



ALCALDÍA DE
SANTIAGO DE CALI

Condiciones del servidor público y conducta disciplinable en Santiago de Cali

DIRECCIÓN DE CONTROL DISCIPLINARIO INTERNO
OBSERVATORIO DE LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

Director: Carlos Alberto Martínez Noguera

ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI

2014



Construyendo hoy
la Cali del mañana

ALCALDÍA DE CALI



ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI

Alcaldía de Santiago de Cali

Dirección de Control Disciplinario Interno

Observatorio de la Gestión Pública Municipal

Alcalde de Santiago de Cali

Rodrigo Guerrero Velasco

Director Control Disciplinario Interno

Carlos Alberto Martínez Noguera

Equipo de investigación

Observatorio de la Gestión Pública Municipal

Diana Marcela Durán Henao

Juliana Vernaza Lotero

Lina María Mafla Ospina

Lina María Gil Restrepo

Diseño y corrección de estilo

G&G Editores

Impresión

Imprenta Departamental del Valle del Cauca

2014

**CARLOS ALBERTO
MARTÍNEZ NOGUERA**



Abogado, Universidad de San Buenaventura Cali. Especialista en Contratación Estatal, Universidad Externado de Colombia. Cursó la Especialización en Gestión Pública, en la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP.

A su vez, se ha desempeñado como Subsecretario de Vivienda de la Alcaldía de Santiago de Cali, asesor legal de la Presidencia del Concejo Municipal durante el año 2007. Del mismo modo, fue asesor legal en la Comisión de Plan y Tierras del Concejo Municipal durante el periodo 2008 a 2011. Abogado litigante.

Desde el año 2013 es Director de la Oficina de Control Disciplinario Interno de la Alcaldía de Santiago de Cali. A lo largo de su gestión y a través del Observatorio de la Gestión Pública Municipal, adscrito a la Dirección, se han venido realizando diversos estudios enfocados en el análisis, investigación, monitoreo y medición de la información del proceso disciplinario y la gestión pública. En 2013 se desarrollaron tres proyectos y para el año 2014 se entregaron tres proyectos de análisis contenidos en tres publicaciones, orientados al análisis del buen gobierno y la transparencia de la gestión pública, para la prevención de conductas disciplinarias en el Municipio.

Contenido

Presentación	15
1. INTRODUCCIÓN	19
2. LA SATISFACCIÓN LABORAL	22
3. METODOLOGÍA	28
I. El Instrumento	28
a. Escala de valoración	31
II. Aplicación del sondeo	32
4. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO EN CUATRO DEPENDENCIAS DE LA ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI	35
I. Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	35
a. Caracterización Socio-Demográfica	35
b. Resultados del Índice de Satisfacción en el Puesto de Trabajo	36
c. Dimensión Carga de Trabajo	38
d. Dimensión Contenido y Características de la Tarea	39
e. Dimensión Exigencias Laborales	41

f.	Dimensión Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera	42
g.	Dimensión Aspectos Organizacionales	43
h.	Dimensión Interacción Social	44
i.	Dimensión Imagen Institucional y Orientación al Cliente	45
j.	Dimensión Satisfacción en el Trabajo	46
k.	Recomendaciones y conclusiones	47
II.	Departamento Administrativo de Hacienda	50
a.	Caracterización Socio-Demográfica	50
b.	Satisfacción en el puesto de trabajo	52
c.	Dimensión Carga de Trabajo	53
d.	Dimensión Contenido y Características de la Tarea	55
e.	Dimensión Exigencias Laborales	56
f.	Dimensión Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera	57
g.	Dimensión Aspectos Organizacionales	59
h.	Dimensión Interacción Social	60
i.	Dimensión Imagen Institucional y Orientación al Cliente	62
j.	Dimensión Satisfacción en el Trabajo	63
k.	Recomendaciones y conclusiones	64
III.	Departamento Administrativo del Medio Ambiente - DAGMA	66
a.	Caracterización Socio-Demográfica	66
b.	Dimensión Satisfacción en el Puesto de Trabajo	67
c.	Dimensión Carga de Trabajo	69
d.	Dimensión Contenidos y Características de la Tarea	70
e.	Dimensión Exigencias Laborales	71
f.	Dimensión Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera	72
g.	Dimensión Aspectos Organizacionales	73

h. Dimensión Interacción Social	74
i. Dimensión Imagen Institucional y Orientación al Cliente	75
j. Dimensión Satisfacción en el Trabajo	76
k. Recomendaciones y conclusiones	77
IV. SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO - INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES	80
a. Caracterización de la población encuestada	80
b. Dimensión Satisfacción en el Puesto de Trabajo	81
c. Dimensión Interacción Social	84
d. Dimensión Satisfacción Laboral	84
e. Dimensión Carga de Trabajo	86
f. Dimensión Aspectos Organizacionales	88
g. Dimensión Imagen Institucional y Orientación al Cliente	90
h. Dimensión Papel Laboral y Desarrollo de Carrera	92
i. Dimensión Contenido y Características de la Tarea	93
j. Dimensión Exigencias Laborales	95
k. Recomendaciones y conclusiones	97
5. RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y CONDUCTA DISCIPLINABLE	102
I. Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	104
II. Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente - DAGMA	105
III. Departamento Administrativo de Hacienda	106
IV. Secretaría de Educación - Instituciones Educativas Oficiales	108
V. Conocimiento y apropiación del régimen disciplinario, por parte de los docentes	111
REFERENCIAS	115

Índice de figuras

Figura 1 Funciones de la Dirección de Control Disciplinario Interno de la Alcaldía de Santiago de Cali	20
Figura 2 Dimensiones evaluadas en la encuesta	29
Figura 3 Aplicación de encuestas en el DAGMA	33
Figura 4 Aplicación encuestas en la Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	33
Figura 3 Encuesta virtual - Sondeo “Condiciones del Servidor Público y Conducta Disciplinable”	34
Figura 6 Caracterización por género - Encuestados Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	35
Figura 7 Caracterización por edad - Encuestados Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	35
Figura 8 Funcionarios cabeza de familia - Encuestados Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	36
Figura 9 Tipo de vinculación - Encuestados Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	36
Figura 10 Puntaje Satisfacción en el puesto de trabajo - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	37

Figura 11 Carga de Trabajo - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	38
Figura 12 Contenido y Características de la Tarea - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	39
Figura 13 Exigencias Laborales - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	41
Figura 14 Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	42
Figura 15 Aspectos Organizacionales - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	43
Figura 16 Interacción Social - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	44
Figura 17 Imagen Institucional y Orientación al Cliente - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	45
Figura 18 Satisfacción en el Trabajo - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	47
Figura 19 Género de los encuestados - Departamento Administrativo de Hacienda	50
Figura 20 Personas cabeza de hogar - Departamento Administrativo de Hacienda	50
Figura 21 Edades de los encuestados - Departamento Administrativo de Hacienda	51
Figura 22 Tipo de vinculación de los encuestados - Departamento Administrativo de Hacienda	51
Figura 23 Medición general de la satisfacción laboral - Departamento Administrativo de Hacienda	52
Figura 24 Carga de Trabajo - Departamento Administrativo de Hacienda	54
Figura 25 Contenido y Características de la Tarea - Departamento Administrativo de Hacienda	55

Figura 26. Exigencias Laborales - Departamento Administrativo de Hacienda	56
Figura 27. Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera - Departamento Administrativo de Hacienda	57
Figura 28 Aspectos Organizacionales - Departamento Administrativo de Hacienda	59
Figura 29 Interacción Social - Departamento Administrativo de Hacienda	60
Figura 30. Imagen Institucional y Orientación al Cliente - Departamento Administrativo de Hacienda	62
Figura 31 Satisfacción en el Trabajo - Departamento Administrativo de Hacienda	63
Figura 32 Género de los encuestados - DAGMA	66
Figura 33 Cabeza de hogar - DAGMA	66
Figura 34 Edades de los encuestados - DAGMA	67
Figura 35 Satisfacción General en el Puesto de Trabajo - DAGMA	68
Figura 36 Carga de Trabajo - DAGMA	69
Figura 37 Contenido y Características de la Tarea - DAGMA	70
Figura 38 Exigencias Laborales - DAGMA	71
Figura 39 Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera - DAGMA	72
Figura 40 Aspectos Organizacionales - DAGMA	73
Figura 41 Interacción Social - DAGMA	74
Figura 42 Imagen Institucional y Orientación al Cliente - DAGMA	75
Figura 43 Satisfacción en el Trabajo - DAGMA	76
Figura 44 Distribución por Género - Instituciones Educativas Oficiales	80
Figura 45 Clima general en las Instituciones Educativas Oficiales	81
Figura 46 Resultado Interacción Social - Instituciones Educativas Oficiales	84

Figura 47 Resultado Satisfacción laboral - Instituciones Educativas Oficiales	85
Figura 48 Resultado Carga de Trabajo - Instituciones Educativas Oficiales	86
Figura 49 Resultado Aspectos Organizacionales - Instituciones Educativas Oficiales	88
Figura 50 Resultado Imagen Institucional - Instituciones Educativas Oficiales	90
Figura 51 Resultado Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera - Instituciones Educativas Oficiales	92
Figura 52 Resultado Contenido y Características de la Tarea - Instituciones Educativas Oficiales	94
Figura 53 Resultado Exigencias Laborales - Instituciones Educativas Oficiales	95
Figura 54 Registro de quejas y de expedientes para los años 2012, 2013 y 2014 - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	104
Figura 55 Registro de quejas y expedientes para los años 2012, 2013 y 2014 - DAGMA	106
Figura 56 Registro de quejas y de expedientes para los años 2012, 2013 y 2014 - Departamento Administrativo de Hacienda	107
Figura 57 Registro de quejas y de expedientes para los años 2012, 2013 y 2014 en la Secretaria de Educación - Instituciones Educativas Oficiales	109
Figura 58 Conocimiento de los docentes sobre el Régimen Disciplinario	112

Índice de tablas

Tabla 1 Servidores públicos encuestados, por dependencia	28
Tabla 2 Valoración cuantitativa y cualitativa	32
Tabla 3 Puntaje Satisfacción en el puesto de trabajo - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	37
Tabla 4 Medición general de la satisfacción laboral - Departamento Administrativo de Hacienda	52
Tabla 5 Medición general de la satisfacción laboral - DAGMA	67
Tabla 6 Equivalencia entre Calificación Numérica y Cualitativa - Instituciones Educativas Oficiales	81
Tabla 7 Registro de Fallos - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social	105
Tabla 8 Principales presuntas conductas abiertas en expedientes a funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social en los años 2012, 2013 y 2014	105
Tabla 9 Registro de fallos para los años 2012, 2013 y 2014 - DAGMA	106
Tabla 10 Principales presuntas conductas abiertas en expedientes a funcionarios del DAGMA para los años 2012, 2013 y hasta el 10 de diciembre de 2014	106

Tabla 11 Registro de fallos para los años 2012, 2013 y 2014 - Departamento Administrativo de Hacienda	107
Tabla 12 Principales presuntas conductas abiertas en expedientes del Departamento Administrativo de Hacienda para los años 2012, 2013 y 2014	107
Tabla 13 Número de expedientes abiertos a docentes, años 2012, 2013 y 2014	109
Tabla 14 Principales presuntas conductas abiertas en expedientes a docentes, años 2012, 2013 y 2014	110
Tabla 15 Consolidado de fallos emitidos, años 2012, 2013 y 2014	110

Presentación

La Dirección de Control Disciplinario Interno, a la luz del Acuerdo No. 101 de 2002, “Por medio del cual se crea la Dirección de Control Disciplinario Interno en el municipio de Santiago de Cali, se define su estructura y se concede una autorización”, y en cumplimiento del Artículo 3, Numeral 7, de la misma norma, que ordena fijar las políticas y planes para un adecuado ejercicio de la función pública dentro del marco preventivo de la función disciplinaria, desarrolla acciones de carácter preventivo en función de la acción disciplinaria oficial.

Por tanto, respetando los principios misionales, todas las acciones están encaminadas a fortalecer el componente de prevención de las faltas disciplinarias, en cumplimiento de la Meta del Plan de Desarrollo Municipal, Línea 6 CaliDA: Buen Gobierno para Todos; componente: Cali, un Gobierno transparente; programa: Lucha contra la corrupción; indicador: Dependencias monitoreadas y evaluadas en el impacto de la conducta disciplinable.

Es así como el análisis de la Satisfacción en el puesto de trabajo hace parte de esta investigación sobre las prácticas institucionales y ciudadanas en la Gestión Pública del Municipio, como componente incluido en nuestro Plan de Acción 2014, toda vez que da continuidad al proceso iniciado en el año 2011, en relación con el eje observable del Desarrollo del Talento Humano, en donde está asociado a la identificación de los “fenómenos, problemas y procesos relacionados con el talento humano de la administración pública

municipal, especialmente en lo concerniente a las acciones u omisiones que constituyan presuntas faltas disciplinarias y/o comportamientos no éticos, que asuman tanto los servidores públicos como los particulares que tengan relación con ellos en razón del servicio”.

Este elemento resulta ser tan importante, como quiera que el índice de satisfacción en el puesto de trabajo se convierte en un elemento causante de faltas disciplinarias por parte los servidores públicos, los cuales se pueden ver incurso en un proceso disciplinario en esta Dirección; por lo tanto, el análisis del puesto de trabajo bajo nuestro interés está relacionado con las dimensiones de exigencias laborales, presiones, entre otras, que constituyen un panorama proclive a conductas sancionables y actos de corrupción, problemática que define la primordial necesidad de realizar proyectos de investigación que permitan conocer, analizar y comprender estos fenómenos. Por ello, este elemento se orienta de manera exclusiva al ejercicio de la función pública dentro del marco preventivo de la conducta disciplinaria, de acuerdo con nuestra competencia. Nuestro objetivo va encaminado estrictamente a darle continuidad a las políticas institucionales ya fijadas que conllevan al análisis de los resultados en los puestos de trabajo y su relación con las conductas disciplinables.

En ese orden, para la Dirección de Control Disciplinario Interno es importante reconocer la medición de la satisfacción en los puestos de trabajo de los servidores públicos de la Administración Municipal, en la búsqueda de una solución que permita prevenir la comisión de faltas disciplinarias y la articulación de esfuerzos para el cumplimiento de nuestros objetivos institucionales.

En esta ocasión se presentan las conclusiones del trabajo de investigación realizado en las dependencias de la Alcaldía de Santiago de Cali, cuyo resultado condujo a proveer las herramientas para la identificación de debilidades en el proceso disciplinario, en la medida que oportunamente permite incidir en la conducta de los servidores públicos en procura de optimizar su desempeño, y buscar la eficacia, eficiencia e impacto en su gestión.

El Observatorio de la Gestión Pública Municipal, de manera permanente, está dedicado al análisis, recopilación, investigación y monitoreo de la información del proceso disciplinario y la gestión pública, con miras a la elaboración de estadísticas, definición de recomendaciones y proyecciones que contribuyan a optimizar el funcionamiento de la Alcaldía de Santiago de Cali.

En nombre de la Dirección de Control Disciplinario Interno, del Observatorio de la Gestión Pública Municipal y en el mío propio, agradezco al señor Alcalde, doctor Rodrigo Guerrero Velasco, el apoyo y la credibilidad en nuestra gestión.

Al doctor Nelson Garcés Vernaza (q.e.p.d.), por el respaldo y la confianza depositada en nuestra labor durante la administración actual.

Aprovecho para agradecer, también, a todo el equipo del Observatorio de la Gestión Pública Municipal, por su dedicación y compromiso, sin los cuales no hubiera sido posible la realización de este proyecto. A los jefes administrativos y al personal de apoyo de la Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social, del Departamento Administrativo de Hacienda y del Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente - DAGMA, así como a los docentes de las Instituciones Educativas del Municipio que participaron en la encuesta.

De la misma manera, quiero exaltar al equipo de trabajo de la Especialización en Talento Humano de la Universidad Libre - Seccional Cali, quienes apoyaron el análisis de los datos arrojados en las encuestas.



CARLOS ALBERTO MARTÍNEZ NOGUERA

Director de Control Disciplinario Interno

Alcaldía de Santiago de Cali

1. Introducción

La Ley 734 de 2002, Código Disciplinario Único, contempla las normas que regulan los derechos, deberes, prohibiciones, inhabilidades, incompatibilidades, impedimentos y conflicto de intereses de los servidores públicos, en el ejercicio de sus funciones. En general, comprende el régimen de faltas disciplinarias en que puede incurrir un servidor público en el marco de los principios de obediencia, disciplina, moralidad y eficiencia de la gestión pública y con el principal objeto de cumplir con los fines esenciales del Estado¹.

En este sentido, el Código Disciplinario Único, en el artículo 16, contempla una serie de instrumentos tanto de sanción como de prevención para crear una cultura de servicio en los funcionarios públicos, estableciendo el ejercicio de dichos instrumentos en instituciones como la Procuraduría General de la Nación, las Personerías de los Municipios y las Direcciones de Control Disciplinario de las entidades u organismos del Estado².

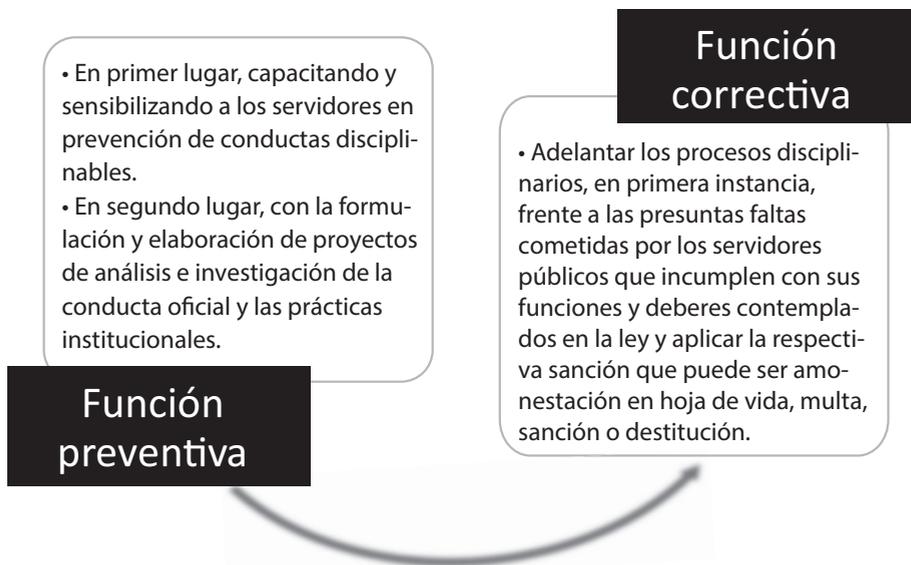
La Dirección de Control Disciplinario Interno del Municipio de Santiago de Cali fue creada a través del Acuerdo 101 de 2002 del Concejo Municipal de Santiago de Cali. Está establecida como una dependencia de nivel global, adscrita al Despacho del Alcalde, para garantizar el derecho a la doble

1 Constitución Política de Colombia, Artículo 2

2 Ley 734 de 2002, Artículo 76

instancia y al debido proceso. Su finalidad es ejercer la función correctiva y preventiva de la conducta disciplinaria en el Municipio de Santiago de Cali.

