

Para garantizar una buena implementación de la propuesta de mejoramiento se hace necesaria la capacitación de los integrantes de los comités de coordinación, seguimiento y evaluación; y a los equipos temporales de trabajo de acuerdo con el área de intervención.

### **15.5 SOCIALIZACION Y DIFUSION DE RESULTADOS**

Tanto el comité coordinador como el comité de seguimiento y control deben difundir públicamente los avances y actividades al interior de la comunidad institucional, a través de la edición de un boletín interno y realización de foros, seminarios y talleres.

## 16. CONCLUSIONES

- Teniendo en cuenta que el trabajador es el factor más valioso dentro de la organización se debe propiciar la participación de cada uno de ellos en la búsqueda de las metas institucionales y concertación de propuestas de mejoramiento, aprovechando el conocimiento, la destreza, la educación la experiencia, el entrenamiento, el interés y compromiso.
- El conocimiento del clima organizacional de la Gobernación de Nariño proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas del personal como en la estructura organizacional de la institución. La importancia de este estudio se basa en la comprobación 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.
- Al considerar los planteamientos de la Teoría de Rensis Likert en la Gobernación de Nariño se presenta un sistema organizacional consultivo porque predomina un esquema jerárquico, además se da la descentralización y delegación de decisiones específicas a los niveles medios e inferiores, generando un clima organizacional de confianza con altos niveles de responsabilidad.
- El presente estudio se constituye en un antecedente que puede ser consultado en adelante por los funcionarios, y sirve como punto de referencia para otras investigaciones relacionadas con la gestión del talento humano.

## **17. RECOMENDACIONES**

Para el mejoramiento del clima organizacional de la Gobernación de Nariño se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

- Ubicación de buzones de sugerencias.
- Reconocimiento público por el tiempo laborado.
- Estímulo a funcionarios mediante oficios.
- Taller de sensibilización al talento humano.
- Apoyo a funcionarios en la participación de seminarios.
- Desarrollo de actividades recreativas como celebración día de la mujer, día de la secretaria, día de los niños, día del trabajador y despedida de fin de año.



## 18. RECURSOS Y PRESUPUESTO

### 18.1 RECURSOS INSTITUCIONALES

- Gobernación del Departamento de Nariño
- Universidad de Nariño
- Oficina de Función Pública
- Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA
- Caja de Compensación Familiar de Nariño – COMFAMILIAR

### 18.2 RECURSOS HUMANOS

- Directivos, Profesionales, Administrativos, Técnicos y Operativos de la Gobernación de Nariño.
- Investigadores
- Asesores

### 18.3 RECURSOS LOGÍSTICOS

- Documentación administrativa y financiera de la Gobernación de Nariño.
- Sistemas computacionales y Software aplicado
- Papelería y fotocopias

### 18.4 RECURSOS FINANCIEROS

#### Cuadro 24. Presupuesto propuesta.

VARIABLE	VALOR
Ambiente de Trabajo	12.000.000
Relaciones Humanas	11.500.000
Capacitación	6.000.000
Comunicación	9.000.000
Bienestar social y Salud Ocupacional	17.000.000
Políticas Institucionales	9.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>64.500.000</b>

## BIBLIOGRAFÍA COMENTADA

▪ Ley 30 de 1992, marco jurídico para los fondos de empleados, en el que se establecen procedimientos y fijan criterios que deben tener en cuenta en la vida diaria del sector solidario. Todo en un marco de concordancia con la Constitución Nacional, que permite la vida jurídica de las formas asociativas, entre ellas los Fondos de Empleados, cuyos principios precisamente son desarrollados por este texto.

▪ **IVANCEVICH, Jhon M. Y Otros.** Gestión Calidad y competitividad. Irwin. Santafé de Bogotá. Primera Edición en Español. 1996.

La gestión y la calidad de una organización no es más que un reflejo directo de la integridad e intensidad de quienes la dirigen, la empresa es la imagen calcada de la actitud de los directivos y los de fuera captan perfectamente esa actitud. Producir calidad implica entender la filosofía en la que está basada y que ella no puede ser la resultante de reglas y normas establecidas, la educación y la capacitación marcan la diferencia entre compañía y personas; cuando ellas comprenden los requerimientos de su puesto de trabajo y cómo encajan éstos en el cuadro total de su organización, entonces y sólo entonces están en condiciones de aportar su contribución.

▪ **GUIZAR M. Rafael.** Desarrollo Organizacional. Mc. Graw Hill. Bogotá. 2000.

El entorno mundial ha dejado su huella en todos los ámbitos de nuestra existencia. Vivimos una época de desarrollo tecnológico, de modificación de sistemas económicos y políticos, y en general, de múltiples transformaciones estructurales que afectan a todos los países.

Las empresas están optando por un recurso importante para hacer frente a la globalización y competitividad como es el desarrollo organizacional. Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías y desafíos.

▪ **MENDEZ A. Carlos.** Metodología. Diseño y desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Mc Graw Hill. Bogotá. 2001

Propone los parámetros, que en el marco de la Metodología de la Investigación, permite ejecutar el trabajo propuesto en el diseño de investigación, ampliando el horizonte sobre cómo hacer el proyecto y cómo desarrollar la investigación, proporcionando herramientas metodológicas que con una perspectiva práctica posibilitan su culminación.

- **VINITZKY, Guillermo Mario.** Gestión & Éxito Empresario. Ediciones Macchi Grupo Editor S.A. Bogotá. Primera Edición. 1993.

El éxito y el crecimiento de una empresa reposa fundamentalmente en su talento humano, la optimización combinada del capital y el trabajo coadyuva sensiblemente en el progreso macro y microeconómico de las organizaciones. Así mismo, la estabilidad política y las reglas de juego presentan un marco general de razonable previsibilidad, existiendo espacios legítimos para la participación de sus miembros.

- **ROBBINS Stephen P.** Comportamiento Organizacional. Edición 7. Prentice Hall. México. 1996.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos para mejorar la eficacia de la organización.

