

**SEMINARIO DE GRADO**



**ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GOBERNACIÓN  
DEL CAQUETÁ**

**Presentado por:  
DEIBY MADRIGAL BARRERA**

**Presentado a:  
Doctor SANTIAGO GARCIA CARVAJAL**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
Facultad de Estudios a Distancia  
Especialización en Alta Gerencia  
Abril del 2016**

# ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GOBERNACIÓN DEL CAQUETÁ

Deiby Madrigal Barrera, Universidad Militar Nueva Granada

## RESUMEN

En este artículo investigué los factores que afectan el clima organizacional en la Gobernación del Caquetá, partiendo de un análisis del ambiente laboral, donde se identificaron los de mayor incidencia, como son: Claridad organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento sistemático, Liderazgo, Trabajo Gratificante, Relaciones Interpersonales, Estabilidad laboral, Selección de Personal e Imagen Institucional. Los resultados de las encuestas muestran que la Estabilidad Laboral y la Selección de personal, se ven afectados la mayoría de veces por el color político, la ubicación de sus compartidarios en la planta de personal de la Entidad, las acostumbradas reestructuraciones administrativas justificadas en la minimización de gastos de funcionamiento y reducción del déficit presupuestal, pero pasados unos meses, el Gobernador crear nuevos empleos con requisitos de estudios y experiencia a su necesidad de amistad, que el empleado inscritos en carrera administrativa no pueda cumplir para justificar nombramientos provisionales e incrementar la planta de personal, generando malestar y desmotivación laboral en la organización. Razones para concluir que el mandatario de turno debe darle la importancia necesaria al clima organizacional de la Gobernación a fin de una mejor prestación de sus servicios.

**PALABRAS CLAVES:** Enfoques, factores, clima organizacional, variables determinantes y ambiente laboral.

## ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN GOVERNANCE OF CAQUETÁ

### ABSTRACT

In this article, I researched the factors that affect the organizational climate at Caquetá governor, as starting point, it has the analysis of them, especially the most representative, as they are; Change of government, stress, absenteeism by migraines, interpersonal relationships, communication, envy, lack of teamwork and motivation. The survey results show that the most influential, it's the change of governor and its management level, because with this, it brings a political color, the location of their coworkers in the staffing of the entity, the usual administrative restructuring, justified in minimizing operating costs and reducing the budget deficit, but after a few months, the governor creates new jobs with education and experience requirements to their need for friendship, that employees registered in the civil service cannot fulfill, in order to justify provisional appointments and increase the staffing, generating discomfort and labor lack of motivation in the organization. Reasons for concluding that the shift leader, should give the importance needed to the organizational climate of the governance, to better provision of services.

**KEYWORDS:** factors, organizational climate, determining variables and work environment.

## **INTRODUCCIÓN**

La Gobernación del Caquetá, es el ente territorial más importante en la región Amazónica y por ende representa para los caqueteños la entidad que genera dinámica económica en la región, como entidad prestadora de servicios a la ciudadanía, diariamente debe de atender y solucionar cada situación que se presente, por lo cual sus empleados deben de poseer cualidades de idoneidad, responsabilidad y vocación de servicio, pero no se puede hablar de un excelente servicio a la ciudadanía, cuando el empleado de la Gobernación del Caquetá mantiene preocupado y pendiente del Cambio de Gobierno, de su futuro laboral, entre muchas variables que inciden en la frecuente toma de malas decisiones a todos los niveles administrativos, poca orientación al servicio, inadecuada gestión y manejo de los recursos tanto humanos como financieros, es así que el ambiente donde las personas realizan sus labores influye notoriamente en su satisfacción, comportamiento y en el nivel de productividad.

La investigación Análisis del Clima Organizacional en la Gobernación del Caquetá, está encaminada a identificar los factores más influyentes en el comportamiento, actitudes y conductas de sus empleados y con la revisión de la literatura se sustenta la comprobación que el Clima Organizacional influye directamente en el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales. Posteriormente se detalla la metodología utilizada para identificar los factores que afectan el clima laboral de la entidad, de igual forma el análisis entrega información cuantitativa pertinente para el cálculo de cada una de las variables que permita identificar las de mayor porcentaje de afectación con el fin de que el ente territorial tome decisiones gerenciales y objetivas de inmediato respecto al mejoramiento del clima organizacional de la Gobernación.