Figura 1 Funciones de la Dirección de Control Disciplinario Interno de la Alcaldía de Santiago de Cali



Fuente: Acuerdo 101 de 2002 del Concejo Municipal de Santiago de Cali

En este orden de ideas y en virtud de la función preventiva, se creó en el año 2005 el Observatorio de la Conducta Oficial, con el objetivo de avanzar en la comprensión de la gestión pública y prevenir la comisión de faltas disciplinarias por parte de los servidores. En el año 2008 se redimensionó y se denominó como Observatorio de la Gestión Pública Municipal, ampliando así su campo de acción, en la medición, análisis e investigación de la gestión pública municipal como un conjunto, enfocado a estudiar al servidor público, sus conductas, actuaciones, su gestión y su entorno en el marco de la responsabilidad, la ética, los principios y deberes de la función pública, además de la transparencia.

Para lograr lo anterior, el Observatorio ha venido realizando análisis y seguimiento de prácticas institucionales que generan buen gobierno en la Administración, e identificando elementos que contribuyan a la consolidación de una cultura de servicio en los funcionarios y a la prevención de actuaciones

nes que conlleven a faltas disciplinarias. Para el desarrollo de lo anterior, el Observatorio cuenta con tres líneas de análisis que delimitan su accionar: Desarrollo del Talento Humano, Participación Ciudadana en el Control Social y Patrimonio y Contratación Pública.

El presente trabajo se desarrolló en el marco del eje observable del Desarrollo del Talento Humano, el cual pretende estudiar, analizar y comprender los fenómenos, problemas y procesos relacionados con el talento humano de la Administración Pública Municipal, especialmente en lo concerniente a las acciones u omisiones que constituyan presuntas faltas disciplinarias y/o comportamientos no éticos, que asuman tanto los servidores públicos como los particulares que tengan relación con ellos en razón del servicio. Este eje analiza las condiciones del desarrollo organizacional del servidor público para establecer factores que inciden en su conducta. Específicamente, los resultados de este estudio permiten diagnosticar la satisfacción en el puesto de trabajo de los funcionarios y contratistas de cuatro dependencias de la Alcaldía. Por ello, este elemento solo se orienta de manera exclusiva al ejercicio de la función pública dentro del marco preventivo de la función disciplinaria, de acuerdo con la competencia de la Dirección de Control Disciplinario Interno.

Dos de estos grupos están participando por primera vez en el análisis (Desarrollo Territorial y Bienestar Social, y la Secretaría de Educación, específicamente un grupo de 1.367 docentes de las Instituciones Educativas Oficiales de la ciudad) y dos por segunda vez (el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal y el Departamento Administrativo del Medio Ambiente - DAGMA). Lo anterior permite hacer un seguimiento de la evolución de los indicadores de satisfacción en el tiempo.

Este trabajo trasciende, también, la posibilidad del desarrollo de una relación cercana con la comunidad académica de la ciudad, puesto que en el proceso de análisis de los resultados del proyecto, se contó con la participación del equipo de trabajo de la Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Libre de Colombia - Seccional Cali; sus integrantes apoyaron la cualificación de los resultados obtenidos en las diferentes dependencias evaluadas.

En el desarrollo del trabajo se busca responder las siguientes preguntas, para cada una de las dependencias que hacen parte del estudio: ¿Están satisfechos los funcionarios con las condiciones de su trabajo? ¿Qué factores laborales contribuyen a que los funcionarios se sientan más satisfechos? ¿Existe correlación entre satisfacción laboral y conducta disciplinable?

Finalmente, se proponen algunas recomendaciones para el mejoramiento de la conducta disciplinable a través de una mayor satisfacción laboral.

2. La satisfacción laboral

El talento humano es esencial en cualquier sistema de trabajo y por este motivo ha logrado un importante lugar de atención dentro de las políticas de gestión de las organizaciones contemporáneas. De dicho aspecto depende el éxito o fracaso de toda organización y de cualquiera de los programas o proyectos que se pongan en funcionamiento en la misma, pues la ejecución de las actividades en forma eficiente y eficaz requiere de personas con habilidades, destrezas, competencias y altamente motivadas.

Por este motivo, y en la búsqueda de dar soluciones a los diferentes problemas relacionados con el desempeño del talento humano, las instituciones—tanto públicas como privadas— han recurrido a la medición de los aspectos que afectan las condiciones laborales de sus colaboradores.

A partir de la década de los cincuenta se empiezan a realizar estudios cuantitativos sobre la satisfacción en el trabajo, impulsados por las investigaciones americanas basadas en la técnica del cuestionario. De este período, se identifican tres modelos de causalidad: el primero incorpora variables personales, del trabajo y organizativas para predecir la satisfacción; el segundo utiliza el peso relativo de los distintos aspectos del trabajo sobre la satisfacción de los trabajadores y el tercero tiene en cuenta las motivaciones o los valores (Gaston y Braitto, 1985).

En el ámbito del sector público, tanto en Colombia como en toda Latinoamérica, se han gestado cambios en las administraciones, surgidos en gran

parte por las recomendaciones de organismos internacionales tales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL y la U.S. Agency for International Development - USAID, orientadas al fortalecimiento de una cultura de lo público y la implementación de nuevos enfoques administrativos. En la década de los ochenta, se desarrolla un proceso de descentralización, definido como modernización institucional y democratización, posteriormente se pasó a la denominada apertura democrática y económica en la década de los noventa, a la consagración en la Constitución Política de 1991 del concepto de servidor público³ y posteriormente a la aplicación del modelo de gerencia pública que se implementa en la actualidad, el cual se expresa concretamente en procesos tales como los acuerdos de gestión, la evaluación del desempeño, la meritocracia y la adopción de la Ley 909 de 2004 que reglamenta el empleo público (Alcaldía de Santiago de Cali, 2013).

Esta apertura de las Administraciones Públicas hacia la gestión de nuevos servicios les conmina hacia una reestructuración del trabajo de sus empleados, donde la descoordinación de funciones, la imprecisión, la falta de conocimiento, la lentitud, la desconfianza hacia la introducción de nuevos sistemas de gestión de trabajo y la falta de comunicación pueden revertir en un continuado proceso de desmotivación e insatisfacción de los empleados. Con incidencias negativas no sólo para el adecuado funcionamiento de la Administración, sino también por las repercusiones económicas que tiene para la gestión eficiente de los servicios. En este contexto cabe preguntar si hay algún motivo por el que los empleados no puedan trabajar en un lugar en el que sientan que hacen una aportación satisfactoria. En donde los procedimientos, las normas y las formas nunca sean más importantes que los resultados. Y en donde las relaciones establecidas entre las personas sean tan importantes como los beneficios económicos. (Robina, 2001)

Así visto, la existencia de factores externos e internos que inciden en las organizaciones, tanto públicas como privadas, repercute en el comportamiento de las personas que hacen parte de las mismas, en su vida personal y en el trabajo que realizan, al igual que la satisfacción que ha tomado relevancia en el entorno laboral.

3 Plantea el concepto de Servidor Público para caracterizar a la persona natural que desempeña, ejecuta o realiza funciones públicas, administrativas o presta servicios públicos.

Algunos de estos factores, como el clima organizacional y el laboral, la motivación y satisfacción, fueron considerados en el desarrollo de este proyecto, así como el abordaje de conceptos tales como empleo público, gestión del talento humano y ética pública, entre otros, para entender el problema planteado y avanzar en la identificación de la relación existente entre satisfacción y conducta disciplinaria.

Debido al desarrollo de las teorías de la organización y los cambios en el mundo formal del trabajo, la satisfacción laboral ha adquirido gran atención por parte de los expertos y directivos de las organizaciones en el mundo. Se empieza a asumir que existe una relación entre satisfacción en el puesto de trabajo, el nivel de compromiso con la organización y, lo que es más importante desde el punto de vista de los empleadores, la productividad de los trabajadores.

Para un primer grupo de autores la satisfacción laboral hace referencia a un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. Para Locke (1976), la satisfacción se define como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”. Para Muchinsky (2000), es “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo”. Ambos autores coinciden en que la satisfacción se concentra en un estado donde el trabajador se siente satisfecho con su trabajo y cuando, a raíz del mismo, experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad.

Davis y Newstrom (1991) lo conciben como “un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo, como un sentimiento de relativo placer o dolor, que difiere de los pensamientos objetivos y de las intenciones de comportamiento”. Uno de los autores que más ha profundizado en esta conceptualización es Weinert (1985), para quien el interés en la satisfacción en el trabajo se debe a varias razones:

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores

en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

- Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

La satisfacción en el trabajo es, entonces, una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. Según Gibson (1996), se entiende como

(...) el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.

En este sentido, el nivel de este se inscribe en la valoración entre lo que una persona quiere y lo que tiene, siendo esto el producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido por esa contribución. Por este motivo, la satisfacción puede variar dependiendo de la proporcionalidad de las retribuciones, siendo en algunos casos negativa, y en otros, una satisfacción totalmente asertiva y completa (Alcaldía de Santiago de Cali, 2013).

Aunque son varias las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características decisivas:

- **Salario:** la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- **Trabajo:** el grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y apropiación de responsabilidades.
- **Oportunidad de ascenso:** la existencia de oportunidades para ascender.
- **Jefe:** la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.

- **Colaboradores:** el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Otros autores transforman el concepto y lo definen en un campo que va más allá de las emociones, concibiéndolo como una actitud generalizada de las personas ante el trabajo que realizan. Bravo, Peiró y Rodríguez (2002) la definen como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo”. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio lugar de empleo como un estado preparatorio, condición previa del comportamiento integrada por tres componentes: el componente cognitivo (creencias, opiniones), el afectivo (emociones y sentimientos) y el conativo (intención de comportarse de determinada forma). De este modo, la interpretación de la satisfacción laboral como actitud permite englobar los diversos puntos de vista recogidos en la literatura psicológica.

Hodgetts y Altman (1991) plantean, por su parte, que es el resultado de la motivación hacia el buen desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales y grupales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y la percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que el individuo juzga como equitativas, originan la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las distinciones recibidas y deseadas influirán de manera directa en la motivación del individuo, de modo que se conforme un sistema que se retroalimente constantemente.

La definición más simple de la satisfacción laboral es la que distingue entre satisfacción intrínseca y extrínseca. La primera está originada por factores relacionados con la tarea en sí (variedad, dificultad, interés, autonomía, posibilidad de aprender, etc.). Por su parte, la extrínseca tiene su origen en fuentes externas al empleado, ligadas al contexto o ambiente en el que la

tarea se desarrolla (relaciones con los supervisores y con los compañeros, salario, horas de trabajo, seguridad, reconocimiento, entre otros).

Es importante considerar que los términos que se conocen como **motivación** y **satisfacción laboral** no son lo mismo, dado que la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado. Igualmente, se puede entender que la primera es anterior al resultado, ya que es lo que lleva a realizar la acción, y la segunda es posterior, puesto que es lo que se percibe como producto de haber realizado la acción.

La motivación tiene relación con el contenido del trabajo mismo y con la gratificación psicológica que se deriva de su realización: responsabilidades, grandes desafíos, autonomía, entre otros. Aquí se debe tener en cuenta que suprimir los factores de descontento y de inquietud, es la primera fase para que la motivación y consecuente desempeño pueda desarrollarse seguidamente.

La ausencia de consenso que se refleja en los numerosos estudios sobre la satisfacción laboral y las incoherencias que ha suscitado el concepto, remiten a diversas definiciones según se la considere como una dinámica, una evaluación o bien como un estado emocional. Igualmente, se proponen diferentes clasificaciones de las condiciones de satisfacción laboral, así como de las categorías vinculadas al trabajo y a los factores que hacen posible su ocurrencia.

Tanto el reconocimiento de la satisfacción del personal, como el establecimiento de espacios de participación para lograr el aporte de ideas, conocimientos y experiencias de los empleados, se constituyen en ventajas competitivas para las organizaciones en el camino de alcanzar la excelencia; sin embargo, esto es poco aplicado. Es evidente que la satisfacción y la participación de los trabajadores no son solo variables que conducen al éxito sino que ambas se encuentran altamente vinculadas. Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa u organización lograrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales en el personal; así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

3. Metodología

Para la medición de la satisfacción en el puesto de trabajo de los servidores públicos se desarrolló una encuesta de autodiligenciamiento individual en las cuatro dependencias de la Alcaldía que hicieron parte del estudio: Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social, Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente - DAGMA, Secretaría de Educación (Docentes) y Departamento Administrativo de Hacienda.

En la Tabla 1 se muestra el número de personas encuestadas y el porcentaje de participación en cada una de las dependencias.

Tabla 1 Servidores públicos encuestados, por dependencia

	Total funcionarios	Total encuestados	% de participación
Hacienda	730	375	51.3 %
Bienestar	256	142	55.4 %
DAGMA	253	155	61.2 %
Educación	6.077	1.367	18.6 %
Total	7.316	2.039	28 %

Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Esta muestra es el resultado de los servidores públicos que participaron en la convocatoria, y que estuvieron presentes en las diferentes jornadas de encuestas, tanto físicas como virtuales, realizadas en el marco del proyecto.

El porcentaje de participación en el sondeo supera el 50 % en la mayoría de las dependencias que fueron encuestadas, posibilitando así un análisis con un nivel de representatividad valioso para el estudio.

I. El Instrumento

El instrumento utilizado para el sondeo es un cuestionario estandarizado, donde mediante enunciados sobre comportamientos humanos y ambientes

físicos estructurales del trabajo, se definen características propias de una organización y de la percepción personal de los individuos que la componen.

Las encuestas sobre satisfacción laboral constituyen una herramienta clave para la administración de las organizaciones, que permite, entre otros aspectos:

- Identificación de problemas potenciales en y entre el personal.
- Identificación de problemas estructurales o de organización que afectan los procesos organizacionales.
- Identificación o ratificación de fortalezas de la organización.
- Incrementar la confianza del personal de la organización.

El cuestionario contiene cincuenta y siete (57) enunciados distribuidos en ocho (8) dimensiones de análisis (Figura 2).

Figura 2 Dimensiones evaluadas en la encuesta



Fuente: Elaboración propia

Las dimensiones y los factores (aspectos) que serán utilizados para el presente estudio se explican a continuación:

Carga de Trabajo

Evalúa la percepción de los trabajadores respecto al nivel y equidad de las exigencias del trabajo, determinadas por el contenido del mismo, las condiciones ambientales, los aspectos psicolaborales y organizativos que tiene cada colaborador para desarrollar su trabajo, de acuerdo con sus conocimientos, competencias y habilidades.

Contenido y Características de la Tarea

Evalúa la percepción de los trabajadores respecto a las particularidades y propiedades de la tarea. Las particularidades son aquellas que permiten el desarrollo de sus habilidades y conocimientos nuevos en un ambiente amigable y de participación activa, mejorando las posibilidades de autonomía en la dependencia.

Exigencias Laborales

Evalúa la percepción de los trabajadores respecto a la afectación o beneficio de las actividades o procedimientos que imponen las tareas que desarrolla, desde el punto de vista de su salud, tales como: posturas, esfuerzo visual, labores repetitivas y rutinarias, creatividad e iniciativa por parte del colaborador.

Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera

Evalúa la percepción de los trabajadores respecto a las condiciones, habilidades, competencias laborales y personales en las que desarrollan su labor, identificando las necesidades que presentan frente a la formación, orientación y promoción, dentro de la organización, mediante la guía y el apoyo de su líder.

Aspectos Organizacionales

Evalúa la percepción de los trabajadores respecto al ambiente laboral, el cual influye directamente su manera de trabajar y la relación en interacción con sus pares y sus superiores, generando así claridad en las actividades y en su desempeño dentro del área de la organización.

Interacción Social

Evalúa la percepción de los trabajadores respecto a las relaciones de los colaboradores con sus compañeros, jefes y demás miembros de la organización; se espera que estas sean cordiales, de respeto, positivas y enriquecedoras, sin tomar en consideración la jerarquía, función o autoridad.

Imagen Institucional y Orientación al Cliente

Evalúa la percepción de los trabajadores respecto a la demanda de los usuarios o clientes frente al servicio y a la satisfacción de sus necesidades en la dependencia de trabajo al momento de la generación de información, la cual debe ser oportuna, clara y veraz, garantizando satisfacción e imagen favorable del área atendida. Además, evalúa la percepción de los trabajadores respecto al concepto que tienen de la dependencia en la que trabajan, la imagen que proyectan a los usuarios o clientes, y la percepción de las estrategias escogidas por la organización, que permitan satisfacer las necesidades de los usuarios, relacionadas con la información suministrada, la oportunidad, la amabilidad y el respeto en la atención y la reciprocidad en las interacciones con el usuario o cliente.