# A N E X O S

## ANEXO A. Resultados de las encuestas por dependencias.

### Cuadro 7. Ambiente de trabajo.

ITEM	SECRETARÍA GENERAL								CONTROL INTERNO							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
8	21	41,2	29	56,9	1	2,0	51	100	8	88,9	0	0,0	1	11,1	9	100
12	22	43,1	29	56,9	0	0,0	51	100	8	88,9	0	0,0	1	11,1	9	100
14	23	45,1	24	47,1	4	7,8	51	100	2	22,2	7	77,8	0	0,0	9	100
15	21	41,2	29	56,9	1	2,0	51	100	4	44,4	4	44,4	1	11,1	9	100
16	5	9,8	46	90,2	0	0,0	51	100	3	33,3	6	66,7	0	0,0	9	100
18	37	72,5	12	23,5	2	3,9	51	100	8	88,9	0	0,0	1	11,1	9	100
28	35	68,6	13	25,5	3	5,9	51	100	8	88,9	0	0,0	1	11,1	9	100
33	18	35,3	32	62,7	1	2,0	51	100	4	44,4	4	44,4	1	11,1	9	100

ITEM	OFICINA JURÍDICA								SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
8	4	50,0	4	50,0	0	0,0	8	100	9	64,3	5	35,7	0	0,0	14	100
12	1	12,5	7	87,5	0	0,0	8	100	11	78,6	3	21,4	0	0,0	14	100
14	3	37,5	5	62,5	0	0,0	8	100	3	21,4	11	78,6	0	0,0	14	100
15	5	62,5	3	37,5	0	0,0	8	100	9	64,3	5	35,7	0	0,0	14	100
16	4	50,0	4	50,0	0	0,0	8	100	3	21,4	11	78,6	0	0,0	14	100
18	7	87,5	0	0,0	1	12,5	8	100	12	85,7	2	14,3	0	0,0	14	100
28	7	87,5	0	0,0	1	12,5	8	100	13	92,9	1	7,1	0	0,0	14	100
33	6	75,0	2	25,0	0	0,0	8	100	5	35,7	9	64,3	0	0,0	14	100

ITEM	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA								SECRETARÍA DE HACIENDA							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
8	36	65,5	18	32,7	1	1,8	55	100	12	52,2	11	47,8	0	0,0	23	100
12	38	69,1	17	30,9	0	0,0	55	100	13	56,5	10	43,5	0	0,0	23	100
14	27	49,1	27	49,1	1	1,8	55	100	5	21,7	18	78,3	0	0,0	23	100
15	28	50,9	27	49,1	0	0,0	55	100	12	52,2	11	47,8	0	0,0	23	100
16	15	27,3	40	72,7	0	0,0	55	100	8	34,8	15	65,2	0	0,0	23	100
18	46	83,6	9	16,4	0	0,0	55	100	21	91,3	2	8,7	0	0,0	23	100
28	38	69,1	17	30,9	0	0,0	55	100	15	65,2	8	34,8	0	0,0	23	100
33	23	41,8	32	58,2	0	0,0	55	100	5	21,7	18	78,3	0	0,0	23	100

ITEM	SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA Y MINAS								SECRETARÍA DE GOBIERNO							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
8	11	84,6	1	7,7	1	7,7	13	100	10	90,9	1	9,1	0	0,0	11	100
12	10	76,9	2	15,4	1	7,7	13	100	8	72,7	2	18,2	1	9,1	11	100
14	4	30,8	8	61,5	1	7,7	13	100	0	0,0	10	90,9	1	9,1	11	100
15	10	76,9	3	23,1	0	0,0	13	100	5	45,5	6	54,5	0	0,0	11	100
16	6	46,2	7	53,8	0	0,0	13	100	3	27,3	8	72,7	0	0,0	11	100
18	12	92,3	1	7,7	0	0,0	13	100	9	81,8	2	18,2	0	0,0	11	100
28	9	69,2	4	30,8	0	0,0	13	100	8	72,7	3	27,3	0	0,0	11	100
33	8	61,5	4	30,8	1	7,7	13	100	8	72,7	3	27,3	0	0,0	11	100

ITEM	DESPACHO								SECRETARÍA PLANEACIÓN							
	SI	%	N O	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
8	6	85,7	1	14,3	0	0,0	7	100	9	69,2	4	30,8	0	0,0	13	100
12	5	71,4	2	28,6	0	0,0	7	100	11	84,6	2	15,4	0	0,0	13	100
14	0	0,0	6	85,7	1	14,3	7	100	5	38,5	8	61,5	0	0,0	13	100
15	6	85,7	1	14,3	0	0,0	7	100	7	53,8	5	38,5	1	7,7	13	100
16	4	57,1	3	42,9	0	0,0	7	100	5	38,5	8	61,5	0	0,0	13	100
18	7	100,0	0	0,0	0	0,0	7	100	13	100,0	0	0,0	0	0,0	13	100
28	7	100,0	0	0,0	0	0,0	7	100	7	53,8	6	46,2	0	0,0	13	100
33	2	28,6	5	71,4	0	0,0	7	100	9	69,2	4	30,8	0	0,0	13	100





**Cuadro 8. Relaciones humanas.**

ITEM	SECRETARÍA GENERAL								CONTROL INTERNO							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
6	26	51,0	23	45,1	2	3,9	51	100	5	55,6	4	44,4	0	0,0	9	100
11	21	41,2	25	49,0	5	9,8	51	100	1	11,1	7	77,8	1	11,1	9	100
21	2	3,9	49	96,1	0	0,0	51	100	1	11,1	8	88,9	0	0,0	9	100
30	13	25,5	38	74,5	0	0,0	51	100	2	22,2	6	66,7	1	11,1	9	100
35	24	47,1	25	49,0	2	3,9	51	100	3	33,3	5	55,6	1	11,1	9	100

ITEM	OFICINA JURÍDICA								SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
6	3	37,5	5	62,5	0	0,0	8	100	9	64,3	5	35,7	0	0,0	14	100
11	1	12,5	7	87,5	0	0,0	8	100	2	14,3	12	85,7	0	0,0	14	100
21	7	87,5	1	12,5	0	0,0	8	100	2	14,3	12	85,7	0	0,0	14	100
30	2	25,0	5	62,5	1	12,5	8	100	4	28,6	10	71,4	0	0,0	14	100
35	6	75,0	2	25,0	0	0,0	8	100	1	7,1	13	92,9	0	0,0	14	100