## **REVISIÓN LITERARIA**

En la literatura de Clima Organizacional, el enfoque de la teoría Gestalt, (Latner, 1994) sostiene que las personas actúan en el mundo según su percepción o interpretación del mismo, es decir la percepción de la organización y de su entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado y muchas veces este clima es determinante en el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales y los cambios que se presentan dentro de la organización. Un segundo enfoque es de (Alves, 2000) plantea que elementos como una buena comunicación, el respeto, el compromiso, un ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción favorecen el clima laboral y la alta productividad dentro de una organización.

(Cabrera, 1999) afirmó que el clima laboral determina la personalidad de la empresa y que este se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa, ahora bien, (Martinez G, 2003) define el clima organizacional como el que determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción. Como se puede evidenciar existen distintas teorías del Clima Organizacional, donde los investigadores coinciden en que la percepción de la organización y de su entorno es lo que define el clima organizacional de las empresas.

Según (Brunet, 2011) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas del pensamiento: “la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes, esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo. b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento” y

para la Escuela Funcionalista “El pensamiento y comportamiento de un individuo depende del ambiente que los rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio”.

Para (MARTÍN, 1998), hacen referencia a las escuelas estructuralistas, humanistas, sociopolíticas y críticas, donde los estructuralistas establecen que el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto del trabajo. Tales como el tamaño de la organización, de la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la relación del comportamiento del individual, aunque con esto los autores no pretenden negar la influencia de la personalidad del individuo en la determinación del significado de procesos organizacionales. Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre sus características personales del individuo y la organización y las corrientes Sociopolítica y Crítica, afirman que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización.

Talcott Parsons (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría llamada sistemática, en que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad,

Con la revisión literaria, para el análisis del clima organizacional en la Gobernación del Caquetá, se seleccionaron los siguientes factores: Claridad organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento sistemático, Liderazgo, Trabajo Gratificante, Relaciones Interpersonales, Estabilidad laboral, Selección de Personal e Imagen Institucional.

## HIPÓTESIS

Realizar un análisis del clima organizacional de la Gobernación del Caquetá permitiría identificar los factores más influyentes en el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos de la entidad, como también se podría lograr que la alta dirección de la entidad tomara las mejores decisiones.

## METODOLOGÍA

Este estudio fue de tipo descriptivo, por permitir la recolección de datos y describir los diversos comportamientos sociales, se utilizó una muestra de los empleados de planta de los diferentes niveles jerárquicos que laboran para la Gobernación del Caquetá a 30 de octubre del 2015.

De acuerdo del tamaño de la muestra de 195 empleados con un error muestral máximo de 5% y una confiabilidad del 95%, se utilizó como medio de consulta ([www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html](http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html)), (2015)

*“El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación y determinar el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos.*

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

“

Donde:

**N:** es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados) el cual es igual a los 195 empleados que trabajan actualmente en la Gobernación del Caquetá.

**k:** es una constante que depende del nivel de confianza que se asigna. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de una investigación sean ciertos, que para el caso de este trabajo se asignó un 95% de confianza. Por lo tanto la constante k a aplicar es de 1.96.

**e:** es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella y para el caso de este estudio se utiliza un error muestral del 5%.

**p:** es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se para estos cálculos se supone que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

**q:** es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

**n:** es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Reemplazando con los datos de este trabajo tenemos:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 195}{(5\% ^2 * (195 - 1)) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 130$$

Conocido el tamaño de la muestra se pasa al calcular la proporción de cada estrato, para lo cual se calcula la proporción de cada nivel dentro del total de la población a estudiar a través de la razón entre cada nivel contra el total de empleados de la Gobernación. La Tabla 1 contiene la Distribución de las encuestas dependiendo del número de funcionarios por nivel jerárquico.

## Muestra

Tabla 1: Muestra del Número de Encuestas Aplicadas por nivel jerárquico

NIVEL JERÁRQUICO	No. Empleados	Proporción	No. Encuestas aplicadas
Directivo	24	12%	16
Asesor	4	2%	3
Profesional	62	32%	41
Técnico	27	14%	18
Asistencial	78	40%	52
Total	195	100%	130

Fuente: Elaboración propia.

El instrumento utilizado para la investigación está conformado por los siguientes 10 ítems para un igual de 10 factores: Claridad organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento sistemático, Liderazgo, Trabajo Gratificante, Relaciones Interpersonales, Estabilidad laboral, Selección de Personal e Imagen Institucional., (ver anexo 1).

## RESULTADOS

Esta investigación tuvo como objetivo principal identificar y establecer los factores que más inciden en el clima laboral en la Gobernación del Caquetá.