Satisfacción en el Trabajo

Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores respecto al grado de satisfacción que tienen en relación con el trabajo que realizan, los procesos implementados para fomentar el trabajo en equipo, la participación de las personas y la asignación de los recursos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

a. Escala de Valoración

Para el análisis de los datos se utilizó una escala de valoración Likert (de 1 a 5) en cada una de las situaciones expuestas al encuestado. A continuación se muestra la descripción de la escala:

- Nunca (1)
- Casi Nunca (2)
- Algunas Veces (3)
- Casi Siempre (4)
- Siempre (5)

Posteriormente, con el resultado de las calificaciones reportadas por los encuestados para cada dimensión, se establecieron categorías, de tal forma que se otorgó a cada una de estas una calificación porcentual asociada a una calificación cualitativa, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2 Valoración cuantitativa y cualitativa

Calificación porcentual	Calificación cualitativa
90 - 100	Excelente
80 - 89	Bueno
70 - 79	Aceptable
60 - 69	Regular
40 - 59	Malo
0 - 39	Pésimo

Fuente: Elaboración propia

Las dimensiones con valoraciones en categorías de excelente, bueno y aceptable se constituyen en fortalezas para la dependencia. Por el contrario, aquellas dimensiones con valoraciones en categorías de regular, malo y pésimo alertan sobre debilidades importantes en la dependencia.

Con el propósito de conformar una información que conlleve a un análisis descriptivo sobre los resultados de cada una de las ocho (8) dimensiones evaluadas, se trabajó con la siguiente metodología:

1. Se calculó el promedio aritmético de los resultados obtenidos en la valoración de los factores (aspectos) que conforman cada dimensión.
2. Se calculó el promedio aritmético de los resultados de cada dimensión, lo que permitió evaluar cualitativamente la percepción de clima laboral del personal del área de Desarrollo Territorial y Bienestar Social.

II. Aplicación del sondeo

La obtención de datos de la encuesta se realizó de manera directa, lo que implicó la convocatoria de los servidores públicos para el diligenciamiento de la misma. En este sentido, se desarrolló una estrategia de convocatoria que

incluyó la utilización de medios físicos (carteleros, oficios) y virtuales (correos electrónicos, notas en página web) para motivar a los funcionarios participantes a diligenciar el instrumento. Los encuestados tuvieron la oportunidad de responder el cuestionario tanto en físico (Figuras 3 y 4) como a través de medios virtuales (Figura 5).

Figura 3 Aplicación de encuestas en el DAGMA, Abril 7 de 2014



Fotografía: Archivo del autor.

Figura 4 Aplicación de encuestas en la Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social, Abril 7 de 2014



Fotografía: Archivo del autor.

Figura 5 Encuesta virtual - Sondeo “Condiciones del Servidor Público y Conducta Disciplinable”.



La confiabilidad de los datos fue una de las premisas más importantes del proyecto. Por este motivo, el equipo de trabajo del Observatorio de la Gestión Pública Municipal unificó tareas para la generación de confianza por parte de la población encuestada para que respondieran el sondeo con la mayor honestidad y claridad posible.

Los encuestados tuvieron total reserva de sus datos personales, puesto que al diligenciar el sondeo, depositaron el cuestionario en urnas, anulando una posible identificación de su registro. De igual manera, en el formato virtual, no se incluyeron preguntas de identificación y la herramienta web (Google Docs) no guardó registro de los equipos utilizados.

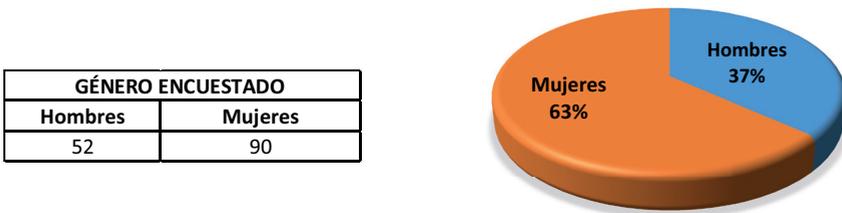
4. Resultados del estudio de satisfacción en el puesto de trabajo en cuatro dependencias de la Alcaldía de Santiago de Cali

I. Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social

El número total de personas encuestadas fue de 142 colaboradores, que corresponden al 55.4 % del total del personal de esta Secretaría. A continuación se presentan los resultados de algunos datos sociodemográficos de la dependencia.

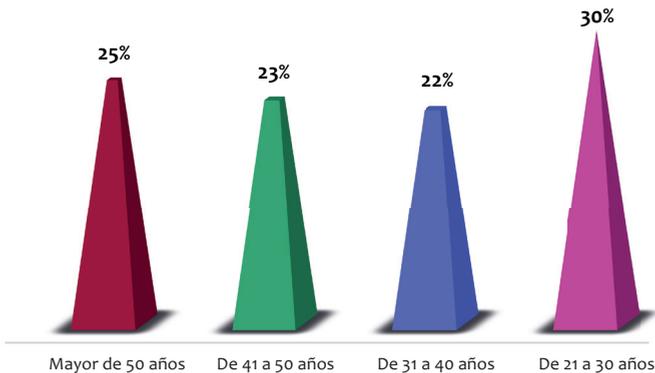
a. Caracterización Socio-Demográfica

Figura 6 Caracterización por género - Encuestados Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

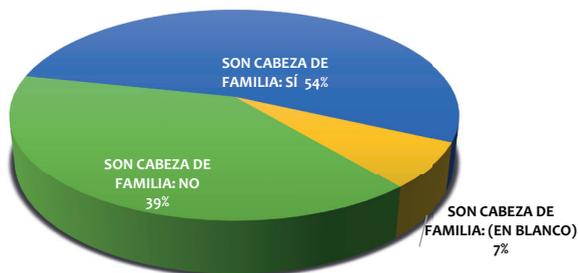
Figura 7 Caracterización por edad - Encuestados Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

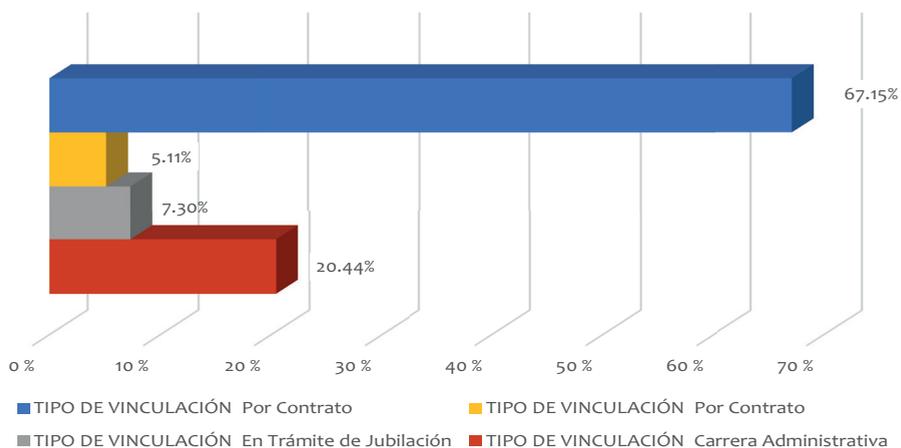
Figura 8 Funcionarios cabeza de familia - Encuestados Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social

SON CABEZA DE FAMILIA:		
NO	SÍ	(EN BLANCO)
56	76	10



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Figura 9 Tipo de vinculación - Encuestados Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social



TIPO DE VINCULACIÓN			
Carrera Administrativa	En Provisionalidad	En Trámite de Jubilación	Por Contrato
28	10	7	92
20.44 %	7.30 %	5.11 %	67.15 %

Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

b. Resultados del Índice de Satisfacción en el Puesto de Trabajo

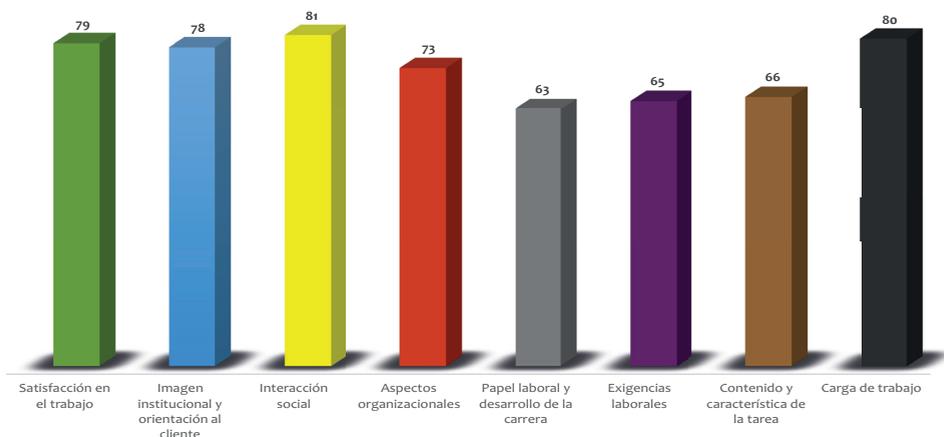
A continuación se muestran los resultados obtenidos por la Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social en el Índice de Satisfacción en el Puesto de Trabajo.

Tabla 3 Puntaje Satisfacción en el puesto de trabajo - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social

No.	Dimensión	Cuantitativa	Cualitativa
1	Satisfacción en el Trabajo	79	Aceptable
2	Imagen Institucional y Orientación al Cliente	78	Aceptable
3	Interacción Social	81	Bueno
4	Aspectos Organizacionales	73	Aceptable
5	Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera	63	Regular
6	Exigencias Laborales	65	Regular
7	Contenido y Características de la Tarea	66	Regular
8	Carga de Trabajo	80	Bueno
Promedio		72	Aceptable

Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Figura 10 Puntaje Satisfacción en el puesto de trabajo - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

De acuerdo con los resultados que se presentan en la Figura 10, se evidencia que ninguna de las dimensiones evaluadas alcanzó a posicionarse en la categoría de *Excelente*, puesto que no superan los 90 puntos mínimos estableci-

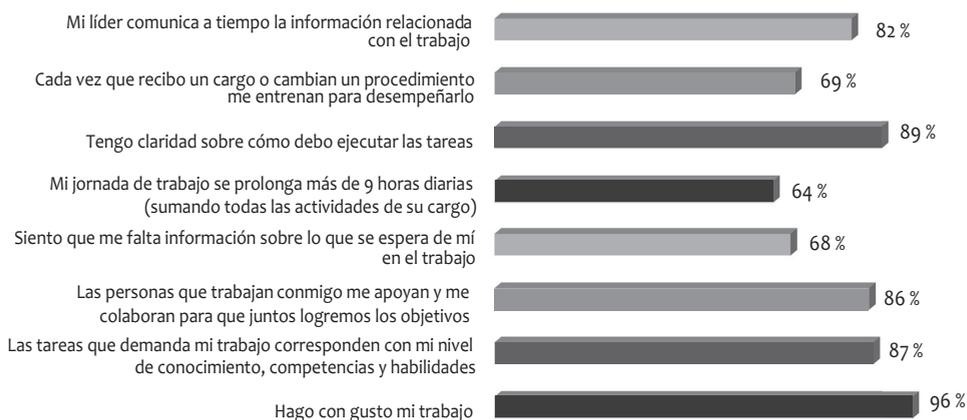
dos para esta. Las dimensiones con mejor resultado son: *Interacción Social* y *Carga de Trabajo*, valoradas cualitativamente como *Buenas*, con una media de 81 y 80 en la escala de calificación porcentual, respectivamente.

Adicionalmente, los funcionarios mostraron una percepción *Aceptable* con respecto a: *Satisfacción en el Trabajo*, *Imagen Institucional* y *Orientación al Cliente* y *Aspectos Organizacionales*. Las dimensiones con el nivel de percepción más bajo fueron *Papel Laboral* y *Desarrollo de la Carrera*, *Exigencias Laborales* y *Características de la Tarea*, calificadas como *Regulares*.

A continuación se describe cada una de estas dimensiones y se analizan los factores en cada una de ellas.

c. Dimensión Carga de Trabajo

Figura 11 Carga de Trabajo - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Esta dimensión presenta un puntaje promedio de 80 sobre 100, lo que la ubica en un nivel de evaluación de buen desempeño. Al evaluar individualmente cada uno de los factores que componen la dimensión, se encuentra que los funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social consideran con mayor frecuencia el factor *Hago con gusto mi trabajo*, alcanzando una puntuación de 96 % y una calificación *Excelente*, contrario al de menor satisfacción que fue *Mi jornada de trabajo se prolonga más de 9 horas diarias*

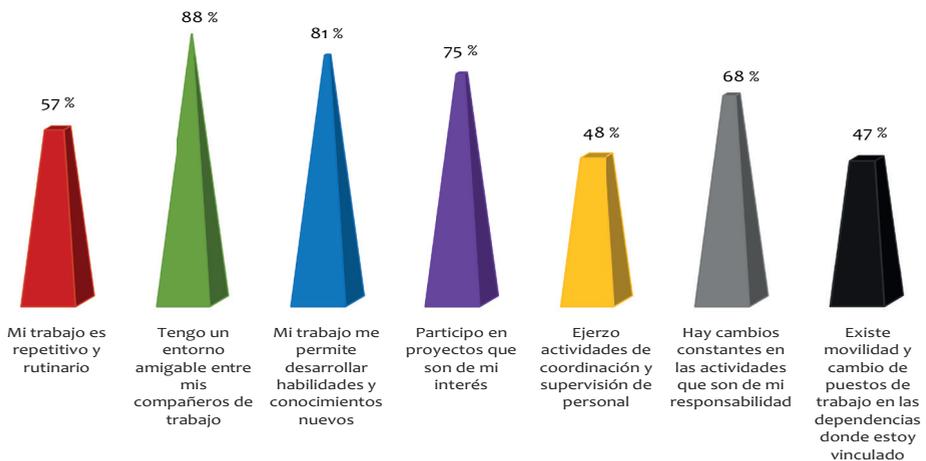
(sumando todas las actividades de su cargo) con una puntuación de 64 %, siendo un resultado *Regular*.

Igualmente se puede observar que dentro de la valoración *Regular* están catalogadas las dimensiones: *Siento que me falta información sobre lo que se espera de mí en el trabajo*, con promedio de 68 %, y *Cada vez que recibo un cargo o cambian un procedimiento me entrenan para desempeñarlo*, con un promedio de 69 %. El concepto *Carga de Trabajo*, según Rescalvo (1991), es definido como “el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral”.

En conclusión, esta dimensión obtuvo una calificación cualitativa de *Buena* y, como se observa en la Figura 11, el factor más relevante fue *Hago con gusto mi trabajo*, significando que la percepción del colaborador es positiva en la forma de realizar su trabajo. Es decir, al colaborador le gusta la tarea asignada para desarrollar, pero estas actividades las están realizando en jornadas superiores a las 9 horas diarias, lo que tuvo incidencia directa al momento de la evaluación, donde el factor referente al tiempo fue el que menor calificación obtuvo.

d. Dimensión Contenido y Características de la Tarea

Figura 12 Contenido y Características de la Tarea - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

El promedio de la dimensión es 66 %, ubicándola en un rango *Regular*. Al evaluar individualmente cada uno de los aspectos se detecta que el factor con mayor satisfacción por parte del personal del área de Bienestar fue *Tengo un entorno amigable entre mis compañeros de trabajo*, alcanzando una puntuación de 88 % y ubicándose como un resultado *Buena*. Contrario al de menor satisfacción que fue *Existe movilidad y cambio de puestos de trabajo en la dependencia donde estoy vinculado* con una puntuación de 47 % y *Ejercer actividades de coordinación y supervisión de personal* con una puntuación de 48 %, catalogándose como una calificación Mala, lo que hace referencia a que dentro de la dependencia existe muy poco desarrollo del plan de carrera que permita la rotación de los servidores públicos por los diferentes cargos, conllevando a la especialización en las funciones realizadas por ellos, lo cual puede afectar su motivación. Sin embargo, esto es posible compensarlo con el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos, mediante un programa integral de capacitación y actualización. Igualmente, se nivela cuando se le permite al colaborador aportar ideas para el mejoramiento de su proceso.

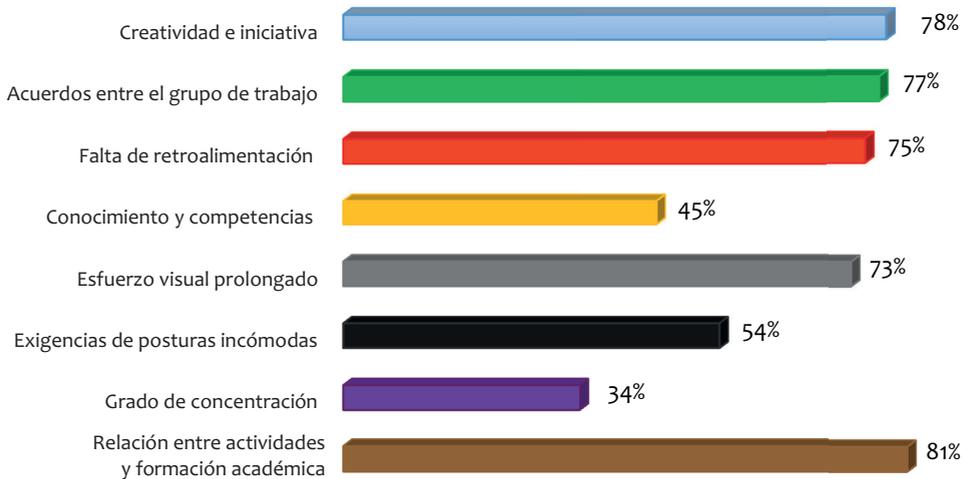
Al hacer referencia al *Contenido y Características de la Tarea*, se debe enfatizar en el modelo situacional de diseños de puestos de trabajo, el cual es un enfoque moderno y amplio que toma en cuenta dos variables:

- Las diferencias individuales de las personas.
- Las tareas involucradas.