ITEM	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA								SECRETARÍA DE HACIENDA							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
6	41	74,5	14	25,5	0	0,0	55	100	12	52,2	11	47,8	0	0,0	23	100
11	14	25,5	41	74,5	0	0,0	55	100	8	34,8	15	65,2	0	0,0	23	100
21	4	7,3	51	92,7	0	0,0	55	100	0	0,0	23	100,0	0	0,0	23	100
30	11	20,0	44	80,0	0	0,0	55	100	2	8,7	21	91,3	0	0,0	23	100
35	15	27,3	39	70,9	1	1,8	55	100	11	47,8	12	52,2	0	0,0	23	100

ITEM	SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA Y MINAS								SECRETARÍA DE GOBIERNO							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
6	10	76,9	2	15,4	1	7,7	13	100	5	45,5	4	36,4	2	18,2	11	100
11	4	30,8	9	69,2	0	0,0	13	100	3	27,3	8	72,7	0	0,0	11	100
21	4	30,8	9	69,2	0	0,0	13	100	0	0,0	11	100,0	0	0,0	11	100
30	2	15,4	10	76,9	1	7,7	13	100	3	27,3	8	72,7	0	0,0	11	100
35	4	30,8	9	69,2	0	0,0	13	100	3	27,3	7	63,6	1	9,1	11	100

ITEM	DESPACHO								SECRETARÍA PLANEACIÓN							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
6	4	57,1	3	42,9	0	0,0	7	100	7	53,8	6	46,2	0	0,0	13	100
11	2	28,6	5	71,4	0	0,0	7	100	10	76,9	3	23,1	0	0,0	13	100
21	0	0,0	7	100,0	0	0,0	7	100	2	15,4	11	84,6	0	0,0	13	100
30	2	28,6	5	71,4	0	0,0	7	100	5	38,5	8	61,5	0	0,0	13	100
35	3	42,9	4	57,1	0	0,0	7	100	6	46,2	7	53,8	0	0,0	13	100

**Cuadro 9. Capacitación.**

ITEM	SECRETARÍA GENERAL								CONTROL INTERNO							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
2	24	47,1	20	39,2	7	13,7	51	100	6	66,7	1	11,1	2	22,2	9	100
7	19	37,3	31	60,8	1	2,0	51	100	5	55,6	4	44,4	0	0,0	9	100
10	4	7,8	45	88,2	2	3,9	51	100	1	11,1	7	77,8	1	11,1	9	100
22	6	11,8	45	88,2	0	0,0	51	100	6	66,7	3	33,3	0	0,0	9	100
23	43	84,3	5	9,8	3	5,9	51	100	6	66,7	2	22,2	1	11,1	9	100
26	45	88,2	3	5,9	3	5,9	51	100	6	66,7	3	33,3	0	0,0	9	100

ITEM	OFICINA JURÍDICA								SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
2	2	25,0	5	62,5	1	12,5	8	100	10	71,4	4	28,6	0	0,0	14	100
7	0	0,0	8	100,0	0	0,0	8	100	8	57,1	6	42,9	0	0,0	14	100
10	0	0,0	8	100,0	0	0,0	8	100	1	7,1	13	92,9	0	0,0	14	100
22	1	12,5	7	87,5	0	0,0	8	100	8	57,1	6	42,9	0	0,0	14	100
23	8	100,0	0	0,0	0	0,0	8	100	10	71,4	4	28,6	0	0,0	14	100
26	5	62,5	3	37,5	0	0,0	8	100	14	100,0	0	0,0	0	0,0	14	100

ITEM	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA								SECRETARÍA DE HACIENDA							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
2	21	38,2	33	60,0	1	1,8	55	100	14	60,9	9	39,1	0	0,0	23	100
7	29	52,7	26	47,3	0	0,0	55	100	9	39,1	14	60,9	0	0,0	23	100
10	20	36,4	34	61,8	1	1,8	55	100	2	8,7	21	91,3	0	0,0	23	100
22	14	25,5	41	74,5	0	0,0	55	100	13	56,5	10	43,5	0	0,0	23	100
23	49	89,1	6	10,9	0	0,0	55	100	19	82,6	4	17,4	0	0,0	23	100
26	44	80,0	11	20,0	0	0,0	55	100	21	91,3	2	8,7	0	0,0	23	100

ITEM	SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA Y MINAS								SECRETARÍA DE GOBIERNO							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
2	11	84,6	2	15,4	0	0,0	13	100	6	54,5	4	36,4	1	9,1	11	100
7	7	53,8	5	38,5	1	7,7	13	100	7	63,6	3	27,3	1	9,1	11	100
10	1	7,7	12	92,3	0	0,0	13	100	3	27,3	8	72,7	0	0,0	11	100
22	7	53,8	6	46,2	0	0,0	13	100	4	36,4	7	63,6	0	0,0	11	100
23	11	84,6	2	15,4	0	0,0	13	100	8	72,7	3	27,3	0	0,0	11	100
26	9	69,2	3	23,1	1	7,7	13	100	8	72,7	3	27,3	0	0,0	11	100

ITEM	DESPACHO								SECRETARÍA DE PLANEACIÓN							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
2	4	57,1	3	42,9	0	0,0	7	100	9	69,2	2	15,4	2	15,4	13	100
7	2	28,6	5	71,4	0	0,0	7	100	9	69,2	4	30,8	0	0,0	13	100
10	3	42,9	4	57,1	0	0,0	7	100	5	38,5	7	53,8	1	7,7	13	100
22	3	42,9	4	57,1	0	0,0	7	100	7	53,8	4	30,8	2	15,4	13	100
23	5	71,4	2	28,6	0	0,0	7	100	8	61,5	4	30,8	1	7,7	13	100
26	7	100,0	0	0,0	0	0,0	7	100	10	76,9	2	15,4	1	7,7	13	100