Tabla 2: Factor Claridad Organizacional

Factor \ Nivel	Directivo		Asesor		Profesional		Técnico		Asistencial	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
<b>1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL</b>	16	0	3	0	27	14	6	12	7	45
¿Conoce usted la misión, visión y objetivos institucionales de la Gobernación?	16	0	3	0	27	14	6	12	7	45
a. La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara	0	0	0	0	0	9	0	10	0	23
b. Con frecuencia cambian la misión y visión y no se nos informa	0	0	0	0	0	0	0	1	0	15
c. Me informan, pero no le presto atención	0	0	0	0	0	5	0	1	0	7

Claridad organizacional es el primer factor, el cual contiene una pregunta y si la respuesta es no, se selecciona una de las opciones (a,b,c).

La Tabla 2 presenta el primer factor evaluado, Claridad Organizacional: es el grado de conocimiento respecto a la Misión, Visión, valores, estructura organizativa, cargos y funciones de los servidores públicos de la Gobernación del Caquetá. Donde se puede apreciar que un número de 59 personas, que corresponden al 45.4% de los participantes conocen la misión, visión y objetivos institucionales, mientras que el 32.3% opinan que la información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara, el 12.3% que con frecuencia cambian la misión y visión y no se nos informa y el 10% reconoce que me informan pero no le presto atención. Donde se observa que un 32% de los participantes opinan que la información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.

El factor de Participación, presentado en la Tabla 2, está relacionado con la posibilidad de que todos los empleados de la Gobernación estén informados oportunamente y pueda opinar y hacer parte en la toma de decisiones, donde el 35.4 respondieron sí. Como se puede apreciar 43 participantes de la encuesta, que corresponden al 33%, manifestaron que solo me informan cuando las decisiones que tienen que ver con mi labor ya están tomadas, un 20.8% manifestó que aunque se me informe al respecto, mi opinión no es tenida en cuenta y los 14 empleados restantes, correspondientes al 10.8% opinaron que se me informa adecuadamente y puedo opinar al respecto pero no tomar parte de las decisiones.

Tabla 3: Factor Participación

Factor \ nivel	Directivo		Asesor		Profesional		Técnico		Asistencial	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
<b>2. PARTICIPACIÓN</b>	16	0	3	0	14	27	4	14	9	43
Puede usted opinar libremente con relación a las actividades a desarrollar en el área donde desempeña sus funciones?	16	0	3	0	14	27	4	14	9	43
a. Solo me informan cuando las decisiones que tienen que ver con mi labor ya están tomadas.	0	0	0	0	0	10	0	8	0	25
b. Aunque se me informe al respecto, mi opinión no es tenida en cuenta.	0	0	0	0	0	9	0	5	0	13
c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar al respecto pero no tomar parte de las decisiones.	0	0	0	0	0	8	0	1	0	5

Participación es el segundo factor, el cual contiene una pregunta y si la respuesta es no, se selecciona una de las opciones (a,b,c).

Tabla 4: Factor Instalaciones

Factor \ Nivel	Directivo		Asesor		Profesional		Técnico		Asistencial	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
<b>3. INSTALACIONES</b>	16	0	3	0	16	25	5	13	16	36
Se siente usted a gusto con el sitio donde usted realiza sus actividades laborales?	16	0	3	0	16	25	5	13	16	36
a. Hay demasiado ruido.	0	0	0	0	0	13	0	7	0	14
b. Los servicios sanitarios generan continuo malestar.	0	0	0	0	0	5	0	2	0	11
c. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria	0	0	0	0	0	7	0	4	0	11

Instalaciones es el tercer factor, el cual contiene una pregunta y si la respuesta es no, se selecciona una de las opciones (a,b,c).

Las instalaciones, son el ambiente físico con las comodidades necesarias para que un empleado labore a gusto en la entidad. Del personal que labora para la Gobernación del Caquetá el 43.1% se encuentra a gusto con las instalaciones donde realiza sus actividades laborales, mientras el 26.2% manifiesta que hay demasiado ruido, un 13.8% opina que los servicios sanitarios generan continuo malestar y el 16.9% piensan que el sitio de trabajo no tiene la comodidad necesaria.

Tabla 5: Factor Comportamiento Sistemático

Factor \ Nivel	Directivo		Asesor		Profesional		Técnico		Asistencial	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
<b>4. COMPORTAMIENTO SISTEMÁTICO</b>	16	0	3	0	8	33	4	14	15	37
Las personas de las diferentes áreas interactúan positivamente, con el fin de lograr cumplir con la misión institucional?	16	0	3	0	8	33	4	14	15	37
a. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del trabajo en equipo.	0	0	0	0	0	12	0	6	0	21
b. Priman más los conflictos que la integración entre áreas.	0	0	0	0	0	11	0	2	0	6
c. Las instalaciones no facilitan la integración.	0	0	0	0	0	10	0	6	0	10

Comportamiento Sistemático, es el cuarto factor, el cual contiene una pregunta y si la respuesta es no, se selecciona una de las opciones (a,b,c).