Como ya se mencionó, la dimensión *Contenido y Características de la Tarea* presentó una calificación cualitativa de *Regular*. Se observa que no existe movilidad y cambio de puestos de trabajo en las dependencias, pero sí hay un entorno amigable entre los compañeros de trabajo, lo cual concuerda con el resultado *Buena* de la dimensión *Satisfacción Laboral*, ya que los empleados realizan con gusto y trabajan en equipo para cumplir sus objetivos grupales. También pueden desarrollar nuevas habilidades administrativas como manejo y supervisión de personal y asignación de tareas.

e. Dimensión Exigencias Laborales

Figura 13 Exigencias Laborales - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social



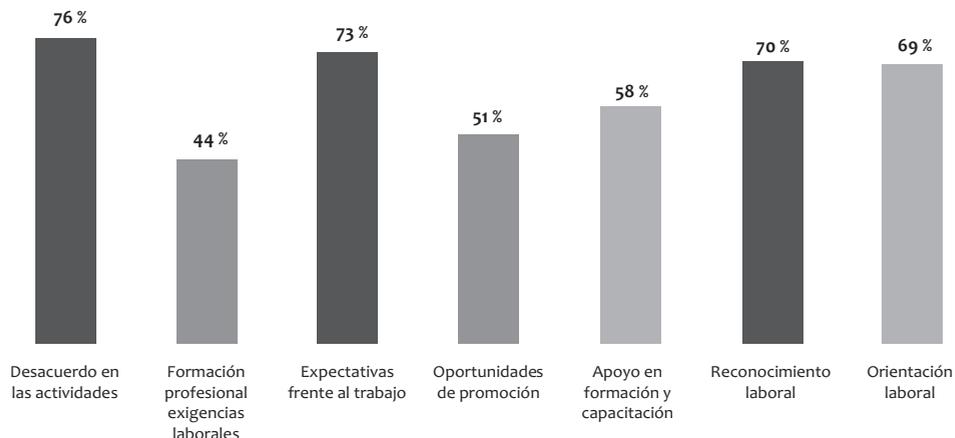
Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

El promedio de la dimensión *Exigencias Laborales* es 65 %, ubicándose en un rango *Regular*. Al evaluar individualmente cada uno de los aspectos se encuentra que el factor calificado con una mayor satisfacción por parte del personal del área de Bienestar fue: *Las actividades que realizo guardan relación con mi formación académica*, alcanzando una puntuación de 81 % y ubicándose como un resultado *Bueno*, contrario al de menos satisfacción que fue *Mi trabajo requiere alto grado de concentración* con una puntuación de 34 %, ubicándose en el más bajo resultado de la escala de valoración, lo que conlleva a que deba corregirse de manera inmediata.

La afectación física que sufren los colaboradores en el desarrollo de las labores asignadas influye en la percepción que ellos manifiestan al momento de la evaluación de esta dimensión, la cual fue calificada cualitativamente como *Regular*. Se puede suponer, entonces, que el nivel de *Exigencias Laborales* va más allá de la capacidad del trabajador, por lo cual es importante evaluar y tomar las acciones necesarias que permitan corregir esta actividad.

f. Dimensión Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera

Figura 14 *Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social*



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

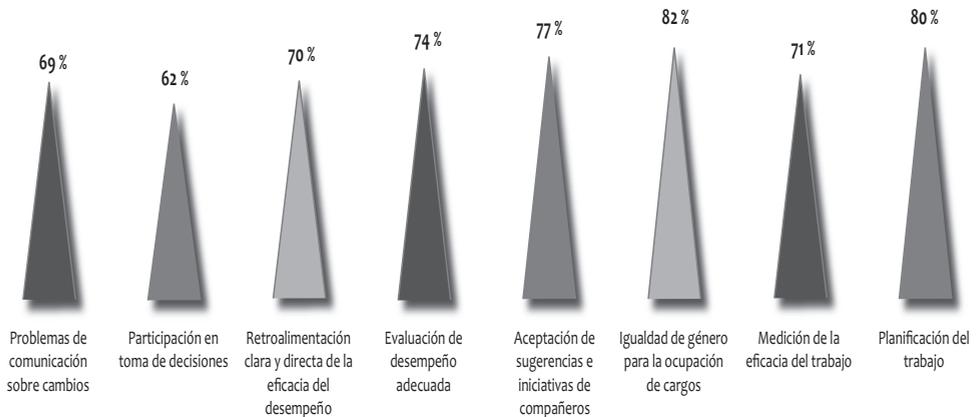
El *Desarrollo de la Carrera* es el esfuerzo continuo, organizado y formalizado que reconoce que las personas son un recurso importante para las organizaciones. Las personas abarcan la sucesión de actividades laborales y de puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida y las actitudes a las reacciones asociadas que experimenta. Esta dimensión obtuvo una calificación cualitativa *Regular*.

El promedio de la dimensión es 63 %, ubicándose en un rango *Regular*, con lo que se da a entender que es necesario tomar acciones correctivas. Al evaluar individualmente cada uno de los aspectos se evidencia que el que tiene mayor nivel de calificación fue *Realizo actividades con las que no estoy de acuerdo o no son de mi agrado* (tener en cuenta que aquí se utiliza la valoración contraria, donde *Nunca* es positivo), alcanzando una puntuación de 76 % y ubicándose como un resultado *Aceptable*, contrario al de menor satisfacción, *Mi formación profesional es compatible con las exigencias actuales de mi trabajo* (donde *Nunca* tiene una connotación negativa), con una puntuación de 44 %, siendo un resultado *Malo*.

Esta dimensión es de especial cuidado, debido a que se evalúan aspectos que van ligados con el desarrollo personal y profesional de los servidores públicos; en la medida en que ellos se sientan motivados para la ejecución de sus tareas y que los efectos de los resultados de su labor los lleve a sentirse realizados, ellos profesarán mayor entusiasmo en el desempeño de sus funciones como servidores públicos. Para lograr esto se recomienda generar iniciativas de cambio desde el área de Gestión del Talento Humano.

g. Dimensión Aspectos Organizacionales

Figura 15 Aspectos Organizacionales - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Los *Aspectos Organizacionales* se refieren a las relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos que permiten la integración de individuos, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Cuando se pretende medir la percepción de los trabajadores acerca del ambiente organizacional, es importante tomar en cuenta aspectos internos de la organización que están presentes en el día a día. Estos son inherentes a todos los miembros que la componen y su desarrollo está sujeto en gran medida a las directrices de la alta gerencia y su enfoque estratégico.

El promedio de la dimensión es 73 %, ubicándose en un rango *Aceptable*. Al evaluar individualmente cada uno de los aspectos se encuentra que el califi-

cado con mayor satisfacción por parte del personal del área fue *En la dependencia donde trabajo existe igualdad de género para la ocupación de cargos*, alcanzando una puntuación de 82 %, siendo este un resultado *Bueno*, contrario al de menor satisfacción, *Tengo la oportunidad de participar en la toma de decisiones* con una puntuación de 62 %, siendo un resultado *Regular*.

Aunque la calificación para esta dimensión no es la más alta, se puede entender que para estos servidores públicos la planificación y la organización del trabajo dentro de la dependencia se dan en forma *Aceptable* y que por lo tanto es conveniente mejorar los diferentes factores que integran esta dimensión.

h. Dimensión Interacción Social

Figura 16 Interacción Social - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social



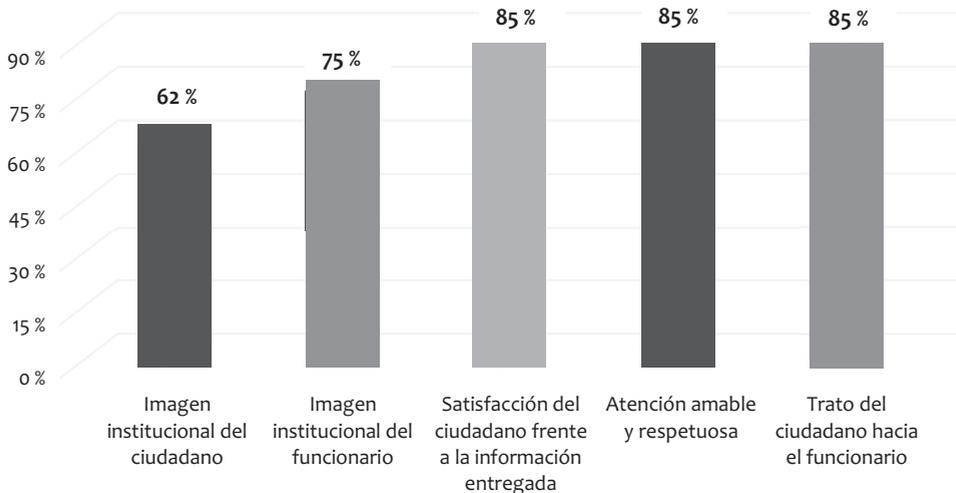
Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

La *Interacción Social* hace referencia al lazo, vínculo y capacidad de interactuar que existe entre las personas y que son esenciales en un grupo de trabajo. Es fundamental que todo individuo interactúe y comparta conocimientos e información entre sí, esto mejora la relación interpersonal e incentiva el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, logrando mejorar los procesos y facilitando la toma de decisiones.

El promedio de la dimensión es 81 %, ubicándose en un rango *Bueno*. Al evaluar individualmente cada uno de los aspectos se evidencia que los de mejor puntaje fueron *Cuando tenemos que realizar trabajo de grupo los compañeros colaboran* y *La relación con mi jefe inmediato es respetuosa y amable*, alcanzando estas una puntuación de 88 %, y ubicándose como un resultado *Bueno*, contrariamente al de menor satisfacción que fue la *Falta de colaboración entre compañeros*, con una puntuación de 65 %, siendo un resultado *Regular*. Lo que se puede interpretar de este resultado es que en su labor rutinaria no se presenta colaboración entre los servidores públicos de esta dependencia; ellos colaboran entre sí solamente cuando son organizados para trabajar en equipo, por lo cual es importante que se ejecute un plan de capacitaciones para que ellos adquieran la competencia de trabajo en equipo.

i. Dimensión Imagen Institucional y Orientación al Cliente

Figura 17 Imagen Institucional y Orientación al Cliente - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Algunos autores definen la *Imagen Institucional* como el conjunto de significados por el cual las personas externas a la organización la conocen, describen y se refieren a ella; es decir, es el resultado neto de la interacción

de una persona con las creencias, ideas, sentimientos e impresiones acerca de una determinada empresa.

El promedio de la dimensión es 78 %, ubicándose en un rango *Aceptable*. Al evaluar individualmente cada uno de los aspectos se determina que los factores con mayor satisfacción por parte del personal del área fueron tres de los cinco evaluados: *Los ciudadanos que atiendo se muestran satisfechos con la información que les doy, Noto que mis compañeros de dependencia atienden amable y respetuosamente a los ciudadanos y Siento que los usuarios me tratan de manera respetuosa y amable.*

Los tres aspectos alcanzan una puntuación de 85 %, ubicándose como un resultado *Bueno*. Contrario al de menor satisfacción, *La imagen que tienen los ciudadanos de mi dependencia es...* con una puntuación de 62 %, siendo un resultado *Regular*.

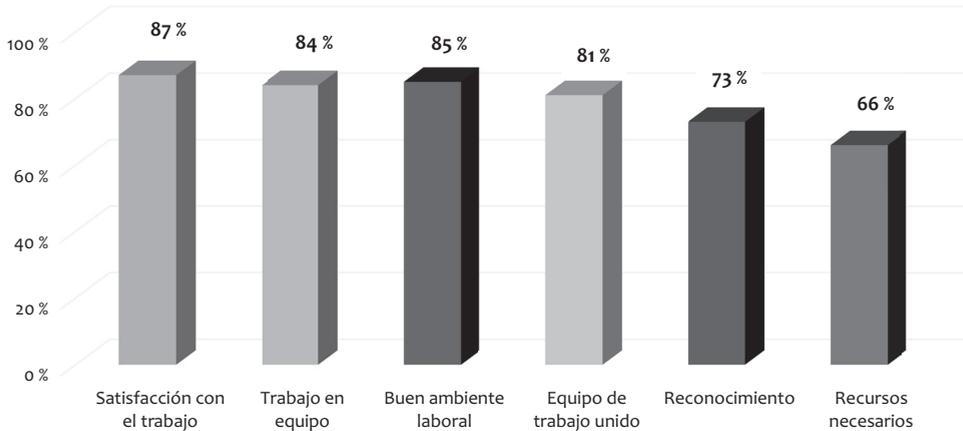
Existe una polarización en el sentido de que los funcionarios consideran que son bien tratados, que ellos dan buen trato y que los ciudadanos quedan satisfechos con los servicios recibidos, frente a la imagen institucional que tanto los propios servidores públicos como los ciudadanos tienen de la entidad. La polarización se configura dado que estos dos últimos factores mencionados son los que tienen la calificación de *Aceptable* y *Regular*, respectivamente, mientras que los otros aspectos tienen calificación *Buena*. Esto conlleva a que se deben realizar acciones encaminadas a mejorar la imagen institucional de la dependencia, tanto a nivel interno como externo.

j. Dimensión Satisfacción en el Trabajo

La satisfacción laboral se puede definir como el conjunto de actitudes que tiene un sujeto hacia la tarea asignada dentro de la organización. Estas actitudes vendrán definidas por las características del puesto de trabajo y por cómo está considerada dicha labor por el sujeto.

El resultado cualitativo de la dimensión *Satisfacción en el Trabajo* arrojó la medición de *Bueno*, siendo esta dimensión la que tiene la mayor calificación entre todas las mencionadas anteriormente.

Figura 18 Satisfacción en el Trabajo - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

El promedio de la dimensión es 79 %, ubicándose en un rango *Aceptable*. Al evaluar individualmente cada uno de los aspectos se nota que el calificado con mayor satisfacción por parte del personal del área fue *Me siento satisfecho con el trabajo que realizo*, que alcanza una puntuación de 87 % y se ubica como un resultado *Bueno*. Por otra parte, el de menor satisfacción fue *Cuento con los recursos necesarios para desarrollar mi trabajo*, con una puntuación de 66, siendo un resultado *Regular*.

Para esta dimensión es importante evaluar el nivel de respuesta que tiene la dependencia para con los servidores públicos en el sentido de brindar todos los recursos necesarios para el desarrollo de las labores diarias, para garantizar que los servidores públicos se encuentren plenamente satisfechos con sus puestos de trabajo y con la correcta ejecución de sus labores. Adicionalmente, es conveniente que se establezcan políticas desde la gestión del talento humano orientadas a brindar reconocimiento a los servidores públicos.

k. Recomendaciones y conclusiones

Recomendaciones generales respecto a las siguientes dimensiones:

- **Carga de Trabajo:** Se aconseja llevar registros de las jornadas laborales cumplidas por los servidores públicos de esta dependencia con el fin de

verificar que sus cargas de trabajo se están cumpliendo dentro del horario pactado, y así poder evaluar el desempeño de ellos, las necesidades de tiempos adicionales de dedicación y los requerimientos de nuevos puestos de trabajo. Se recomienda también que se realice un plan de entrenamiento y permanentes capacitaciones para que los servidores públicos de esta dependencia conozcan plenamente los procesos y las funciones ligadas a su gestión y los cambios que se dan en la misma.

- **Contenido y Características de la Tarea y Exigencias Laborales:** Se sugiere analizar las funciones y los roles de los cargos y las competencias de los colaboradores para lograr una caracterización e identificación del potencial laboral de los trabajadores.
- **Exigencias Laborales:** Se recomienda realizar una inspección a los puestos de trabajo para prevenir y corregir el riesgo ergonómico en los colaboradores. También es importante que se revise la correspondencia entre roles, responsabilidades y competencias del personal de la dependencia.
- **Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera:** Se aconseja diseñar programas de capacitación que permitan al colaborador ampliar sus conocimientos, con el fin de dotarlo de las competencias pertinentes, y así proyectar su crecimiento dentro de la organización. Es recomendable también que al contratar personal se elija a aquellas personas que tengan los perfiles, la formación profesional y las competencias requeridas para desempeñar los cargos a los que se asignan.
- **Aspectos Organizacionales:** Se sugiere sensibilizar a los líderes de los procesos para que transmitan de forma transversal toda información que sea de impacto para la dependencia.
- **Interacción Social:** Se recomienda realizar un plan de acción por parte del líder con su equipo de trabajo, donde se fortalezcan las relaciones interpersonales, la cooperación y el trabajo en equipo, fomentando un ambiente laboral confortable.

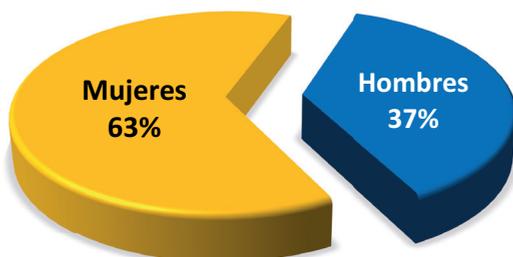
- **Imagen Institucional y Orientación al Cliente:** Se aconseja realizar un trabajo en equipo del área, donde se identifique por qué consideran que no son excelentes y con este aplicar un plan de acción para mejorar su percepción y la imagen que deben proyectar al ciudadano común.
- **Satisfacción en el Trabajo:** Se sugiere analizar y verificar los recursos establecidos para cada cargo, con el fin de identificar cuáles son las falencias que originan la percepción del trabajador.
- El conocimiento de la satisfacción laboral proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite además introducir cambios planificados tanto en las actitudes como en las conductas de los colaboradores. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el ambiente organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los servidores públicos a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.
- Según los resultados obtenidos en las encuestas, se pudo concluir que de las ocho dimensiones evaluadas, existen cinco fortalezas relativas al ambiente laboral, estas son: *Carga de Trabajo*, *Aspectos Organizacionales*, *Interacción Social*, *Imagen Institucional* y *Orientación al Cliente*, y *Satisfacción en el Trabajo*; también se puede evidenciar que su calificación cualitativa es *Aceptable*, pero sin olvidar que tres de las ocho dimensiones evaluadas tienen una calificación *Regular* (*Papel Laboral* y *Desarrollo de la Carrera*, *Exigencias Laborales*, *Contenido* y *Características de la Tarea*), por lo cual se entiende que estas dimensiones son consideradas como debilidades, susceptibles de ser fortalecidas.
- La finalidad de este proyecto va más allá de establecer un diagnóstico de satisfacción laboral en las dependencias. Se pretende alcanzar un nivel posterior de transformación o mejoramiento, que contribuya al pleno desarrollo de los deberes funcionales de los servidores públicos de la Administración Municipal, con el objetivo de focalizar las acciones de prevención que tienen como resultado la comisión de una falta disciplinaria, por lo que se presenta además una caracterización disciplinaria

de la dependencia como un insumo para tomar las acciones de mejora pertinentes.