**Cuadro 10. Comunicación.**

ITEM	SECRETARÍA GENERAL								CONTROL INTERNO							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
9	14	27,5	35	68,6	2	3,9	51	100	7	77,8	1	11,1	1	11,1	9	100
19	7	13,7	43	84,3	1	2,0	51	100	3	33,3	6	66,7	0	0,0	9	100
20	15	29,4	35	68,6	1	2,0	51	100	7	77,8	0	0,0	2	22,2	9	100
24	49	96,1	2	3,9	0	0,0	51	100	8	88,9	1	11,1	0	0,0	9	100
31	45	88,2	5	9,8	1	2,0	51	100	9	100,0	0	0,0	0	0,0	9	100

ITEM	OFICINA JURÍDICA								SECRETARÍA DE AGRICULTURA							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
9	4	50,0	4	50,0	0	0,0	8	100	12	85,7	2	14,3	0	0,0	14	100
19	2	25,0	6	75,0	0	0,0	8	100	5	35,7	9	64,3	0	0,0	14	100
20	3	37,5	5	62,5	0	0,0	8	100	3	21,4	11	78,6	0	0,0	14	100
24	7	87,5	1	12,5	0	0,0	8	100	11	78,6	3	21,4	0	0,0	14	100
31	8	100,0	0	0,0	0	0,0	8	100	14	100,0	0	0,0	0	0,0	14	100

ITEM	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN								SECRETARÍA DE HACIENDA							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
9	38	69,1	17	30,9	0	0,0	55	100	11	47,8	12	52,2	0	0,0	23	100
19	32	58,2	23	41,8	0	0,0	55	100	8	34,8	15	65,2	0	0,0	23	100
20	23	41,8	32	58,2	0	0,0	55	100	8	34,8	15	65,2	0	0,0	23	100
24	50	90,9	5	9,1	0	0,0	55	100	2	8,7	21	91,3	0	0,0	23	100
31	43	78,2	12	21,8	0	0,0	55	100	23	100,0	0	0,0	0	0,0	23	100

ITEM	SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA								SECRETARÍA DE GOBIERNO							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
9	8	61,5	5	38,5	0	0,0	13	100	8	72,7	3	27,3	0	0,0	11	100
19	5	38,5	8	61,5	0	0,0	13	100	5	45,5	6	54,5	0	0,0	11	100
20	10	76,9	3	23,1	0	0,0	13	100	5	45,5	4	36,4	2	18,2	11	100
24	10	76,9	3	23,1	0	0,0	13	100	7	63,6	4	36,4	0	0,0	11	100
31	11	84,6	1	7,7	1	7,7	13	100	11	100,0	0	0,0	0	0,0	11	100

ITEM	DESPACHO								SECRETARÍA PLANEACIÓN							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
9	5	71,4	2	28,6	0	0,0	7	100	7	53,8	6	46,2	0	0,0	13	100
19	5	71,4	2	28,6	0	0,0	7	100	7	53,8	6	46,2	0	0,0	13	100
20	5	71,4	2	28,6	0	0,0	7	100	5	38,5	8	61,5	0	0,0	13	100
24	7	100,0	0	0,0	0	0,0	7	100	1	7,7	12	92,3	0	0,0	13	100
31	7	100,0	0	0,0	0	0,0	7	100	13	100,0	0	0,0	0	0,0	13	100

**Cuadro 11. Salud ocupacional y bienestar social.**

ITEM	SECRETARÍA GENERAL								CONTROL INTERNO							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
1	28	54,9	22	43,1	1	2,0	51	100	4	44,4	5	55,6	0	0,0	9	100
3	17	33,3	30	58,8	4	7,8	51	100	4	44,4	4	44,4	1	11,1	9	100
5	23	45,1	26	51,0	2	3,9	51	100	4	44,4	3	33,3	2	22,2	9	100

ITEM	OFICINA JURÍDICA								SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
1	6	75,0	2	25,0	0	0,0	8	100	3	21,4	11	78,6	0	0,0	14	100
3	1	12,5	7	87,5	0	0,0	8	100	2	14,3	12	85,7	0	0,0	14	100
5	1	12,5	7	87,5	0	0,0	8	100	0	0,0	14	100,0	0	0,0	14	100

ITEM	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA								SECRETARÍA DE HACIENDA							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
1	35	63,6	20	36,4	0	0,0	55	100	13	56,5	10	43,5	0	0,0	23	100
3	14	25,5	41	74,5	0	0,0	55	100	2	8,7	21	91,3	0	0,0	23	100
5	11	20,0	44	80,0	0	0,0	55	100	18	78,3	5	21,7	0	0,0	23	100

ITEM	SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA Y MINAS								SECRETARÍA DE GOBIERNO							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
1	4	30,8	8	61,5	1	7,7	13	100	7	63,6	4	36,4	0	0,0	11	100
3	8	61,5	5	38,5	0	0,0	13	100	5	45,5	6	54,5	0	0,0	11	100
5	7	53,8	6	46,2	0	0,0	13	100	8	72,7	3	27,3	0	0,0	11	100

ITEM	DESPACHO								SECRETARÍA DE PLANEACIÓN							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
1	1	14,3	6	85,7	0	0,0	7	100	4	30,8	9	69,2	0	0,0	13	100
3	4	57,1	2	28,6	1	14,3	7	100	5	38,5	8	61,5	0	0,0	13	100
5	3	42,9	4	57,1	0	0,0	7	100	4	30,8	9	69,2	0	0,0	13	100



**Cuadro 12. Condiciones físicas del puesto de trabajo.**

ITEM	FACTORES	SECRETARÍA GENERAL								CONTROL INTERNO							
		B	%	R	%	M	%	T	%	B	%	R	%	M	%	T	%
37	LUZ	27	52,9	17	33,3	7	13,7	51	100	4	44,4	3	33,3	2	22,2	9	100
	VENTILACIÓN	28	54,9	17	33,3	6	11,8	51	100	6	66,7	1	11,1	2	22,2	9	100
	TEMPERATURA	26	51,0	21	41,2	4	7,8	51	100	5	55,6	2	22,2	2	22,2	9	100
	RUIDO	23	45,1	23	45,1	5	9,8	51	100	4	44,4	2	22,2	3	33,3	9	100
	COMODIDAD	17	33,3	30	58,8	4	7,8	51	100	3	33,3	4	44,4	2	22,2	9	100
	UBICACIÓN	17	33,3	29	56,9	5	9,8	51	100	6	66,7	2	22,2	1	11,1	9	100