En cuanto al factor de Comportamiento sistemático, el cual hace referencia si las personas y las diversas áreas de la organización tienen claro que la Misión y los objetivos de la entidad están por encima de cualquier interés personal o sectorial. El 35.4% de los encuestados respondieron que SI a la pregunta si las personas de las diferentes áreas interactúan positivamente con el fin de lograr cumplir con la misión institucional, el 30% opinaron que cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del trabajo en equipo, el 14.6% manifestaron que priman más los conflictos que la integración entre áreas y un 20% opinan que las instalaciones no facilitan la integración.

Tabla 6: Factor Liderazgo

Factor \ Nivel	Directivo		Asesor		Profesional		Técnico		Asistencial	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
<b>5. LIDERAZGO</b>	16	0	3	0	9	32	5	13	19	33
Su jefe inmediato es una persona motivante, receptiva, asequible y participativa en la toma de decisiones?	16	0	3	0	9	32	5	13	19	33
a. El Jefe simplemente ordena y no le preocupa establecer una estrecha relación con los empleados a su cargo.	0	0	0	0	0	12	0	6	0	10

<b>b. El jefe no nos participa para la toma de decisiones del área.</b>	0	0	0	0	0	11	0	4	0	15
<b>c. El jefe no se preocupa por conocernos, ni por establecer amistad</b>	0	0	0	0	0	9	0	3	0	8

Liderazgo, es el quinto factor, el cual contiene una pregunta y si la respuesta es no, se selecciona una de las opciones (a,b,c).

El factor de Liderazgo, se define como una influencia que ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Un 40% de los encuestados respondieron Sí a la pregunta Su jefe inmediato es una persona motivante, receptiva, asequible y participativa en la toma de decisiones?, un 21.5% manifestaron que el Jefe simplemente ordena y no le preocupa establecer una estrecha relación con los empleados a su cargo, el 23.1% opinaron que el jefe no nos participa para la toma de decisiones del área y un 15.4% cree que el jefe no se preocupa por conocernos, ni por establecer amistad.

Tabla 7: Factor Trabajo Gratificante

Factor / Nivel	Directivo		Asesor		Profesional		Técnico		Asistencial	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
<b>6. TRABAJO GRATIFICANTE</b>	16	0	3	0	14	27	3	15	5	47
Está usted desempeñando las funciones que más le gustan y que le representan su realización personal?	16	0	3	0	14	27	3	15	5	47
a. No me gusta el área ni las funciones que desempeño	0	0	0	0	0	1	0	3	0	19
b. La entidad no se preocupa por conocer los interés de sus empleados y menos ubicarlos en el área que más le guste o que pueda desempeñarse mejor	0	0	0	0	0	12	0	5	0	17
c. He solicitado traslado al área en que más me gustaría laborar, pero no ha sido posible obtenerlo	0	0	0	0	0	14	0	7	0	11

Trabajo gratificante, es el sexto factor, el cual contiene una pregunta y si la respuesta es no, se selecciona una de las opciones (a,b,c).

El Trabajo Gratificante, La entidad procura ubicar a sus empleados en el cargo que más le gusta y que se sienta cómodo e importante en la organización. Como se puede apreciar en la Tabla 6, el 31.5% opino que Sí está a desempeñando las funciones que más le gustan y que le representan su realización personal, mientras el 17.7% manifestó que no le gusta el área ni las funciones que desempeño, el 26.2 opino que la entidad no se preocupa por conocer los intereses de sus empleados y menos ubicarlos en el área que más les guste o que puedan desempeñarse mejor y el 24.6% de los encuestados afirmaron que he solicitado traslado al área en que más me gustaría laborar, pero no ha sido posible obtenerlo.

Tabla 8: Factor Relaciones Interpersonales

Factor \ Nivel	Directivo		Asesor		Profesional		Técnico		Asistencial	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
<b>7. RELACIONES INTERPERSONALES</b>	16	0	2	1	11	30	2	16	15	37
Las relaciones interpersonales que se dan en la entidad son realmente las mejores?	16	0	2	1	11	30	2	16	15	37
a. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás	0	0	0	0	0	13	0	8	0	21
b. Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	0	0	0	1	0	11	0	6	0	12
c. La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	0	0	0	0	0	6	0	2	0	4

Relaciones interpersonales, es el séptimo factor, el cual contiene una pregunta y si la respuesta es no, se selecciona una de las opciones (a,b,c).