II. Departamento Administrativo de Hacienda

a. Caracterización Socio-Demográfica

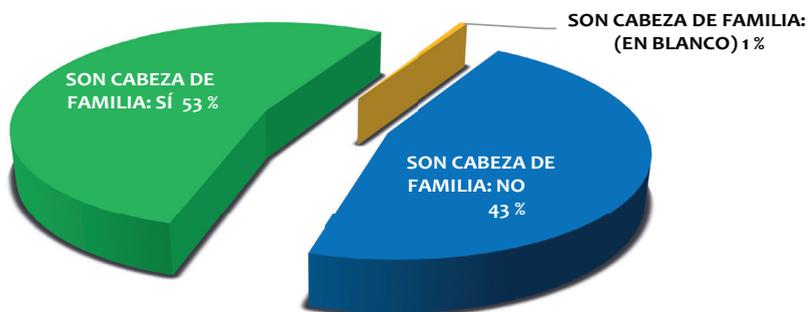
Figura 19 Género de los encuestados - Departamento Administrativo de Hacienda



Hombres	Mujeres
140	237

Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

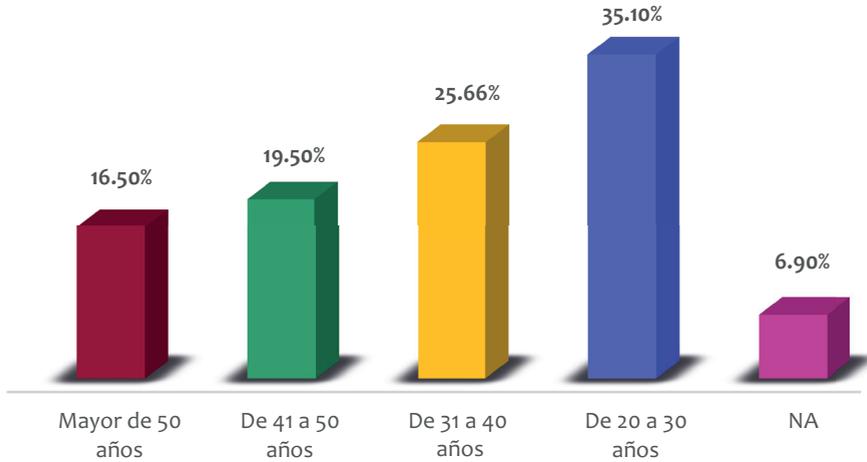
Figura 20 Personas cabeza de hogar - Departamento Administrativo de Hacienda



SON CABEZA DE FAMILIA:		
NO	SÍ	(EN BLANCO)
174	201	2

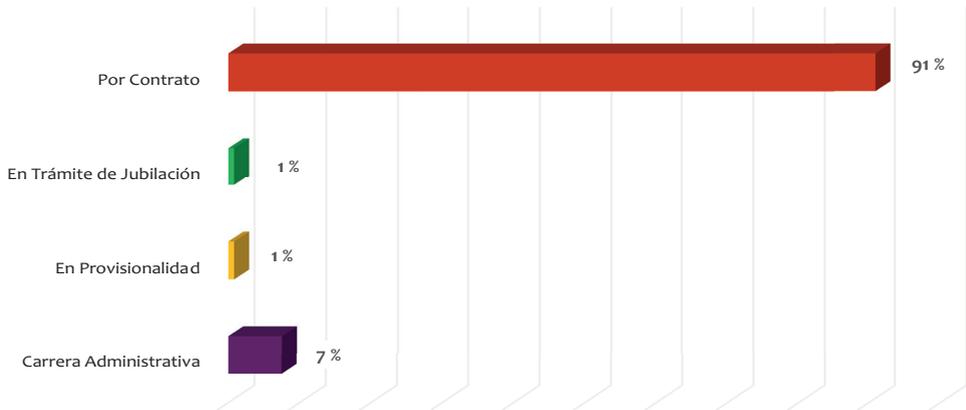
Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Figura 21 Edades de los encuestados - Departamento Administrativo de Hacienda



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Figura 22 Tipo de vinculación de los encuestados - Departamento Administrativo de Hacienda



TIPO DE VINCULACIÓN			
Carrera Administrativa	En Provisionalidad	En Trámite de Jubilación	Por Contrato
28	3	3	341

Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

b. Satisfacción en el puesto de trabajo

Tabla 4 Medición general de la satisfacción laboral - Departamento Administrativo de Hacienda

No.	Nombre dimensión	Cuantitativa	Cualitativa
1	Carga de Trabajo	82.7	Buena
2	Contenido y Características de la Tarea	70.8	Aceptable
3	Exigencias Laborales	70.9	Aceptable
4	Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera	73.8	Aceptable
5	Aspectos Organizacionales	74.5	Aceptable
6	Interacción Social	85.2	Buena
7	Imagen Institucional y Orientación al Cliente	82.6	Buena
8	Satisfacción en el Trabajo	82.9	Buena
Promedio		77.9	Aceptable

Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Figura 23 Medición general de la satisfacción laboral - Departamento Administrativo de Hacienda



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

La medición general se compone de ocho dimensiones, que muestran un panorama de la satisfacción que tienen los colaboradores del Departamento Administrativo de Hacienda con la labor que están desempeñando y con las condiciones que les brinda la Alcaldía y su dependencia para poder desarrollarla. Estas condiciones determinan un adecuado ambiente laboral. Alves (2000) afirma que en las organizaciones debe existir buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y sentimiento de satisfacción con la tarea que se ejecuta, porque esto conlleva a una alta productividad y un alto rendimiento.

Los resultados que se obtuvieron de las personas encuestadas son positivos para la medición en el Departamento Administrativo de Hacienda, lo que refleja que se está haciendo un trabajo adecuado de liderazgo y de comunicación. Sin embargo, existen variables que requieren atención, para generar mayor compromiso, sentido de pertenencia y eficiencia en la labor contratada.

Al evaluar cada una de las dimensiones, la mitad de ellas están calificadas con *Aceptable*. Estas contienen los seis aspectos con menor calificación según los datos que arroja el estudio: *Esfuerzo visual prolongado*, *Posturas incómodas*, *Oportunidades de promoción*, *Trabajo repetitivo y rutinario*, *Movilidad y cambios de puesto* y *Participación en la toma de decisiones*. Estos aspectos obtuvieron una calificación de *Malo* y *Pésimo*, representando el 7 % de la valoración total del estudio. Las otras cuatro dimensiones obtuvieron una calificación promedio entre 82.6 y 85.9, ubicándolas en el rango de Buena.

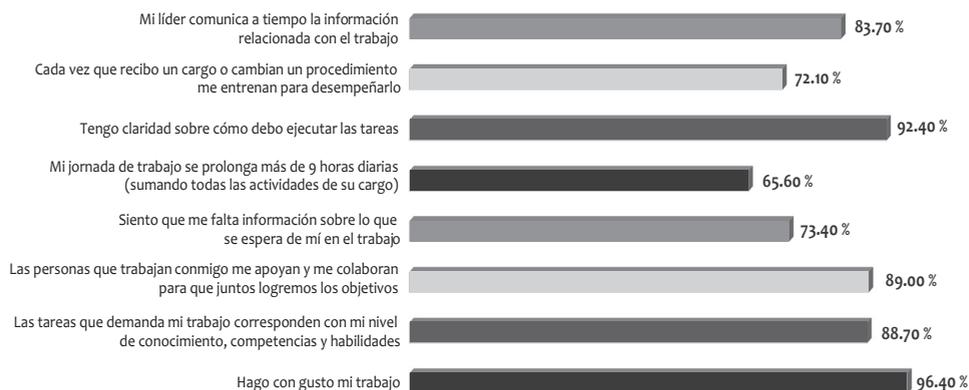
Desde una visión más detallada de los aspectos que componen estas cuatro dimensiones, se muestra que el 37 % de los aspectos obtuvieron una calificación entre *Regular* y *Aceptable*, y el 56 % se valoró como *Bueno* y *Excelente*.

c. Dimensión Carga de Trabajo

El resultado de esta dimensión es uno de los más altos frente a las demás que componen el Índice de Satisfacción Laboral en el Departamento Administrativo de Hacienda, la cual está compuesta por ocho aspectos de los cuales resaltan positivamente dos: *Hago con gusto mi trabajo* y *Claridad*

sobre la ejecución de las tareas, con una calificación superior a 92.4 %, interpretada cualitativamente como *Excelente*. Seguido por los aspectos cuyas calificaciones fueron entre 83.7 % y 89 %: *Comunicación a tiempo por parte del líder*, *Las tareas corresponden con mis conocimientos* y *Existe colaboración en el grupo de trabajo*, manteniendo una calificación *Buena*.

Figura 24 Carga de Trabajo - Departamento Administrativo de Hacienda



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

En el rango de *Aceptable*, con una valoración de 73.4 % y 72.1 %, respectivamente, se encuentran los aspectos *Falta de información sobre lo que se espera de mí en el trabajo* y *Cada vez que recibo un cargo me entrenan para desempeñarlo*. Finalmente, el aspecto con la calificación más baja es *Mi jornada laboral es superior a 9 horas*, calificada como *Regular*, con 65.6 %; sin embargo, este resultado es positivo puesto que solo el 30 % de las personas encuestadas muestran inconformidad con su jornada de trabajo.

Según la Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia (CROEM, 2013), la *Carga de Trabajo* está compuesta por dos factores, dependiendo de la actividad que realice: *Carga Física* y *Carga Mental*, de las cuales la segunda es relevante debido al tipo de actividades desarrolladas por el Departamento Administrativo de Hacienda de la Alcaldía de Cali. La *Carga Mental* tiene cinco componentes que se pueden relacionar con los aspectos de la dimensión desarrollada; estos son: *Cantidad de información por unidad del tiempo*, *Complejidad de la información*, *Elaboración de las respuestas*, *Malas relaciones laborales* y *Trabajos de poco contenido* (CROEM, 2013).

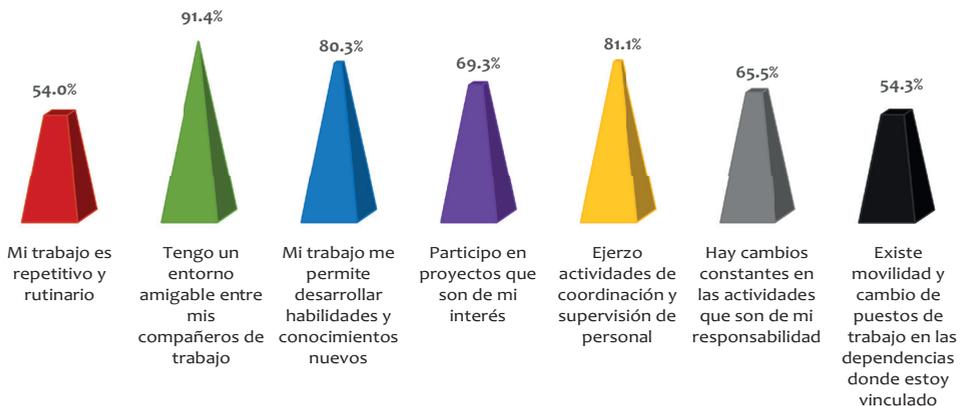
Teniendo en cuenta lo anterior, la *Carga de Trabajo* tiene un panorama positivo, frente a las dimensiones que componen la satisfacción laboral en el Departamento Administrativo de Hacienda. Si se analizan los resultados, las personas encuestadas muestran que están satisfechas con las labores que desempeñan, están capacitadas para desarrollar las tareas asignadas y conocen qué es lo que espera la organización de ellas, además existe trabajo en equipo y los líderes se comunican efectivamente con sus subalternos.

Las calificaciones que muestra la Figura 24 oscilan entre 65 % y 96 %, obteniendo apreciaciones de *Regular*, *Aceptable*, *Buena* y *Excelente*. Cabe resaltar que el puntaje categorizado como *Regular*, con una valoración de 65.6 %, es visiblemente positivo, puesto que el resultado se obtiene de una encuesta a 377 personas, donde alrededor del 78 % de los empleados manifestaron que solo algunas veces o nunca laboran más de 9 horas y solo el 22 % manifiesta que sí lo hace.

Los ocho aspectos dan un resultado promedio de 82.7 %, generando una calificación cualitativa *Buena*, esto quiere decir que todos se relacionan entre sí, convirtiéndose en una de las dimensiones más influyentes en el ambiente laboral del Departamento Administrativo de Hacienda.

d. Dimensión Contenido y Características de la Tarea

Figura 25 Contenido y Características de la Tarea - Departamento Administrativo de Hacienda



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

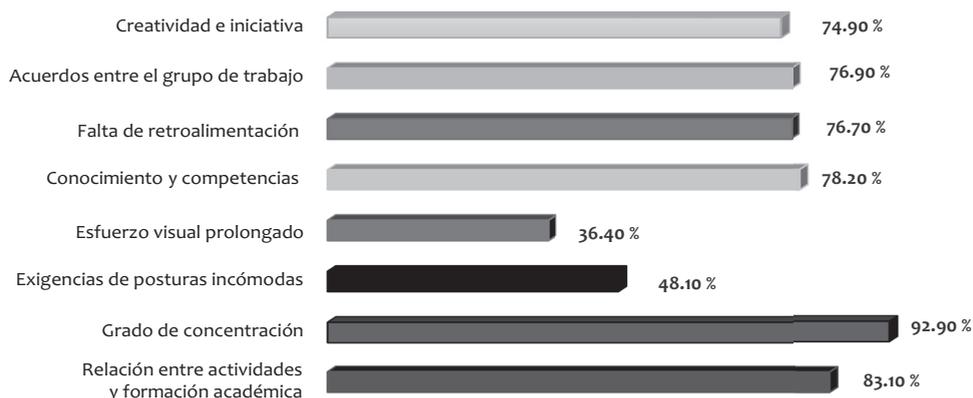
La dimensión *Contenido y Características de la Tarea*, ilustrada en la Figura 25, obtuvo una calificación promedio de 70.8 %, la cual se considera *Aceptable*. En esta dimensión se miden siete aspectos en los cuales la mayor puntuación está determinada por el *Entorno amigable entre mis compañeros de trabajo*, con 91.4 %, que se interpreta cualitativamente como *Excelente*. Igualmente se puede resaltar la calificación de 81.1 % al factor que establece que *El personal ejerce actividades de coordinación y supervisión*; así mismo, la calificación de 80.3 % a *Mi trabajo me permite desarrollar habilidades y conocimientos nuevos*; ambos factores obtuvieron una calificación *Buena*.

Por otro lado, se encuentran cuatro aspectos por debajo de *Aceptable*: *Participación en proyectos*, con calificación de 69.3 %; *Cambios constantes en las actividades que son de mi responsabilidad*, con 65.5 %, aspectos cuya calificación es *Regular*. Los aspectos que tienen una calificación considerada como *Mala* son *Movilidad y cambio de puesto de trabajo*, con 54.3 %, y *Trabajo repetitivo*, con 54.0 %.

Se puede concluir que la Secretaría de Hacienda cuenta con una gran fortaleza organizacional determinada por el entorno amigable entre los compañeros de trabajo que se interpreta como *Excelente*, lo que significa que existe una óptima relación entre compañeros; de un total de 377 encuestados, 240 personas afirman que siempre tienen un entorno amigable.

e. Dimensión Exigencias Laborales

Figura 26. Exigencias Laborales - Departamento Administrativo de Hacienda



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

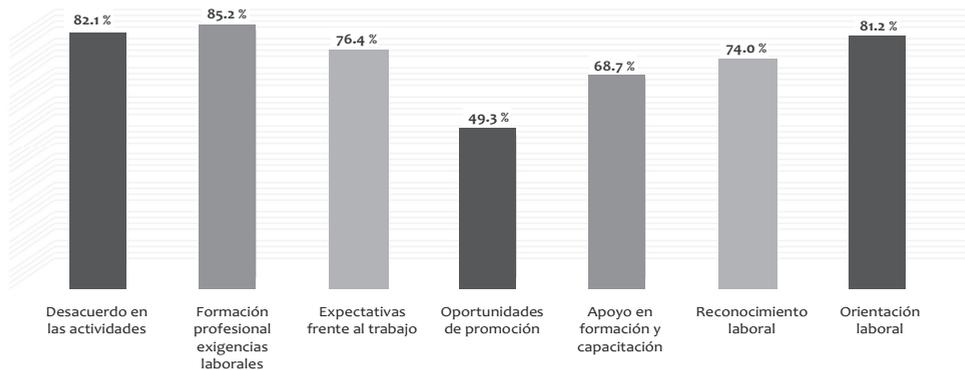
Como se observa en la Figura 26, los encuestados le otorgan una calificación general de 70.9 % a la dimensión *Exigencias Laborales*. En esta variable la percepción de los trabajadores respecto a la afectación o beneficio de las actividades o procedimientos que imponen las tareas que desarrollan, teniendo en cuenta posturas, esfuerzo visual, labores repetitivas y rutinarias, creatividad e iniciativa por parte del trabajador (Alcaldía de Santiago de Cali, 2013), tuvo una evaluación cualitativa *Aceptable*.

Se observa que sobresalen de esta calificación los aspectos del *Grado de concentración*, con una calificación de 92.9 %, cuya descripción cualitativa es de *Excelente*, indicando que las funciones que desarrollan los funcionarios son de alto cuidado y responsabilidad. Igualmente se destacan *Relación entre actividades y formación académica*, con una calificación de 83.1, considerada como *Buena*.

Por otro lado, con la misma calificación de *Aceptable* se encuentra *Conocimiento y competencias*, con 78.2 %; *Acuerdos en el grupo de trabajo*, con 76.9 %; *Falta de retroalimentación*, con 76.7 %; y *Creatividad e iniciativa*, con 74.9 %, por lo cual se sugiere realizar una nueva inducción a los puestos de trabajo, para así aclarar dudas a los funcionarios de acuerdo con lo que está estipulado en sus manuales de funciones.

f. Dimensión Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera

Figura 27. Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera - Departamento Administrativo de Hacienda



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Esta dimensión está conformada por siete aspectos, su calificación general es de 73.8 %, por lo cual su valoración cualitativa es *Aceptable*. Los funcionarios están a gusto con su trabajo, encuentran apoyo en otras áreas, reciben capacitación con la orientación del líder del equipo, y se les reconoce el buen desempeño.