ITEM	FACTORES	OFICINA JURÍDICA								SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE							
		B	%	R	%	M	%	T	%	B	%	R	%	M	%	T	%
37	LUZ	2	25,0	2	25,0	4	50,0	8	100	12	85,7	2	14,3	0	0,0	14	100
	VENTILACIÓN	5	62,5	1	12,5	2	25,0	8	100	8	57,1	5	35,7	1	7,1	14	100
	TEMPERATURA	3	37,5	2	25,0	3	37,5	8	100	9	64,3	3	21,4	2	14,3	14	100
	RUIDO	2	25,0	0	0,0	6	75,0	8	100	2	14,3	7	50,0	5	35,7	14	100
	COMODIDAD	4	50,0	1	12,5	3	37,5	8	100	3	21,4	9	64,3	2	14,3	14	100
	UBICACIÓN	7	87,5	1	12,5	0	0,0	8	100	9	64,3	5	35,7	0	0,0	14	100

ITEM	FACTORES	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA								SECRETARÍA DE HACIENDA							
		B	%	R	%	M	%	T	%	B	%	R	%	M	%	T	%
37	LUZ	21	38,2	17	30,9	17	30,9	55	100	14	60,9	4	17,4	5	21,7	23	100
	VENTILACIÓN	27	49,1	8	14,5	20	36,4	55	100	12	52,2	8	34,8	3	13,0	23	100
	TEMPERATURA	21	38,2	8	14,5	26	47,3	55	100	16	69,6	7	30,4	0	0,0	23	100
	RUIDO	21	38,2	11	20,0	23	41,8	55	100	12	52,2	6	26,1	5	21,7	23	100
	COMODIDAD	21	38,2	11	20,0	23	41,8	55	100	8	34,8	8	34,8	7	30,4	23	100
	UBICACIÓN	36	65,5	5	9,1	14	25,5	55	100	7	30,4	6	26,1	10	43,5	23	100

ITEM	FACTORES	SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA Y MINAS								SECRETARÍA DE GOBIERNO							
		B	%	R	%	M	%	T	%	B	%	R	%	M	%	T	%
37	LUZ	6	46,2	7	53,8	0	0,0	13	100	8	72,7	0	0,0	3	27,3	11	100
	VENTILACIÓN	4	30,8	9	69,2	0	0,0	13	100	8	72,7	1	9,1	2	18,2	11	100
	TEMPERATURA	4	30,8	9	69,2	0	0,0	13	100	9	81,8	0	0,0	2	18,2	11	100
	RUIDO	5	38,5	7	53,8	1	7,7	13	100	6	54,5	3	27,3	2	18,2	11	100
	COMODIDAD	7	53,8	5	38,5	1	7,7	13	100	8	72,7	1	9,1	2	18,2	11	100
	UBICACIÓN	7	53,8	5	38,5	1	7,7	13	100	7	63,6	2	18,2	2	18,2	11	100

ITEM	FACTORES	DESPACHO								SECRETARÍA DE PLANEACIÓN							
		B	%	R	%	M	%	T	%	B	%	R	%	M	%	T	%
37	LUZ	6	85,7	1	14,3	0	0,0	7	100	9	69,2	4	30,8	0	0,0	13	100
	VENTILACIÓN	7	100,0	0	0,0	0	0,0	7	100	11	84,6	2	15,4	0	0,0	13	100
	TEMPERATURA	6	85,7	1	14,3	0	0,0	7	100	11	84,6	2	15,4	0	0,0	13	100
	RUIDO	5	71,4	2	28,6	0	0,0	7	100	11	84,6	1	7,7	1	7,7	13	100
	COMODIDAD	6	85,7	0	0,0	1	14,3	7	100	12	92,3	0	0,0	1	7,7	13	100
	UBICACIÓN	7	100,0	0	0,0	0	0,0	7	100	11	84,6	1	7,7	1	7,7	13	100

**Cuadro 13. Programas de salud ocupacional.**

ITEM	FACTORES	SECRETARÍA GENERAL								CONTROL INTERNO							
		B	%	R	%	M	%	T	%	B	%	R	%	M	%	T	%
38	CAMPAÑAS DE SALUD	28	54,9	16	31,4	7	13,7	51	100	5	55,6	3	33,3	1	11,1	9	100
	TALLERES DE CAPACITACIÓN EN PREVENCIÓN	20	39,2	16	31,4	15	29,4	51	100	4	44,4	4	44,4	1	11,1	9	100
	MANEJO DE RIESGOS PROFESIONALES	15	29,4	18	35,3	18	35,3	51	100	2	22,2	6	66,7	1	11,1	9	100
	VALORACIONES SICOLÓGICAS	11	21,6	18	35,3	22	43,1	51	100	2	22,2	4	44,4	3	33,3	9	100
	VALORACIONES MEDICO OCUPACIONALES	15	29,4	17	33,3	19	37,3	51	100	3	33,3	6	66,7	0	0,0	9	100

ITEM	FACTORES	OFICINA JURÍDICA								SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE							
		B	%	R	%	M	%	T	%	B	%	R	%	M	%	T	%
38	CAMPAÑAS DE SALUD	4	50,0	4	50,0	0	0,0	8	100	4	28,6	7	50,0	3	21,4	14	100
	TALLERES DE CAPACITACIÓN EN PREVENCIÓN	2	25,0	3	37,5	3	37,5	8	100	1	7,1	6	42,9	7	50,0	14	100
	MANEJO DE RIESGOS PROFESIONALES	1	12,5	5	62,5	2	25,0	8	100	0	0,0	7	50,0	7	50,0	14	100
	VALORACIONES SICOLÓGICAS	3	37,5	1	12,5	4	50,0	8	100	0	0,0	8	57,1	6	42,9	14	100
	VALORACIONES MEDICO OCUPACIONALES	1	12,5	3	37,5	4	50,0	8	100	0	0,0	8	57,1	6	42,9	14	100