En cuanto a las relaciones interpersonales de los empleados de la Gobernación, deben de contar con espacios para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia y respeto y consideración a las maneras de pensar, sentir y actuar, el 46% respondieron Sí a la pregunta las relaciones interpersonales que se dan en la entidad son realmente las mejores, el 32.3% considera que falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás, el 23.1% opinaron que hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar y el 9.2% opinó que la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.

Tabla 9: Factor Estabilidad Laboral

Factor \ Nivel	Directivo		Asesor		Profesional		Técnico		Asistencial	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
<b>8. ESTABILIDAD LABORAL</b>	16	0	0	3	6	35	0	18	5	47
<b>Brinda la entidad la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen sus funciones con la suficiente tranquilidad?</b>	16	0	0	3	6	35	0	18	5	47
<b>a. El cambio de Gobierno genera en los empleados incertidumbre y preocupación.</b>	0	0	0	3	0	25	0	13	0	28
<b>b. La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.</b>	0	0	0	0	0	2	0	1	0	7
<b>c. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan despidos masivos de empleados.</b>	0	0	0	0	0	8	0	4	0	12

Estabilidad laboral, es el octavo factor, el cual contiene una pregunta y si la respuesta es no, se selecciona una de las opciones (a,b,c).

La Gobernación del Caquetá ofrece a sus empleados un grado importante de estabilidad laboral que genere en ellos la tranquilidad necesaria para el desarrollo de sus actividades. El 20.8% respondieron Sí a la pregunta Brinda la entidad la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen sus funciones con la suficiente tranquilidad, el 53% opinó que el cambio de gobierno genera en los empleados incertidumbre y preocupación, el 7.7% manifestó que la acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido y el 18.5% de los encuestados consideran que hay fuerza externas que ocasionan despidos masivos de empleados.

Tabla 10: Factor Selección de Personal

Factor \ Nivel	Directivo		Asesor		Profesional		Técnico		Asistencial	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
<b>9. SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	15	1	3	0	3	38	0	18	6	46
<b>Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?</b>	15	1	3	0	3	38	0	18	6	46
<b>a. La administración no se preocupa por vincular a los mejores.</b>	0	0	0	0	0	4	0	2	0	8
<b>b. En la selección del personal, solo cuenta el color político y el grado de amistad.</b>	0	1	0	0	0	21	0	10	0	25
<b>c. La calidad humana parece no importar mucho en la entidad.</b>	0	0	0	0	0	13	0	6	0	13

Selección de personal, es el noveno factor, el cual contiene una pregunta y si la respuesta es no, se selecciona una de las opciones (a,b,c).

Las personas que la Gobernación vincula a su planta de personal, además de contar con los conocimientos necesarios para desempeñar un cargo, se destacan por su calidad humana, el 20.8% manifestó Sí, a la pregunta cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana, el 10.8% manifestó que la administración no se preocupa por vincular a los

mejores, el 43.8% en la selección de personal solo cuenta el color político y el grado de amistad y el 24.6% de los encuestados opinaron que con respecto a la calidad humana parece no importar mucho a la entidad.

Tabla 11: Factor Imagen de la Organización

FACTOR \ NIVEL	Directivo		Asesor		Profesional		Técnico		Asistencial	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
<b>10. IMAGEN ORGANIZACIONAL</b>	16	0	3	0	12	29	4	14	6	46
<b>Su percepción sobre la imagen organizacional es positiva?</b>										
<b>a. Creo que la Gobernación no tiene una visión de sostenibilidad a mediano y largo plazo.</b>	0	0	0	0	0	4	0	3	0	14
<b>b. La calidad y la oportunidad de la prestación de los servicios es deficiente.</b>	0	0	0	0	0	6	0	3	0	20
<b>c. La toma de decisiones administrativas no es oportuna.</b>	0	0	0	0	0	19	0	8	0	12

Imagen organizacional, es el décimo factor, el cual contiene una pregunta y si la respuesta es no, se selecciona una de las opciones (a,b,c).

En cuanto a la imagen de la organización, el 31.5% de los encuestados respondieron Sí a la pregunta Su percepción sobre la imagen organizacional es positiva, el 16.2% opinaron que la gobernación no tienen una visión de sostenibilidad a mediano y largo plazo, el 22.3% manifestaron que la calidad y la oportunidad de la prestación de los servicios es deficiente y el 30% considero que la toma de decisiones administrativas no es oportuna.