En este sentido, vale la pena mencionar que en la literatura analizada sobre el tema, se dice que todos los aspectos antes mencionados son relevantes; resulta necesario que los colaboradores se sientan identificados con la misión y visión de la organización en la que laboran, al igual que el hecho de conocer las estrategias de crecimiento, puesto que gracias a esa identificación de comportamiento y actitudes se facilita el logro de los objetivos laborales.

En esta dimensión se encuentran factores que se requieren para obtener un buen desempeño laboral y profesional en las personas, de ahí la importancia de tener una estructura organizada y equitativa para todos.

El aspecto de *Formación profesional/Exigencias laborales* obtuvo el más alto porcentaje, lo cual lo hace resaltar dentro de la calificación cuantitativa con un 85.2 %, siendo descrito como *Bueno*, al igual que *Orientación laboral*, con un 81.2 %, y *Desacuerdo en las actividades*, con un 82.1 %. Se sugiere revisar y evaluar el tema *Oportunidades de promoción* para identificar las posibles causas que generan una puntuación baja.

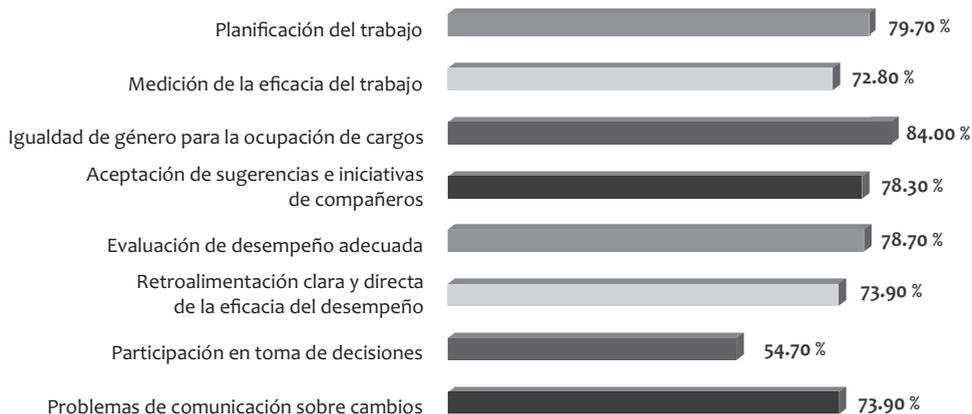
En la actualidad, las empresas contemplan el desarrollo de la carrera profesional como una alternativa para prevenir el desgaste, informar a los empleados de las posibilidades profesionales, mejorar la calidad de vida en el trabajo y cumplir sus objetivos de no discriminación laboral, así como sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y global. Sin embargo, la combinación de factores ha convertido el desarrollo de la carrera profesional en una actividad más complicada de lo que solía ser; ejemplos de ello son: la reducción de plantillas, los cambios tecnológicos y las peticiones de los trabajadores para crecer y perfeccionar sus habilidades.

La calificación de *Apoyo en formación y capacitación* fue de 68.7 %, el cual se encuentra en un nivel medio, siendo calificado cualitativamente como *Regular*. Sin embargo, cuando se revisa en detalle el aspecto *Reconocimien-*

to laboral se ve una calificación de 74 %, que es *Aceptable*, al igual que *Expectativas en el trabajo*, con el 76.4 %.

g. Dimensión Aspectos Organizacionales

Figura 28 Aspectos Organizacionales - Departamento Administrativo de Hacienda



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Esta dimensión está conformada por ocho aspectos, su calificación general es 74.5, por lo que su evaluación cualitativa es *Aceptable*. Dentro de esta se evidencia que la mayoría de los funcionarios tienen percepciones similares con respecto a los aspectos organizacionales como son evaluación del desempeño, comunicación asertiva, igualdad de género y, en general, toda la planificación estratégica de la organización.

El aspecto más relevante fue *Igualdad de género para la ocupación de cargos*, el cual obtuvo la mejor calificación con un puntaje de 84 %, considerándose cualitativamente como *Buena*, lo que refleja que no hay discriminación entre hombres y mujeres, y se propende a la igualdad para desempeñarse laboralmente, lo que ayuda a la obtención de resultados positivos para la organización, evitando diferencias entre los funcionarios.

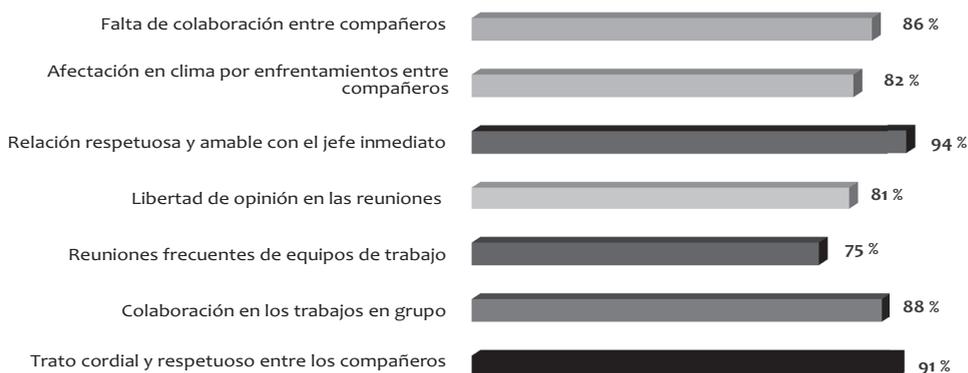
En este sentido, vale la pena mencionar que se ubican en una calificación cualitativa *Aceptable* los aspectos *Problemas de comunicación sobre cambios*, con un 73.9 %; *Retroalimentación clara y directa de la eficacia*

del desempeño, con un 73.9 %; *Evaluación de desempeño adecuada*, con un 78.7 %; *Aceptación de sugerencias e iniciativas de compañeros*, con un 78.3 %; *Medición de la eficacia del trabajo*, con un 72.8 %; y *Planificación del trabajo*, con un 79.7 %.

Dentro de esta dimensión la calificación más baja fue la de *Participación en la toma de decisiones*, con un 54.7 %, siendo cualitativamente *Mala*. Aunque este aspecto en la mayoría de los casos es determinado por los altos directivos, es importante incentivar la participación de todos los servidores públicos dentro de la dependencia, con el fin de conocer sus aportes en aspectos técnicos que favorezcan la efectividad de la gestión pública. Adicionalmente, y por razones de discreción operativa, se recomienda determinar qué cargos son claves y requieren participación en la toma de decisiones.

h. Dimensión Interacción Social

Figura 29 Interacción Social - Departamento Administrativo de Hacienda



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Esta dimensión está conformada por siete aspectos. Su calificación general es de 85.2, y su evaluación cualitativa es *Buena*. Cabe anotar que es la que tiene mayor valoración dentro del segmento de las dimensiones encuestadas, lo que evidencia que en el Departamento Administrativo de Hacienda se da un ambiente de colaboración, con pocos enfrentamientos, donde se puede opinar sin temor y se da un trato cordial y respetuoso.

No obstante, cuando se analizan puntualmente aspectos como el *Enfrentamiento entre compañeros*, 177 de los 377 encuestados afirman rotundamente que nunca se dan, pero los otros 194 se debaten entre las opciones de casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre. Los que afirman que siempre, casi siempre y algunas veces son 97; esto indica que aunque sean escasos, sí se presentan enfrentamientos que afectan la satisfacción laboral.

Dicho así, hay hechos que son considerados por los demás compañeros como relevantes y no como un cruce de palabras en una situación difícil, hecho que puede generar conflictos entre áreas y problemas pendientes de solucionar. Estos inconvenientes podrían estar afectando o afectar en el futuro. El siguiente aspecto es la *Falta de colaboración entre compañeros*, en el cual, 205 de los 377 encuestados afirmó que nunca los han tenido, pero los 167 restantes se debaten entre casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre.

Aunque los dos aspectos mencionados están ubicados en el rango de *Bueno*, es importante no dejarlos de lado si se busca que en una próxima oportunidad sean valorados como *Excelente*.

En la Figura 29 se puede ver que tres de los cinco aspectos evaluados se ubican por debajo de la calificación general de la dimensión, donde las *Reuniones frecuentes de equipos de trabajo*, con 75 %, es la valoración más baja, ubicándola en el rango de *Aceptable*. Es necesario prestarle especial atención, pues no se debe olvidar que “una reunión de trabajo, cuyo propósito principal es resolver problemas y/o tomar decisiones, debe tener dos características: ser productiva (que se cumplan los objetivos) y ser gratificante” (Ander-Egg & Aguilar, 2001).

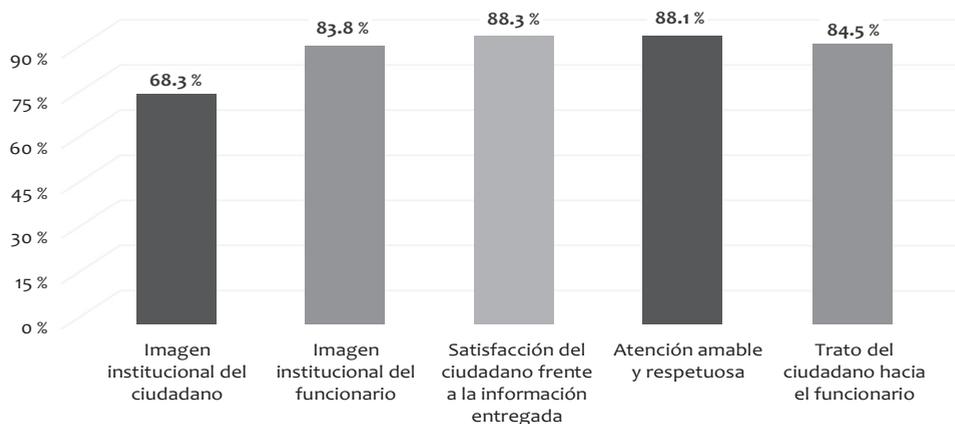
Las otras dos variables, correspondientes a *Libertad de opinión en las reuniones*, con 81 %, y *Afectación en clima por enfrentamientos entre compañeros*, con 82 %, se ubican en el rango de *Bueno*.

Es de resaltar que hay dos aspectos que se ubican por encima del promedio general de la dimensión de las variables evaluadas y corresponden a *Relación respetuosa y amable con el jefe Inmediato*, que ocupa el primer lugar con

94 %, seguido de *Trato cordial y respetuoso entre los compañeros*, con 91 %, valoradas como *Excelentes*. Un poco más abajo se encuentra la variable *Falta de colaboración entre compañeros*, con 86 %, y *Colaboración en los trabajos en grupo*, con 88 %, las cuales están valoradas como *Buenas*.

i. Dimensión Imagen Institucional y Orientación al Cliente

Figura 30. Imagen Institucional y Orientación al Cliente - Departamento Administrativo de Hacienda



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

La dimensión *Imagen Institucional y Orientación al Cliente* obtuvo una calificación de 82.6 %, ubicándose en el rango de *Buena*. El aspecto más sobresaliente es *Satisfacción del ciudadano frente a la información entregada*, con 88.3 %, y el aspecto que obtuvo menor calificación fue *Imagen institucional del ciudadano*, con 68.3 %, ubicándose en el rango de *Regular*.

Por otro lado, el aspecto *Imagen Institucional del Funcionario* fue calificado con 83.8 %, lo que indica que del total de la población encuestada en esta dependencia existe un número menor de funcionarios que no se encuentran satisfechos con este aspecto, por lo cual se debe trabajar en recuperar su sentido de pertenencia para modificar la percepción negativa y así evitar que se transmita su sentir a los ciudadanos.

Es importante apoyarse en los demás aspectos cuya calificación cualitativa es *Buena*, en la medida que permiten mejorar la imagen que tienen los

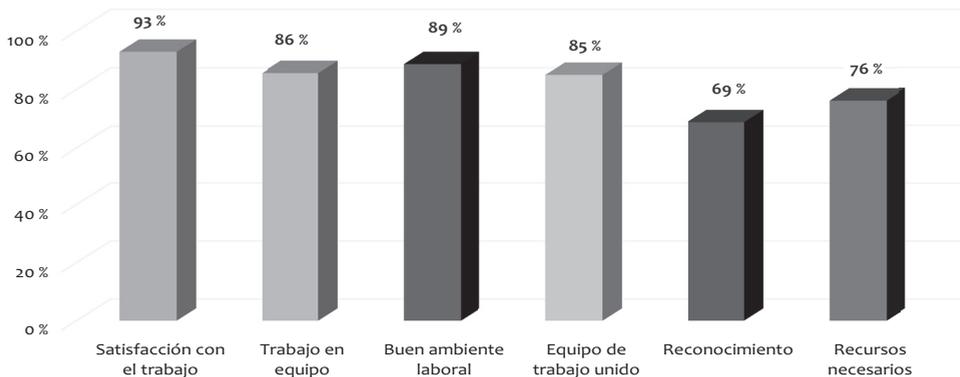
ciudadanos de la dependencia, la cual se ve afectada por las situaciones que presenta el sector público en general, y que no son controladas por el Departamento Administrativo de Hacienda. En general, se puede afirmar que los servidores públicos de esta dependencia comparten la percepción de que la *Imagen Institucional y Orientación al Cliente* es buena, además se apoyan en el trato respetuoso y amable para lograrlo.

Dicho de otra manera,

El problema de imagen tiene mucho que ver con la exposición constante en la prensa de los casos de corrupción y los escándalos en su gestión. El problema con las instituciones, en especial las de elección, es que hoy los ciudadanos están encontrando otras formas de participación y no identifican en aquellas una forma de expresión legítima de sus intereses. (Vélez, 2013)

j. Dimensión Satisfacción en el Trabajo

Figura 31 Satisfacción en el Trabajo - Departamento Administrativo de Hacienda



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Esta dimensión está conformada por seis aspectos, los cuales obtuvieron una calificación general de 82.9 %, y su valoración cualitativa es *Buena*. El aspecto que obtuvo mayor calificación corresponde al de *Satisfacción con el trabajo*, con un puntaje de 93 %, seguido de *Buen ambiente laboral*, con 89 %; *Trabajo en equipo*, con 86 %; *Equipo de trabajo unido*, con 85 %; estos últimos valorados por encima de la general y se ubican en el rango de *Buena*.

Los cuatro aspectos positivos están interrelacionados y ayudan a comprender por qué los funcionarios se encuentran en una organización en la que se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, donde se fomenta el trabajo en equipo, en el cual su ambiente de trabajo contribuye a que se sientan a gusto realizando sus funciones y que contribuye a que se conformen grupos de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales.

De acuerdo con la Figura 31, solo dos de los seis aspectos evaluados se ubican por debajo de la calificación general, *Reconocimiento* y *Recursos necesarios* cuyas calificaciones fueron 69 % y 76 %, y tienen una medición más baja, por lo que se encuentran en el rango de *Regular* y *Aceptable*, respectivamente. Estas dos variables, aunque no están calificadas como malas, son dos alertas para poder realizar una labor destacada en el trabajo.

Se debe aprovechar que las personas se encuentran en un buen ambiente de trabajo para realizar listas de chequeo y conocer cuáles son aquellos recursos a los que hacen mención, para de esta manera tener un acercamiento y poder tomar acciones de mejora sobre los recursos que la organización se encuentre en la capacidad de brindar. También, conocer de manera detallada los momentos en los cuales las personas realizan su trabajo de manera sobresaliente para dárselos a conocer a sus líderes.

k. Recomendaciones y conclusiones

A continuación se presentan una serie de recomendaciones dirigidas a mejorar aquellos aspectos que, por su calificación, son considerados como debilidades:

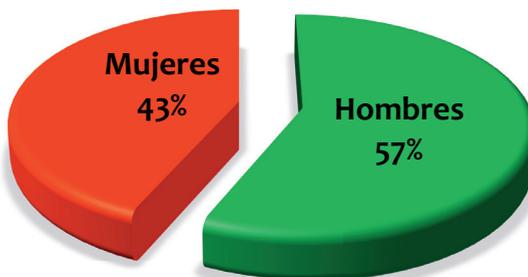
- En la dimensión *Exigencias Laborales*, que obtuvo una calificación aceptable, se sugiere programar asesoría con la Administradora de Riesgos Laborales - ARL, para evaluar las condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo, realizar análisis de la iluminación en los mismos, exámenes visuales para cada uno de los empleados del área e implementar un programa de pausas activas.

- En la dimensión *Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera* es necesario revisar el proceso interno que existe para las oportunidades de promoción interna, hacerlo público en las diferentes áreas con los requisitos mínimos para aplicar y así los funcionarios puedan tener conocimiento y evaluar posibles ascensos.
- En la dimensión *Interacción Social*, para contrarrestar la baja calificación del aspecto *Reuniones frecuentes de equipos de trabajo*, se sugiere trabajar en la implementación de reuniones efectivas, método utilizado para la búsqueda de consenso y de estrategias para la solución de problemas.
- En la dimensión *Satisfacción en el Trabajo*, para mejorar la percepción de las acciones que se puedan tomar y que están asociadas a la motivación por parte de los jefes o líderes de grupos, se sugiere aprovechar la buena relación que existe entre los grupos de trabajo y realizar una charla entre las partes, para que de manera escrita o verbal se reconozca el trabajo sobresaliente de las personas.
- En la dimensión *Contenido y Características de la Tarea*, donde la calificación fue aceptable, se recomienda realizar un análisis a los manuales de funciones y a las actividades que debe desarrollar cada uno de los funcionarios; igualmente, se sugiere efectuar actividades de descanso por parte del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, para que los funcionarios no se sientan inmersos en una rutina laboral.
- La finalidad de este proyecto va más allá de establecer un diagnóstico de satisfacción laboral en las dependencias. Se pretende alcanzar un nivel posterior de transformación o mejoramiento que contribuya al desarrollo pleno de los deberes funcionales de los servidores públicos de la Administración Central Municipal, con el objetivo de focalizar las acciones de prevención en dichas circunstancias, en el marco de la satisfacción laboral, que tiene como resultado evitar la comisión de una falta disciplinaria, por lo que se presenta además una caracterización disciplinaria de la dependencia como un insumo para tomar las acciones de mejora pertinentes.