ITEM	FACTORES	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA								SECRETARÍA DE HACIENDA							
		B	%	R	%	M	%	T	%	B	%	R	%	M	%	T	%
38	CAMPAÑAS DE SALUD	11	20,0	27	49,1	17	30,9	55	100	19	82,6	4	17,4	0	0,0	23	100
	TALLERES DE CAPACITACIÓN EN PREVENCIÓN	13	23,6	16	29,1	26	47,3	55	100	8	34,8	12	52,2	3	13,0	23	100
	MANEJO DE RIESGOS PROFESIONALES	3	5,5	8	14,5	44	80,0	55	100	12	52,2	8	34,8	3	13,0	23	100
	VALORACIONES SICOLÓGICAS	3	5,5	8	14,5	44	80,0	55	100	8	34,8	10	43,5	5	21,7	23	100
	VALORACIONES MEDICO OCUPACIONALES	5	9,1	11	20,0	39	70,9	55	100	14	60,9	8	34,8	1	4,3	23	100

ITEM	FACTORES	SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA Y MINAS								SECRETARÍA DE GOBIERNO							
		B	%	R	%	M	%	T	%	B	%	R	%	M	%	T	%
38	CAMPAÑAS DE SALUD	5	38,5	8	61,5	0	0,0	13	100	7	63,6	4	36,4	0	0,0	11	100
	TALLERES DE CAPACITACIÓN EN PREVENCIÓN	2	15,4	10	76,9	1	7,7	13	100	7	63,6	2	18,2	2	18,2	11	100
	MANEJO DE RIESGOS PROFESIONALES	1	7,7	10	76,9	2	15,4	13	100	7	63,6	2	18,2	2	18,2	11	100
	VALORACIONES SICOLÓGICAS	1	7,7	8	61,5	4	30,8	13	100	4	36,4	4	36,4	3	27,3	11	100
	VALORACIONES MEDICO OCUPACIONALES	1	7,7	9	69,2	3	23,1	13	100	5	45,5	3	27,3	3	27,3	11	100

ITEM	FACTORES	DESPACHO								SECRETARÍA DE PLANEACIÓN							
		B	%	R	%	M	%	T	%	B	%	R	%	M	%	T	%
38	CAMPAÑAS DE SALUD	4	57,1	1	14,3	2	28,6	7	100	8	61,5	2	15,4	3	23,1	13	100
	TALLERES DE CAPACITACIÓN EN PREVENCIÓN	2	28,6	1	14,3	4	57,1	7	100	3	23,1	5	38,5	5	38,5	13	100
	MANEJO DE RIESGOS PROFESIONALES	2	28,6	1	14,3	4	57,1	7	100	3	23,1	4	30,8	6	46,2	13	100
	VALORACIONES SICOLÓGICAS	2	28,6	0	0,0	5	71,4	7	100	2	15,4	4	30,8	7	53,8	13	100
	VALORACIONES MEDICO OCUPACIONALES	2	28,6	1	14,3	4	57,1	7	100	3	23,1	4	30,8	6	46,2	13	100

**Cuadro 14. Programas de bienestar social.**

ITEM	FACTORES	SECRETARÍA GENERAL								CONTROL INTERNO							
		B	%	R	%	M	%	T	%	B	%	R	%	M	%	T	%
39	RECREACIÓN	1	2,0	14	27,5	36	70,6	51	100	3	33,3	2	22,2	4	44,4	9	100
	DEPORTE	1	2,0	12	23,5	38	74,5	51	100	2	22,2	3	33,3	4	44,4	9	100
	CULTURA	2	3,9	9	17,6	40	78,4	51	100	3	33,3	2	22,2	4	44,4	9	100
	CAPACITACIÓN	10	19,6	14	27,5	27	52,9	51	100	4	44,4	5	55,6	0	0,0	9	100
	ESTÍMULOS	3	5,9	6	11,8	42	82,4	51	100	2	22,2	1	11,1	6	66,7	9	100

ITEM	FACTORES	OFICINA JURÍDICA								SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE							
		B	%	R	%	M	%	T	%	B	%	R	%	M	%	T	%
39	RECREACIÓN	1	12,5	0	0,0	7	87,5	8	100	1	7,1	1	7,1	12	85,7	14	100
	DEPORTE	0	0,0	1	12,5	7	87,5	8	100	1	7,1	2	14,3	11	78,6	14	100
	CULTURA	1	12,5	1	12,5	6	75,0	8	100	0	0,0	7	50,0	7	50,0	14	100
	CAPACITACIÓN	2	25,0	3	37,5	3	37,5	8	100	2	14,3	6	42,9	6	42,9	14	100
	ESTÍMULOS	1	12,5	0	0,0	7	87,5	8	100	0	0,0	3	21,4	11	78,6	14	100

ITEM	FACTORES	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA								SECRETARÍA DE HACIENDA							
		B	%	R	%	M	%	T	%	B	%	R	%	M	%	T	%
39	RECREACIÓN	0	0,0	5	9,1	50	90,9	55	100	0	0,0	2	8,7	21	91,3	23	100
	DEPORTE	0	0,0	8	14,5	47	85,5	55	100	0	0,0	2	8,7	21	91,3	23	100
	CULTURA	15	27,3	2	3,6	38	69,1	55	100	0	0,0	2	8,7	21	91,3	23	100
	CAPACITACIÓN	11	20,0	3	5,5	41	74,5	55	100	9	39,1	4	17,4	10	43,5	23	100
	ESTÍMULOS	8	14,5	3	5,5	44	80,0	55	100	0	0,0	2	8,7	21	91,3	23	100