Finalmente, la Tabla 12, muestra los factores de mayor incidencia en el clima organizacional de la Gobernación del Caquetá, siendo la estabilidad laboral el factor en que los empleados manifestaron que el cambio de gobierno genera en los empleados incertidumbre y preocupación.

El factor de menos incidencia dentro del clima organizacional de la entidad es las instalaciones.

Tabla 12. Factores de mayor incidencia sobre el clima organizacional.

FACTOR	PORCENTAJE
Participación	33
Relaciones interpersonales	32.3
Estabilidad laboral	53
Selección de personal	43.8

## CONCLUSIONES

La administración departamental no le ha dado la importancia que ocupa el clima organizacional en una organización, a pesar de contar con una Oficina de Recursos Humanos y Bienestar Social esta se preocupa por actividades que conlleven al cumplimiento de la Ley.

La productividad del servidor público de la Gobernación no es la suficiente para lograr el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales, ya sea por sus problemas personales o la preocupación que les causa la estabilidad laboral.

Frente a los diez (10) factores evaluados se evidencia un gran inconformismo por parte de los empleados encuestados, pues en ninguno de estos se logró pasar del 50% como respuesta favorable.

Se logró evidenciar que un alto número de empleados manifestaron la importancia de la estabilidad laboral en la entidad, con relación al cambio de gobierno o del jefe inmediato.

## LIMITACIONES

Los servidores públicos de la entidad expresaron mantenerse muy ocupados en las actividades laborales y que disponían de muy poco tiempo para el diligenciamiento de las encuestas. Así mismo, la administración departamental mostro el poco interés en tener un diagnóstico del clima organizacional de la Gobernación, pero para mí es de suma importancia que la alta dirección tome decisiones gerenciales inmediatas con relación al clima organizacional y se apoye en la presente investigación.

## ANEXOS:

Anexo 1: Formato encuesta aplicada.

### FORMATO ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GOBERNACIÓN DEL CAQUETÁ

La encuesta tiene como objetivo identificar los factores de mayor incidencia en el clima organizacional en la Gobernación del Caquetá.

Cada factor cuenta con una pregunta donde usted podrá responder de acuerdo a su consideración. Coloque una X en **SI**\_\_\_ o **NO**\_\_\_

#### FACTOR: CLARIDAD ORGANIZACIONAL

1.1 ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos institucionales de la Gobernación del Caquetá?

**SI** \_\_\_ **NO** \_\_\_

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde a **SI**, que es la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales de las causas enunciadas son las que no le han permitido conocerlos:

\_\_\_a. La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.

\_\_\_b. Con frecuencia cambian la misión y visión y no se nos informa.

\_\_\_c. Me informan, pero no le presto atención.

\_\_\_d. Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

#### FACTOR: PARTICIPACIÓN

2.1 ¿Puede usted opinar libremente con relación a las actividades a desarrollar en el área donde desempeña sus funciones?

**SI** \_\_\_ **NO** \_\_\_

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde a **SI**, que es la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales de las causas enunciadas son las que no le permiten opinar:

- a. Solo me informan cuando las decisiones que tienen que ver con mi labor ya están tomadas.
- b. Aunque se me informe al respecto, mi opinión no es tenida en cuenta.
- c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar al respecto pero no tomar parte de las decisiones.
- d. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**FACTOR: INSTALACIONES**

3.1 ¿Se siente usted a gusto con el sitio donde usted realiza sus actividades laborales?

**SI** \_\_\_\_ **NO** \_\_\_\_

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde a **SI**, que es la situación ideal o deseable, indique a continuación las causas que han impedido estar a gusto con el sitio:

- a. Hay demasiado ruido.
- b. Los servicios sanitarios generan continuo malestar.
- c. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
- d. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**FACTOR: COMPORTAMIENTO SISTEMÁTICO**

4.1 ¿Las personas de las diferentes áreas interactúan positivamente, con el fin de lograr cumplir con la misión institucional?

**SI** \_\_\_\_ **NO** \_\_\_\_

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde a **SI**, que es la situación ideal o deseable, indique a continuación las causas que han impedido llegar a ella:

- a. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del trabajo en equipo.
- b. Priman más los conflictos que la integración entre áreas.
- c. Las instalaciones no facilitan la integración.
- d. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**FACTOR: LIDERAZGO**

5.1 ¿Su jefe inmediato es una persona motivante, receptiva, asequible y participativa en la toma de decisiones?