III. Departamento Administrativo del Medio Ambiente - DAGMA

a. Caracterización Socio-Demográfica

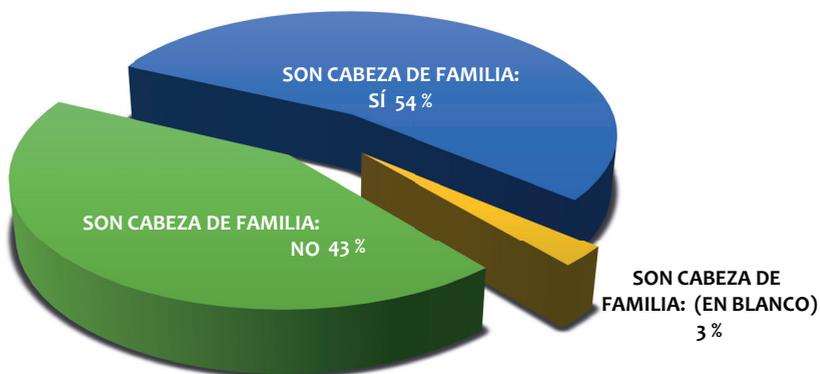
Figura 32 Género de los encuestados - DAGMA



GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS	
Hombres	Mujeres
88	67

Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

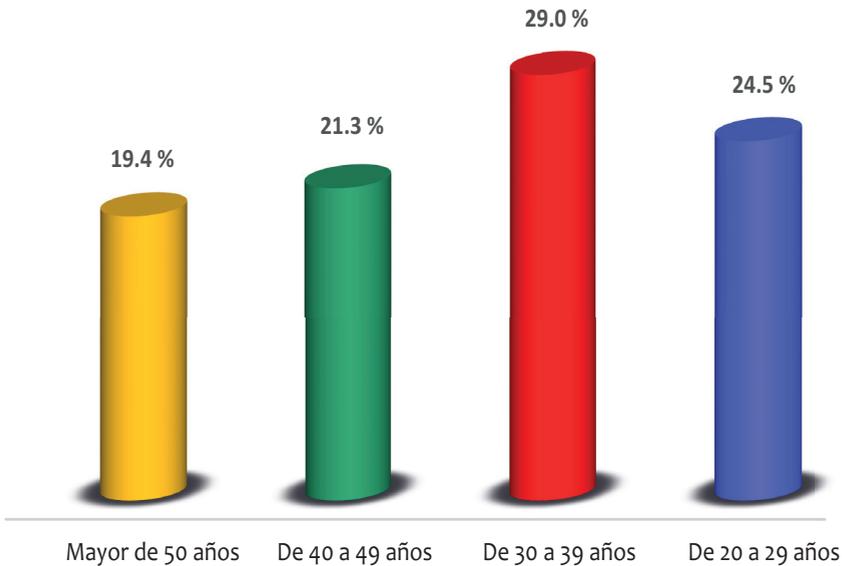
Figura 33 Cabeza de hogar - DAGMA



SON CABEZA DE FAMILIA		
NO	SÍ	(EN BLANCO)
67	84	4

Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Figura 34 Edades de los encuestados - DAGMA



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

b. Dimensión Satisfacción en el Puesto de Trabajo

Tabla 5 Medición general de la satisfacción laboral - DAGMA

No.	Dimensión	Cuantitativa	Cualitativa
1	Satisfacción en el Trabajo	78.3	Aceptable
2	Imagen Institucional y Orientación al Cliente	72.5	Aceptable
3	Interacción Social	75.9	Aceptable
4	Aspectos Organizacionales	71.7	Aceptable
5	Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera	62.1	Regular
6	Exigencias Laborales	64.8	Regular
7	Contenido y Característica de la Tarea	64.9	Regular
8	Carga de Trabajo	75.6	Aceptable
	Promedio	72	Aceptable

Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Figura 35 Satisfacción General en el Puesto de Trabajo - DAGMA



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

La Figura 35 corresponde a *Satisfacción General* en el DAGMA, donde se observa que de las ocho dimensiones encuestadas, cinco de ellas se ubican por debajo del porcentaje de calificación determinada como *Aceptable*. A continuación se mencionan, en orden descendente, de acuerdo con la calificación reportada:

El 78.3 % de las personas encuestadas manifiestan *Satisfacción en el trabajo*, siendo este el mayor porcentaje alcanzado. Las dimensiones *Interacción Social* y *Carga de Trabajo* alcanzaron un 75.9 % y un 75.6 %, respectivamente, mientras que la *Imagen institucional* alcanzó un porcentaje de 72.5 %, seguido de los *Aspectos Organizacionales*, con un 71.7 %.

La dimensión *Contenido y Características de la Tarea* obtuvo un porcentaje de 64.9, seguida por *Exigencias Laborales* y *Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera*, con 64.8 % y 62.1 %, respectivamente, siendo esta última la de menor porcentaje dentro de la encuesta. En la tabla de rangos, estas dimensiones se califican dentro de la categoría *Regular*.

c. Dimensión Carga de Trabajo

Figura 36 Carga de Trabajo - DAGMA



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

De los ocho ítems encuestados, *Hago con gusto mi trabajo* se ubica en el rango de *Excelente*, con el 91.05 %, siendo el máximo puntaje; mientras que el relacionado con *Mi jornada de trabajo que se prolonga más de 9 horas diarias*, sumando todas las actividades del cargo, obtuvo un porcentaje del 55.19 %, siendo el menor porcentaje obtenido dentro de la encuesta.

Lo funcionarios de esta dependencia manifestaron en la encuesta que hacen su trabajo con gusto, lo cual debe ser de gran satisfacción para la Administración, ya que se demuestra que la asignación de tareas se encuentra acorde con el nivel de conocimientos, competencias y habilidades de cada colaborador que desempeña el cargo.

Al lograr que se cumplan los dos puntos anteriores con tan alta calificación porcentual, se puede determinar que las personas que allí trabajan tienen claro cómo deben ejecutar las tareas a su cargo, lo que permite minimizar errores o reprocesos en la labor, y de esta forma también indica que las actividades del cargo están relacionadas con los perfiles que se requieren para cada puesto.

Se resalta el nivel de comunicación que existe entre líder y colaborador, lo cual es visible con la calificación obtenida en el aspecto *Mi líder comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo*, que obtuvo un 78.96 %; aunque puede tener actividades de mejora, al igual que el fortalecimiento del trabajo en equipo, lo cual se visualiza con el aspecto *Las personas que trabajan conmigo me apoyan y me colaboran para que juntos logremos los objetivos*, que obtuvo un 76.99 %; pese a que se refleje un porcentaje significativo, puede haber mejores resultados en una próxima medición.

d. Dimensión Contenidos y Características de la Tarea

Figura 37 Contenido y Características de la Tarea - DAGMA

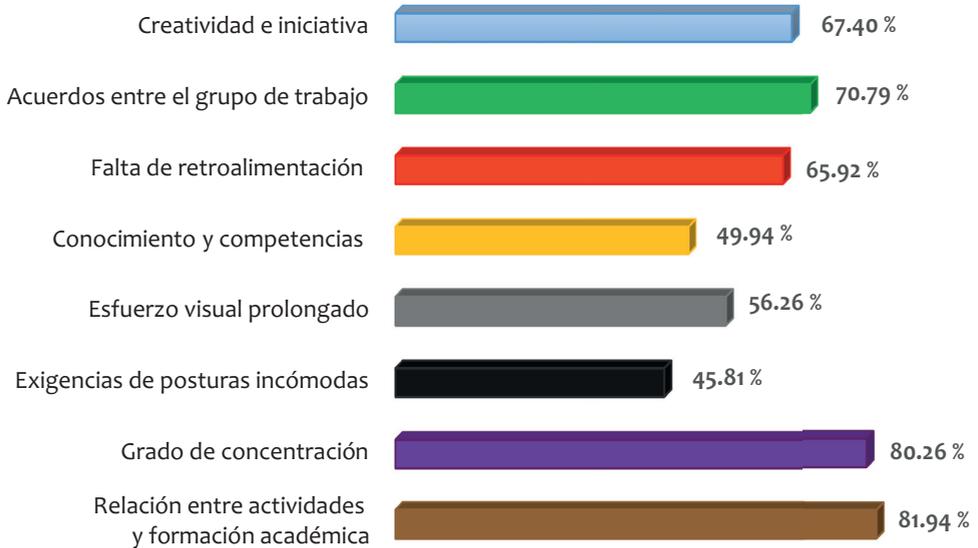


Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

En la Figura 37 se muestra que el mayor porcentaje es de 85.29 %, a través del cual las personas encuestadas se refieren al ítem *Tengo un entorno amigable entre mis compañeros de trabajo*, ubicándolo en el rango de *Bueno*. El menor porcentaje obtenido fue para el punto *Mi trabajo es repetitivo y rutinario*, con un porcentaje del 48.39 %.

e. Dimensión Exigencias Laborales

Figura 38 Exigencias Laborales - DAGMA



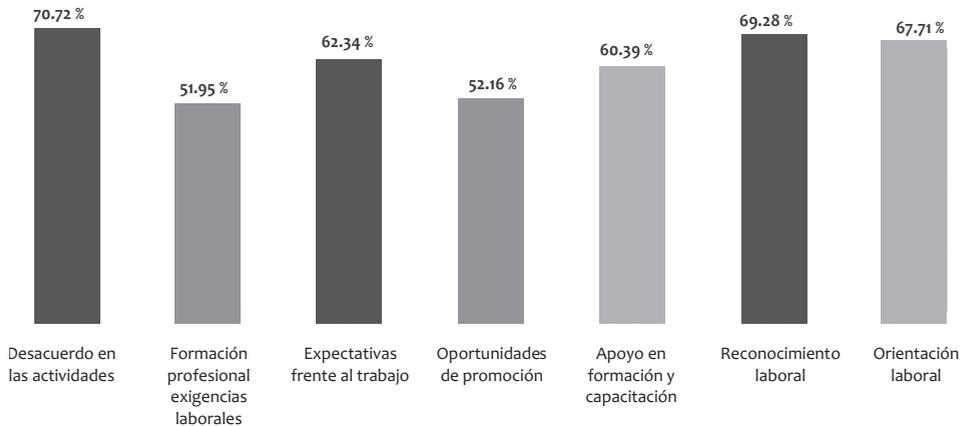
Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

La Figura 38 sobre la dimensión de *Exigencias Laborales* muestra que el 81.94 % de los encuestados manifiestan una positiva *Relación entre actividades y formación académica*, obteniendo este ítem el más alto porcentaje dentro de esta dimensión, por lo que se cataloga como *Bueno*, lo cual proporciona motivación para los colaboradores al momento de realizar sus labores. El 45.81 % de los encuestados refieren que sus actividades laborales tienen *Exigencias de posturas incómodas*, siendo este aspecto el que menor porcentaje tiene.

En esta dimensión se destaca que los funcionarios realizan actividades relacionadas con sus conocimientos y formación académica, lo que permite que cada uno aporte lo aprendido en pro de mejorar su trabajo. La *Relación entre actividades y formación académica*, con 81.94 %, propicia que aumente significativamente la concentración que se requiere para el cargo.

f. Dimensión Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera

Figura 39 Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera - DAGMA



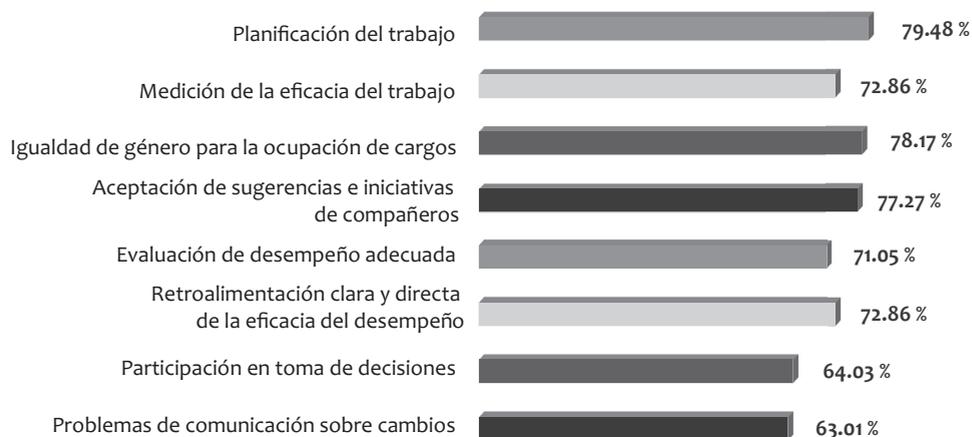
Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

En la Figura 39 se puede observar que el aspecto más relevante para los encuestados se refiere al ítem correspondiente a *Desacuerdo en las actividades*, por lo que se evidencia que no están de acuerdo o no son de su agrado, obteniendo un porcentaje del 70.72 %, siendo el más alto para esta encuesta. En relación con el aspecto *Formación profesional/Exigencias laborales*, los colaboradores lo calificaron con un porcentaje del 51.95 %, siendo este el menor valor obtenido en esta dimensión encuestada.

Se aprecia en este punto que los encuestados se sienten a gusto y motivados. Reconocen y valoran los conocimientos, habilidades y las competencias laborales y personales en las actividades que desarrollan en la dependencia a la que pertenecen. Así muchas de las tareas que realizan sean de poco agrado para ellos, la orientación del líder del área y la formación constante les facilita sacar adelante las actividades asignadas, logrando así realizar una mejor labor, lo que permite que el puesto de trabajo cubra las expectativas de cada funcionario.

g. Dimensión Aspectos Organizacionales

Figura 40 Aspectos Organizacionales - DAGMA



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Con respecto a la Figura 40, se puede observar que el mayor porcentaje obtenido fue de 79.48 %, el cual corresponde a Planificación del Trabajo. Para esta dimensión, el menor porcentaje observado es un 63.01 %, el cual hace referencia al ítem *Problemas de comunicación sobre cambios* en su lugar de trabajo.

Se resalta el resultado de esta dimensión dados los porcentajes significativos donde se demuestra un buen nivel de organización interna, iniciando con la planificación de actividades a realizar por cada funcionario. De esta forma, se activa la participación y sugerencias de todo el grupo de trabajo, el buen ambiente laboral se mide en la igualdad de género, sin importar el cargo que se ocupe, proporcionando una satisfacción laboral.

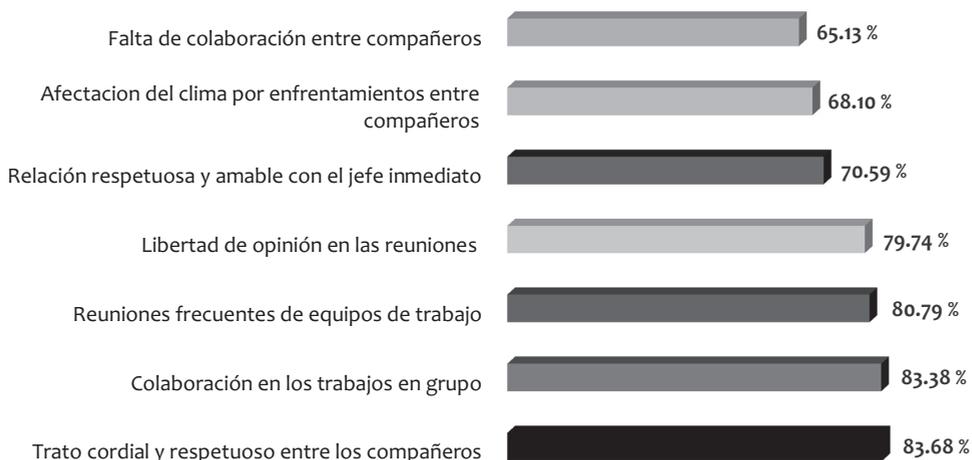
Para los encuestados resulta valioso que se lleve a cabo una retroalimentación por las labores desempeñadas, donde se logre plantear oportunidades de mejora, y así mismo medir la eficacia del trabajo realizado.

Se considera que la medición de desempeño laboral es adecuada, puesto que permite cumplir a satisfacción las competencias. Una mala comunica-

ción, en cualquier proceso, tiene efectos negativos en la labor, tal como se ve reflejado en la encuesta.

h. Dimensión Interacción Social

Figura 41 Interacción Social - DAGMA



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

En la Figura 41 se muestra que de las personas encuestadas, el 83.68 % manifiesta que en su lugar de trabajo hay un *Trato cordial y respetuoso entre los compañeros*, lo que califica este aspecto como *Bueno* y a su vez el de mayor puntuación; mientras que el 65.13 % respondieron que existe *Falta de colaboración entre compañeros*, siendo este aspecto el de menor puntuación en esta encuesta.

Es muy valioso que en la dependencia se cuente con una buena interacción social, tal como se refleja en la encuesta; que se le da importancia al buen trato, el cual debe ser siempre cordial y respetuoso entre compañeros de trabajo. Para cumplir con los objetivos propuestos, se debe trabajar en un equipo donde todos puedan participar y colaborar en la gestión de búsqueda de resultados.

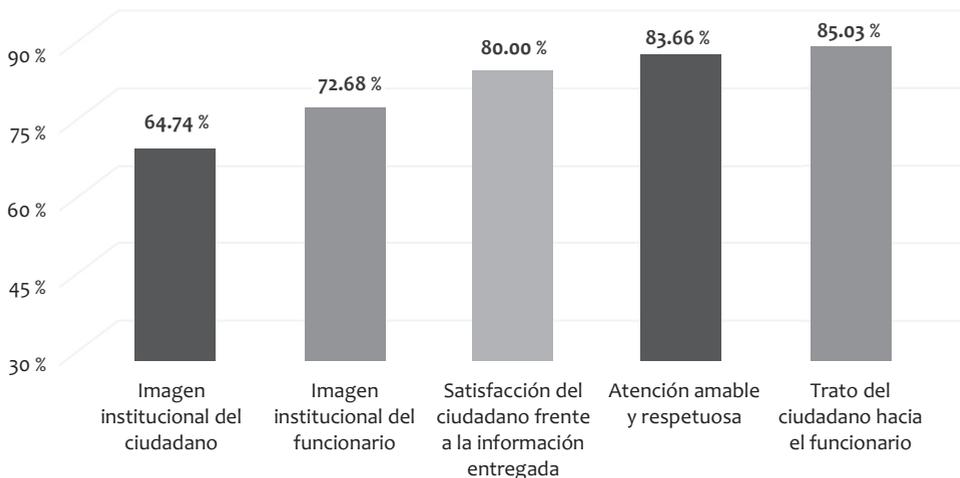
Se observa que se cuenta con un alto porcentaje de participación de cada miembro del grupo de trabajo en las reuniones que se realizan, en las que se

tratan diferentes temas del área, donde se permite dar opiniones de forma libre con referencias a mejora y críticas constructivas que logran fortalecer el equipo sin ningún temor al rechazo. Dentro de cada una de estas intervenciones se refleja la participación que tienen los jefes inmediatos, y destacan que dicha relación es respetuosa y amable.