ITEM	FACTORES	SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA Y MINAS								SECRETARÍA DE GOBIERNO							
		B	%	R	%	M	%	T	%	B	%	R	%	M	%	T	%
39	RECREACIÓN	2	15,4	7	53,8	4	30,8	13	100	0	0,0	1	9,1	10	90,9	11	100
	DEPORTE	2	15,4	7	53,8	4	30,8	13	100	0	0,0	0	0,0	11	100,0	11	100
	CULTURA	1	7,7	8	61,5	4	30,8	13	100	0	0,0	0	0,0	11	100,0	11	100
	CAPACITACIÓN	1	7,7	10	76,9	2	15,4	13	100	1	9,1	3	27,3	7	63,6	11	100
	ESTÍMULOS	0	0,0	8	61,5	5	38,5	13	100	0	0,0	1	9,1	10	90,9	11	100

ITEM	FACTORES	DESPACHO								SECRETARÍA DE PLANEACIÓN							
		B	%	R	%	M	%	T	%	B	%	R	%	M	%	T	%
39	RECREACIÓN	1	14,3	0	0,0	6	85,7	7	100	0	0,0	0	0,0	13	100,0	13	100
	DEPORTE	1	14,3	0	0,0	6	85,7	7	100	0	0,0	1	7,7	12	92,3	13	100
	CULTURA	2	28,6	0	0,0	5	71,4	7	100	0	0,0	1	7,7	12	92,3	13	100
	CAPACITACIÓN	2	28,6	1	14,3	4	57,1	7	100	1	7,7	2	15,4	10	76,9	13	100
	ESTÍMULOS	2	28,6	1	14,3	4	57,1	7	100	0	0,0	0	0,0	13	100,0	13	100

**Cuadro 15. Prácticas institucionales.**

ITEM	SECRETARÍA GENERAL								CONTROL INTERNO							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
4	26	51,0	19	37,3	6	11,8	51	100	5	55,6	2	22,2	2	22,2	9	100
13	27	52,9	24	47,1	0	0,0	51	100	2	22,2	7	77,8	0	0,0	9	100
17	23	45,1	27	52,9	1	2,0	51	100	5	55,6	2	22,2	2	22,2	9	100
25	23	45,1	27	52,9	1	2,0	51	100	2	22,2	7	77,8	0	0,0	9	100
27	19	37,3	29	56,9	3	5,9	51	100	7	77,8	2	22,2	0	0,0	9	100
29	17	33,3	34	66,7	0	0,0	51	100	3	33,3	6	66,7	0	0,0	9	100
32	39	76,5	11	21,6	1	2,0	51	100	7	77,8	2	22,2	0	0,0	9	100
34	24	47,1	23	45,1	4	7,8	51	100	1	11,1	8	88,9	0	0,0	9	100

ITEM	OFICINA JURÍDICA								SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
4	5	62,5	3	37,5	0	0,0	8	100	12	85,7	2	14,3	0	0,0	14	100
13	0	0,0	7	87,5	1	12,5	8	100	5	35,7	9	64,3	0	0,0	14	100
17	1	12,5	7	87,5	0	0,0	8	100	3	21,4	11	78,6	0	0,0	14	100
25	2	25,0	6	75,0	0	0,0	8	100	11	78,6	3	21,4	0	0,0	14	100
27	2	25,0	4	50,0	2	25,0	8	100	14	100,0	0	0,0	0	0,0	14	100
29	1	12,5	5	62,5	2	25,0	8	100	3	21,4	11	78,6	0	0,0	14	100
32	7	87,5	1	12,5	0	0,0	8	100	2	14,3	12	85,7	0	0,0	14	100
34	3	37,5	4	50,0	1	12,5	8	100	0	0,0	14	100,0	0	0,0	14	100

ITEM	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA								SECRETARÍA DE HACIENDA							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
4	32	58,2	23	41,8	0	0,0	55	100	11	47,8	12	52,2	0	0,0	23	100
13	11	20,0	44	80,0	0	0,0	55	100	9	39,1	14	60,9	0	0,0	23	100
17	44	80,0	11	20,0	0	0,0	55	100	8	34,8	15	65,2	0	0,0	23	100
25	18	32,7	36	65,5	1	1,8	55	100	15	65,2	8	34,8	0	0,0	23	100
27	32	58,2	23	41,8	0	0,0	55	100	2	8,7	21	91,3	0	0,0	23	100
29	26	47,3	29	52,7	0	0,0	55	100	11	47,8	12	52,2	0	0,0	23	100
32	52	94,5	3	5,5	0	0,0	55	100	21	91,3	2	8,7	0	0,0	23	100
34	35	63,6	20	36,4	0	0,0	55	100	11	47,8	12	52,2	0	0,0	23	100

ITEM	SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA Y MINAS								SECRETARÍA DE GOBIERNO							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
4	6	46,2	7	53,8	0	0,0	13	100	4	36,4	4	36,4	3	27,3	11	100
13	4	30,8	9	69,2	0	0,0	13	100	2	18,2	9	81,8	0	0,0	11	100
17	7	53,8	6	46,2	0	0,0	13	100	7	63,6	4	36,4	0	0,0	11	100
25	2	15,4	8	61,5	3	23,1	13	100	2	20,0	8	80,0	0	0,0	10	100
27	4	30,8	9	69,2	0	0,0	13	100	6	54,5	5	45,5	0	0,0	11	100
29	5	38,5	7	53,8	1	7,7	13	100	3	27,3	7	63,6	1	9,1	11	100
32	10	76,9	2	15,4	1	7,7	13	100	9	81,8	2	18,2	0	0,0	11	100
34	5	38,5	6	46,2	2	15,4	13	100	4	36,4	7	63,6	0	0,0	11	100

ITEM	DESPACHO								SECRETARÍA DE PLANEACIÓN							
	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%	SI	%	NO	%	NO C.	%	T	%
4	2	28,6	5	71,4	0	0,0	7	100	6	46,2	6	46,2	1	7,7	13	100
13	1	14,3	6	85,7	0	0,0	7	100	4	30,8	9	69,2	0	0,0	13	100
17	5	71,4	2	28,6	0	0,0	7	100	10	76,9	2	15,4	1	7,7	13	100
25	5	71,4	2	28,6	0	0,0	7	100	3	23,1	9	69,2	1	7,7	13	100
27	5	71,4	2	28,6	0	0,0	7	100	8	61,5	4	30,8	1	7,7	13	100
29	0	0,0	7	100,0	0	0,0	7	100	4	30,8	8	61,5	1	7,7	13	100
32	7	100,0	0	0,0	0	0,0	7	100	10	76,9	3	23,1	0	0,0	13	100
34	3	42,9	4	57,1	0	0,0	7	100	7	53,8	5	38,5	1	7,7	13	100

**Anexo B. Encuesta.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS  
CEILAT**

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GOBERNACION DE NARIÑO**

**OBJETIVO:** Evaluar el clima organizacional de la Gobernación con el fin de proponer metodologías de mejoramiento que permitan fortalecer el logro de la misión y la visión de la entidad.