**SI** \_\_\_\_ **NO** \_\_\_\_

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde a **SI**, que es la situación ideal o deseable, indique a continuación las causas que han impedido llegar a ella:

- a. El Jefe simplemente ordena y no le preocupa establecer una estrecha relación con los empleados a su cargo.
- b. El jefe no nos participa para la toma de decisiones del área.
- c. El jefe no se preocupa por conocernos, ni por establecer amistad.
- d. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### **FACTOR: TRABAJO GRATIFICANTE**

6.1 ¿Está usted desempeñando las funciones que más le gustan y que le representan su realización personal?

**SI** \_\_\_\_ **NO** \_\_\_\_

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde a **SI**, que es la situación ideal o deseable, indique a continuación las causas que han impedido llegar a ella:

- a. No me gusta el área ni las funciones que desempeño.
- b. La entidad no se preocupa por conocer los interés de sus empleados y menos ubicarlos en el área que más le guste o que pueda desempeñarse mejor?
- c. He solicitado traslado al área en que más me gustaría laborar, pero no ha sido posible obtenerlo?
- d. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### **FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES**

7.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la entidad son realmente las mejores?

**SI** \_\_\_\_ **NO** \_\_\_\_

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde a **SI**, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que han impedido llegar a ella:

- a. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- b. Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.
- c. La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
- d. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### **FACTOR: ESTABILIDAD LABORAL**

8.1 ¿Brinda la entidad la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen sus funciones con la suficiente tranquilidad?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde a **SI**, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuales son las causas que han impedido llegar a ella:

- \_\_a. El cambio del Gobernador genera en los empleados incertidumbre y preocupación.
- \_\_b. La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.
- \_\_c. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan despidos masivos de empleados.
- \_\_d. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### FACTOR: SELECCIÓN DE PERSONAL

9.1 ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

9.2 ¿Si su respuesta anterior no corresponde a **SI**, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que han impedido llegar a ella:

- \_\_a. La administración no se preocupa por vincular a los mejores.
- \_\_b. En la selección del personal, solo cuenta el color político y el grado de amistad.
- \_\_c. La calidad humana parece no importar mucho en la a la entidad.
- \_\_d. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### FACTOR: IMAGEN ORGANIZACIONAL

10.1 ¿Su percepción sobre la imagen institucional es positiva?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde a **SI**, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- \_\_a. Creo que la Gobernación no tiene una visión de sostenibilidad a mediano y largo plazo.
- \_\_b. La calidad y la oportunidad de la prestación de los servicios es deficiente.
- \_\_c. La toma de decisiones administrativas no es oportuna.
- \_\_d. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Anexo 2: Tabla de Tabulación de datos de encuesta realizada.

No.	FACTOR / PREGUNTA	NIVEL									
		DIRECTIVO		ASESOR		PROFESIONAL		TÉCNICO		ASISTENCIAL	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No

No.	FACTOR / PREGUNTA	NIVEL									
		DIRECTIVO		ASESOR		PROFESIONAL		TÉCNICO		ASISTENCIAL	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
<b>1</b>	<b>CLARIDAD ORGANIZACIONAL</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>45</b>
1,1	<b>Conoce usted la misión, visión y objetivos institucionales de la Gobernación?</b>	16	0	3	0	27	14	6	12	7	45
a	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara	0	0	0	0	0	9	0	10	0	23
b	Con frecuencia cambian la misión y visión y no se nos informa	0	0	0	0	0	0	0	1	0	15
c	Me informan, pero no le presto atención	0	0	0	0	0	5	0	1	0	7
d	Otra Cual?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>2</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>27</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>43</b>
2,1	<b>Puede usted opinar libremente con relación a las actividades a desarrollar en el área donde desempeña sus funciones?</b>	16	0	3	0	14	27	4	14	9	43
a	Solo me informan cuando las decisiones que tienen que ver con mi labor ya están tomadas.	0	0	0	0	0	10	0	8	0	25
b	Aunque se me informe al respecto, mi opinión no es tenida en cuenta.	0	0	0	0	0	9	0	5	0	13
c	Se me informa adecuadamente y puedo opinar al respecto pero no tomar parte de las decisiones.	0	0	0	0	0	8	0	1	0	5
d	Otra ¿Cuál?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>3</b>	<b>INSTALACIONES</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>36</b>
3,1	<b>Se siente usted a gusto con el sitio donde usted realiza sus actividades laborales?</b>	16	0	3	0	16	25	5	13	16	36
a	Hay demasiado ruido.	0	0	0	0	0	13	0	7	0	14
b	Los servicios sanitarios generan continuo malestar.	0	0	0	0	0	5	0	2	0	11
c	En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria	0	0	0	0	0	7	0	4	0	11
d	Otra ¿Cuál?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>4</b>	<b>COMPORTAMIENTO SISTEMÁTICO</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>33</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>37</b>
4,1	<b>Las personas de las diferentes áreas interactúan positivamente, con el fin de lograr cumplir con la misión institucional?</b>	16	0	3	0	8	33	4	14	15	37
a	Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del trabajo en equipo.	0	0	0	0	0	12	0	6	0	21
b	Priman más los conflictos que la integración entre áreas.	0	0	0	0	0	11	0	2	0	6
c	Las instalaciones no facilitan la integración.	0	0	0	0	0	10	0	6	0	10
d	Otra ¿Cuál?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>5</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>32</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>33</b>
5,1	<b>Su jefe inmediato es una persona motivante, receptiva, asequible y participativa en la toma de decisiones?</b>	16	0	3	0	9	32	5	13	19	33
a	El Jefe simplemente ordena y no le preocupa establecer una estrecha relación con los empleados a su cargo.	0	0	0	0	0	12	0	6	0	10
b	El jefe no nos participa para la toma de decisiones del área.	0	0	0	0	0	11	0	4	0	15
c	El jefe no se preocupa por conocernos, ni por establecer amistad	0	0	0	0	0	9	0	3	0	8
d	Otra ¿Cuál?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>6</b>	<b>TRABAJO GRATIFICANTE</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>30</b>
6,1	<b>Está usted desempeñando las funciones que más le gustan y que le representan su realización personal?</b>	16	0	3	0	14	27	5	13	5	30
a	No me gusta el área ni las funciones que	0	0	0	0	0	1	0	3	0	11





## BIBLIOGRAFÍA

- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista del Deporte*, (1-2), 123 - 133.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Cabrera, G. (1999). Clima Organizacional de las Empresas. *Revista de Psicología Social e Institucional*, 1 (2), 1 - 19.
- DAFP, (2007). *Sistema de Estímulos*, Revista Lineamientos de política, 27
- Latner, D. J. (1994). *Fundamentos de la Gestalt*. Cuatro Vientos.
- Instituto Centroamericano de Administración Publica, (2000). *Revista Centroamericana de administración Publica*.
- MARTÍN, M. y. (1998). *Clima de trabajo y participación en las Organizaciones Y funcionamiento de los centros de Educación Infantil, Primaria Y Secundaria*. España: Ministerio de Educación y Cultura. Universidad de Alcalá. Alcalá: Universidad de Alcalá.
- Martinez G, M. (2003). *la Gestion Empresarial: Equilibrando Objetivos y valores*. Madrid: Diaz de Santos.
- Torrecilla, O. (2003). Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral.
- Méndez C, E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Ortiz, D.C., Rios, J. A.& Vargas del Rio, A. 2004. *La Gestión del Ambiente Creativo como Mecanismo para impulsar la Innovación de la Empresa*. Revista Creando.
- Rodas, M. (2004). *Evaluación del clima organizacional del personal operativo de una planta de producción; caso: Alimentos Ideal, S.A., IDEALSA, ubicada en el departamento de Escuintla*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- [www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.htm/](http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.htm/). (20 de 12 de 2015). Recuperado el 20 de diciembre de 2015, de [www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.htm/](http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.htm/)
- Álvarez, G. (1992), *La percepción de la organización: clave para la gestión organizacional*. Revista interamericana de psicología ocupacional. Volumen 11.
- García Solarte M. *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración, 2009.
- Dessler, G. Valera, R. (2009). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. México. Prentice Hall. Peorson.
- Toro, F. (Ed.). (2010). *Clima Organizacional: Una aproximación a su dinamica en la empresa latinoamericana*. Medellín: CINCEL.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2001), *Clima Organizacional*, Colombia: Imprenta Nacional.

Gobernación del Caquetá, 1991, *Evolución Jurídico Administrativo del Caquetá 1904 - 1991*. Secretaría de Planeación Departamental.

Robbins, S. (2000). *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall.

*<http://www.dinero.com/empresas/articulo/en-colombia-si-buen-clima-laboral/175443>, recuperado el 20 de diciembre del 2015.*

Gobernación del Caquetá. (2015), *Manual de Funciones y Competencias Laborales*, Resolución No. 000840 del 2015, Oficina de Recursos Humanos y Bienestar Social.

## **BIOGRAFÍA**

Deiby Madrigal Barrera es Administrador Público de la Escuela Superior de Administración Pública, (ESAP), se puede contactar en la Calle 42, #1H96 B/ Sinaí, Florencia Caquetá Colombia, Correo Electrónico [deiby\\_madrigal@hotmail.com](mailto:deiby_madrigal@hotmail.com)