**INFORMACION GENERAL**

Fecha: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino \_\_\_ Femenino \_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Carrera Administrativa \_\_\_ Libre Nombramiento y remoción \_\_\_ Provisional \_\_\_

Tiempo de Vinculación: \_\_\_\_\_

<b>NIVEL</b>		<b>NIVEL</b>	
Directivo		Técnico	
Asesor		Administrativo	
Ejecutivo		Operativo	
Profesional			

**ESTUDIOS**

<b>NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS ALCANZADOS</b>			
<b>ESTUDIOS</b>	<b>No. DE AÑOS</b>	<b>ESTUDIOS</b>	<b>No: DE AÑOS</b>
Primaria		Universitario	
Secundaria		Especialización	
Técnico		Magister	
Tecnólogo			

### INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente cada pregunta y responda de la manera más objetiva, señalando con una X su respuesta y explicando en pocas palabras el por qué en las preguntas 1,2 y 4.
- Para las preguntas 37, 38 y 39 se presentan varias opciones de respuesta, marque solamente una.
- Tenga presente que esta no es una evaluación que afecte bien o mal su hoja de vida **ES UNA ENCUESTA CONFIDENCIAL** (su nombre y firma no aparecen).
- Responda con veracidad para que los resultados reflejen la realidad.

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Las condiciones físicas en que debo realizar mi trabajo son perjudiciales para mi estado de salud? POR QUE?		
2. Usualmente recibo las indicaciones necesarias para realizar bien mi trabajo.		
3. Estoy satisfecho con los servicios de bienestar social que brinda la Institución? POR QUE?		
4. Dadas las políticas de la institución se que puedo esperar un futuro estable? POR QUE?		
5. Conozco las actividades realizadas por salud ocupacional de la institución?		
6. Existe un verdadero espíritu de trabajo en grupo entre mis compañeros?		
7. He recibido un entrenamiento tal que me ha permitido profesionalizarme en mi trabajo?		
8. Cuando se presentan conflictos mi jefe interviene positivamente para solucionarlos?		
9. Cuando se toman decisiones relativas a mi trabajo se me consulta previamente?		
10. Generalmente la persona que ingresa a la institución recibe un entrenamiento adecuado para la ejecución de su trabajo?		
11. Mis compañeros se entrometen en la vida privada de los demás?		
12. Cuando encuentro alguna dificultad en la realización del trabajo, mi jefe me brinda apoyo para superarla?		

<b>13. En la institución existe tantas normas y reglas que limita el rendimiento en el trabajo?</b>		
<b>14. Nuestro jefe se preocupa mas por sus propios problemas de trabajo que por los nuestros?</b>		
<b>15. Cuando tengo mucho trabajo, recibo ayuda de mis compañeros?</b>		
<b>16. La institución reconoce la dedicación y esfuerzo de los empleados para realizar bien su trabajo?</b>		
<b>17. Los jefes controlan y evalúan continuamente el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y programas de la institución?</b>		
<b>18. Tengo claros los objetivos funciones y tareas de mi cargo?</b>		
<b>19. recibo continuamente información sobre aspectos de interés para mejorar mi trabajo?</b>		
<b>20. Nuestro jefe nos mantiene bien informados acerca de los problemas y situaciones que afectan a nuestro grupo de trabajo.</b>		
<b>21. En la Institución programan actividades deportivas, recreativas y culturales para la integración de los funcionarios?</b>		
<b>22. He recibido apoyo de la Institución para adelantar estudios formales, si es positiva a qué nivel?</b>		
<b>23. Muy poco tiempo y esfuerzo es dedicado al desarrollo personal y a la capacitación?</b>		
<b>24. En la Institución se debe mejorar la comunicación entre empleados?</b>		
<b>25. Existe demasiada maniobra política en el manejo político de la institución?</b>		
<b>26. Poco tiempo en la institución es dedicado para revisar como se podría mejorar el desempeño de los empleados?</b>		
<b>27. Los objetivos y resultados esperados por la institución están muy claros para los empleados?</b>		
<b>28. Los empleados se muestran comprometidos con el éxito de la institución?</b>		
<b>29. La Institución innova sus sistemas o procedimientos de trabajo?</b>		
<b>30. La institución busca activamente el desarrollo de mejores relaciones de trabajo entre las diferentes dependencias?</b>		

<b>31. Muchos de los errores en la institución se podrían haber evitado si se hubieran desarrollado mejores canales de comunicación?</b>		
<b>32. Esta institución necesita nuevos insumos tales como: Conocimientos, técnicas, métodos, entre otros. Para que pueda considerarse eficiente?</b>		
<b>33. La institución posee una adecuada asignación de recursos humanos, administrativos y logísticos?</b>		
<b>34. Los nuevos empleados que se incorporan a la institución con frecuencia carecen de calificaciones para el desempeño del cargo?</b>		
<b>35. El accionar de la institución es demasiado rígido y por esto no tiene la flexibilidad para usar mejor los recursos humanos que posee?</b>		

**36. Qué clase de capacitación requiere para desempeñar eficientemente su trabajo?**

---



---

**37. Califique las condiciones físicas de su puesto de trabajo.**

<b>Condición</b>	<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>
<b>Luz</b>					
<b>Ventilación</b>					
<b>Temperatura</b>					
<b>Ruido</b>					
<b>Comodidad</b>					
<b>Ubicación</b>					