En un porcentaje un poco inferior determinan que la satisfacción laboral se ha visto afectada por los enfrentamientos entre compañeros de trabajo, y por la poca colaboración que en ocasiones reciben por parte de los demás dentro de la misma dependencia.

i. Dimensión Imagen Institucional y Orientación al Cliente

Figura 42 Imagen Institucional y Orientación al Cliente - DAGMA



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

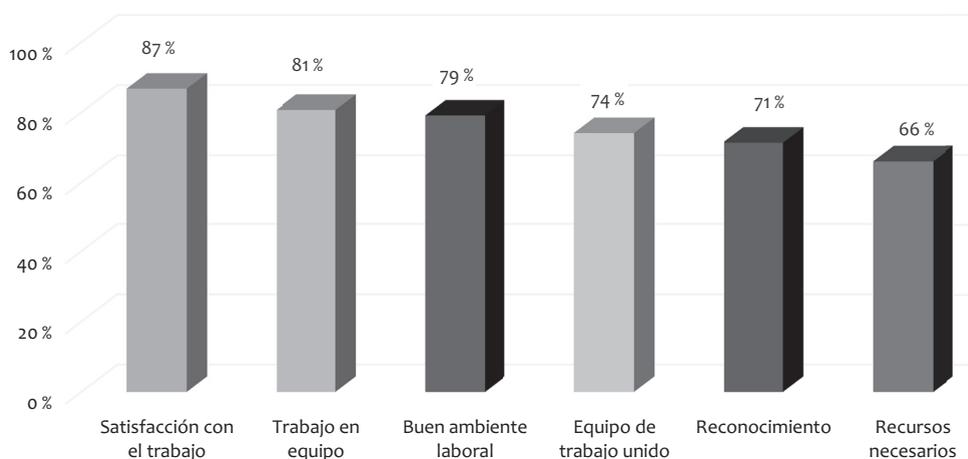
En la Figura 42 se puede observar que el 80 % de las personas encuestadas manifestaron *Satisfacción del ciudadano frente a la información entregada*. El 64.74 %, que es el menor porcentaje obtenido en esta encuesta, corresponde al aspecto relacionado con la *Imagen institucional del ciudadano* sobre la persona encuestada.

En esta dimensión se observa qué percepción tienen de la dependencia los clientes externos e internos, lo que corresponde a la cultura organizacional

que genera la imagen que se quiere presentar o dar a conocer. Los ciudadanos tienen una imagen *Regular* de la dependencia, en comparación con la que tienen los colaboradores, que es *Aceptable*, pese a que el rango de diferencia es mínimo. Con respecto a la orientación al cliente responden que es *Buena*, ya que los colaboradores satisfacen las necesidades que presentan los usuarios, brindando una información clara y oportuna a los requerimientos presentados.

j. Dimensión Satisfacción en el Trabajo

Figura 43 Satisfacción en el Trabajo - DAGMA



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

En la Figura 43 se observa que el aspecto más relevante para las personas que respondieron la encuesta es la *Satisfacción con el trabajo* que realizan, ya que alcanzó el mayor porcentaje con un 87 %; mientras que el menor fue para el aspecto de si cuentan con los *Recursos necesarios* para desarrollar su trabajo, con un 66 %, lo que lo valora como *Regular*.

Dentro la encuesta referente a la dimensión del nivel de *Satisfacción en el Trabajo*, valiosamente se cuenta con un porcentaje de importancia que demuestra que los funcionarios se sienten satisfechos en su lugar de trabajo y con su trabajo. Esto se refleja en el trato que les dan a los usuarios de forma respetuosa y amable, y así mismo con la visión que se tiene de sus otros

compañeros donde se refleja el ambiente de trabajo. Hay que resaltar que la buena labor y el aporte de ideas es una motivación para las personas de la dependencia.

k. Recomendaciones y conclusiones

- **Dimensión Carga de Trabajo:** En la encuesta realizada se refleja que existe inconformismo sobre el tema relacionado con la jornada de trabajo, la cual se ve prolongada frecuentemente por más de nueve horas diarias, esto demostrando la necesidad de realizar una rápida revisión de las tareas asignadas al cargo y del tiempo que cada una de ellas demanda, para así determinar si se requiere una reestructuración en el Manual de Funciones de los respectivos cargos.

Se sugiere mejorar el proceso de reinducción al cargo, de acuerdo con los cambios que se realicen en los diferentes procesos, esto con el fin de facilitar un eficiente desempeño del personal. La información brindada debe quedar soportada y documentada en un plan de capacitación y formación.

Es importante que se creen espacios acordes para llevar a cabo la retroalimentación entre el líder y los servidores públicos, donde se les permita conocer las oportunidades de mejora que pueden tener. Así mismo, se debe resaltar lo positivo de las personas, ya que con esto se estimula positivamente al trabajador.

- **Dimensión Contenido y Características de la Tarea:** Implementar el programa de Pausas Activas dentro de la dependencia logra que el trabajador interrumpa su rutina diaria y disminuya los riesgos que se puedan presentar por temas de salud correspondientes a tareas repetitivas en el cargo. Aunque se vive en constantes cambios, es evidente que no todas las personas están preparadas para sobrellevarlos, lo cual obliga a implementar capacitaciones que permitan fortalecer competencias y el adecuado manejo de los cambios que se presenten.

Un alto nivel de rotación de personal, puestos de trabajo y dependencias desestabiliza cualquier equipo, por lo cual se deben realizar planes de

acción donde se busque minimizar la afectación de cada integrante del equipo, y así lograr que las personas se identifiquen con su labor.

- **Dimensión Exigencias Laborales:** Se debe establecer el Programa de Salud Ocupacional con el fin de que se brinde el acompañamiento necesario para mejorar las condiciones laborales en cuanto a posturas, manejo ergonómico, esfuerzo visual prolongado, entre otras muchas actividades que se pueden llevar a cabo con el propósito de disminuir el riesgo laboral del trabajador, ya que existe una marcada inconformidad referente a las posturas con las que se realizan las labores diarias. Además es recomendable que al momento de contratar personal se verifique la correspondencia entre los perfiles, la formación profesional y las competencias requeridas para el desempeño del respectivo cargo.
- **Dimensión Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera:** Es importante identificar si las actividades que desempeñan las personas encuestadas guardan relación con la formación profesional de cada uno, y así evitar el bajo rendimiento en el puesto de trabajo, lo que afectaría el cumplimiento de metas y una deficiente atención al detalle.

Se sugiere realizar un programa de promoción laboral de los funcionarios, que les ofrezca la oportunidad de participar activamente en un Plan de Carrera, donde se pueda ascender por mérito propio.

- **Dimensión Aspectos Organizacionales:** Se sugiere trabajar en el mejoramiento del nivel de comunicación dentro de la dependencia. Esto se puede llevar a cabo fortaleciendo el Plan de Capacitaciones, donde se tengan en cuenta temas que resalten la importancia de contar con una comunicación efectiva, el listado de ventajas que se pueden lograr, si ésta es llevada a cabo de forma respetuosa. Es propicia una reunión con el personal donde se encuentre cuáles son las dificultades que se presentan entre compañeros de trabajo, que no permiten que fluya el nivel de comunicación.

Cuando la dependencia realice cambios, por pequeños que sean, se debe hacer partícipes a todas las personas que se vean directamente afectadas o beneficiadas, para darles la importancia que merecen y lograr que reciban dichos cambios de forma positiva; esta participación también mejora la oportunidad que se puede brindar en la toma de decisiones, fortaleciendo el nivel de información, el cual debe ser siempre claro y preciso hacia quienes allí laboran.

- **Dimensión Interacción Social:** Hay que fortalecer el nivel de colaboración entre compañeros de trabajo; esto se logra concientizando al personal de la importancia de las diferentes tareas de cada uno, resaltando que los objetivos cumplidos a satisfacción no dependen únicamente de un trabajo individual sino del equipo, y para lograrlo se debe trabajar con objetivos claros y en común.

Los enfrentamientos entre compañeros no se deben minimizar, sino eliminarlos de todo contexto. No deben existir ni permitir dentro de la dependencia, por lo cual se debe contar con procesos, funciones, obligaciones claras y definidas, con el fin de que cada miembro tenga presente su alcance por cargo desempeñado.

- **Dimensión Imagen Institucional y Orientación al Cliente:** Se debe realizar una socialización con los funcionarios de la dependencia, donde se les muestre cómo se percibe la imagen institucional desde afuera de la Administración y cómo califican la orientación al cliente, esto con el fin de buscar un consenso y determinar cuáles son las fallas que se están presentando al momento de responder requerimientos. Esto permite tomar medidas como por ejemplo mayor número de capacitaciones en servicio al cliente, y lograr el compromiso de todos para aumentar este porcentaje.

Al llevar a cabo dicha reunión, el personal se debe empoderar del aporte que debe realizar hacia la dependencia con el propósito de brindar el mejor servicio. Cuando esto se logre, automáticamente se puede contar con un alza en el porcentaje de calificación referente a la imagen que tiene cada funcionario de su propia área.

- **Dimensión Satisfacción en el Trabajo:** El no contar con los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas diarias es un inconveniente al que se le debe buscar solución, ya que afecta a los servidores públicos en la medida que se sienten limitados para consagrar toda su capacidad. Se sugiere construir planes de acción que permitan focalizar las herramientas que se necesitan en óptimas condiciones para cada trabajador, y así puedan llevar a cabo su labor.
- La finalidad de este proyecto va más allá de establecer un diagnóstico de satisfacción laboral en las dependencias. Lo que se pretende es alcanzar un nivel posterior de transformación o mejoramiento, que contribuya al pleno desarrollo de los deberes funcionales de los servidores públicos de la Administración Municipal. El objetivo principal es focalizar las acciones de prevención dentro de la satisfacción laboral que repercuten en la realización de faltas disciplinarias. En este sentido, se presenta además una caracterización disciplinaria de la dependencia como insumo para tomar las acciones de mejora pertinentes.

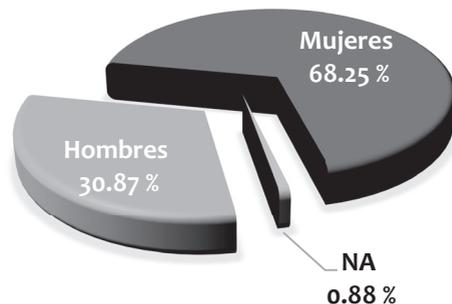
IV. Satisfacción en el puesto de trabajo - Instituciones educativas oficiales

a. Caracterización de la población encuestada

La encuesta se realizó a docentes oficiales vinculados a la Secretaría de Educación del Municipio, pertenecientes a la planta de 86 instituciones educativas de la ciudad que participaron, para un total de 1.367 servidores públicos. A continuación se presenta la caracterización de la muestra:

Figura 44 Distribución por Género - Instituciones Educativas Oficiales

GÉNERO ENCUESTADO		
Hombres	Mujeres	NA
422	933	12



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

RANGO DE CALIFICACIÓN

Para la realización de la descripción y con el fin de darle continuidad al trabajo realizado y al entendimiento del mismo en las Instituciones Educativas, se utilizó la escala de calificación numérica, tal como se ha descrito anteriormente.

b. Dimensión Satisfacción en el Puesto de Trabajo

Tabla 6. Equivalencia entre Calificación Numérica y Cualitativa - Instituciones Educativas Oficiales

No.	Dimensión	Cuantitativa	Cualitativa
1	Satisfacción en el Trabajo	83.3	Bueno
2	Imagen Institucional y Orientación al Cliente	85.8	Bueno
3	Interacción Social	87.3	Bueno
4	Aspectos Organizacionales	81.2	Bueno
5	Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera	78.7	Aceptable
6	Exigencias Laborales	72.2	Aceptable
7	Contenido y Características de la Tarea	74.8	Aceptable
8	Carga de Trabajo	81.4	Bueno
	Promedio	72	Aceptable

Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Figura 45 Clima general en las Instituciones Educativas Oficiales



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

El promedio general de la medición en las Instituciones Educativas encuestadas obtuvo una calificación de 80.8, clasificándolo según la escala cualitativa en *Buena*. De manera correspondiente, las dimensiones que componen el índice obtuvieron las siguientes calificaciones: *Interacción Social*, 87.3; *Satisfacción en el Trabajo*, 83.3; *Imagen Institucional y Orientación al Cliente*, 85.8; *Carga de Trabajo*, 81.4; y *Aspectos Organizacionales*, 81.2, por lo que obtienen una calificación cualitativa de *Buena*. Por otro lado, las dimensiones *Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera*, con 78.7; *Contenido y Características de la Tarea*, con 74.8; y *Exigencias Laborales*, con 72.2, obtienen una calificación cualitativa de *Aceptable*.

Se observa en los datos obtenidos que la satisfacción en el trabajo por parte de los funcionarios es *Buena*, incidiendo de manera positiva en la percepción que tienen los docentes en relación con su desempeño y convirtiéndose en un incentivo que influye en la realización de sus tareas de manera adecuada. Este resultado permite inferir que existe un grado de satisfacción importante con su desarrollo profesional, su relación con la institución educativa a la que pertenecen, al igual que con los demás funcionarios, lo que fomenta el trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones.

La dimensión *Interacción Social* obtuvo la mejor calificación con un concepto de *Buena*, lo cual permite deducir que los docentes entienden que la influencia que poseen los unos sobre los otros al relacionarse, compartir conocimientos y experiencias, coadyuva al intercambio de información que permite formar mejores equipos de trabajo, priorizando el respeto mutuo, efectividad en la forma de comunicarse y mejorando las relaciones interpersonales.

Con respecto a la dimensión *Imagen Institucional y Orientación al Cliente*, se logra evidenciar que las políticas institucionales con las que cuenta la Secretaría de Educación, han logrado ser transmitidas de una manera adecuada a sus funcionarios, permitiendo proyectar una construcción elaborada a partir de la cultura institucional y que se expresa través de su actitud de servicio.

En lo relacionado con los *Aspectos Organizacionales*, se percibe que el clima aportado desde esta dimensión es favorable para las Instituciones Educa-

tivas, ya que mantiene una puntuación entre los rangos calificados como *Buena*. Los datos obtenidos indican que es necesario reforzar los procesos de comunicación interna con el fin de obtener más claridad en términos de procedimientos organizacionales en las instituciones educativas, teniendo en cuenta que la participación activa de los funcionarios en la toma de decisiones generará más sentido de pertenencia hacia sus labores.

Ahora bien, de acuerdo con los resultados obtenidos, la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas Oficiales en la dimensión *Exigencias Laborales* es calificada como *Aceptable*. Se observa que los funcionarios se encuentran medianamente satisfechos con el cargo asignado en relación con la formación académica, la creatividad e iniciativa desarrollada en sus labores, y el alto grado de concentración que requieren para el desarrollo del mismo.

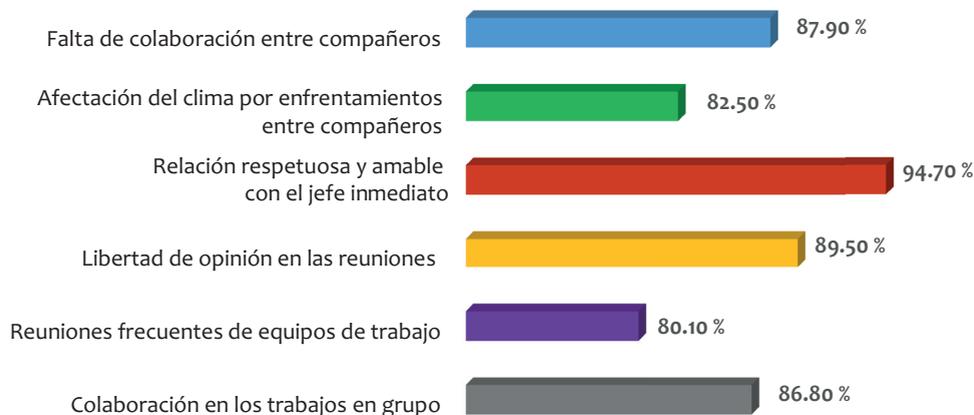
La percepción de los docentes respecto al *Contenido y Características de la Tarea*, calificada como *Aceptable*, es clara, porque les permite desarrollar habilidades para hacer su labor más interesante; la relación con el alumno y sus compañeros genera nuevas experiencias y fortalece su competencia profesional.

Los resultados correspondientes a la dimensión *Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera*, arrojan que los docentes se sienten con las competencias necesarias para el desarrollo de su actividad, identificando un grado *Buena* de pertinencia con las labores que desempeñan. Es importante resaltar que se percibe que algunos funcionarios no están de acuerdo con las actividades que realizan, como se evidenciará más adelante.

La percepción de los educadores en la dimensión *Carga de Trabajo* es *Buena*, ya que manifiestan encontrarse satisfechos con la asignación de tareas en su puesto de trabajo y realizan con gusto su labor, toda vez que son de acuerdo con su cargo y nivel de conocimiento; también se observa que para ellos es importante recibir una retroalimentación al realizar su trabajo.

c. Dimensión Interacción Social

Figura 46 Resultado Interacción Social - Instituciones Educativas Oficiales



Fuente: Elaboración propia, con la información arrojada por las encuestas

La cordialidad, el respeto y el trabajo en equipo son aspectos que caracterizan esta dimensión, lo que muestra un resultado favorable en general. La adecuada relación con los jefes permite que se afiance la amabilidad y exista un ambiente adecuado dentro de las instituciones educativas.

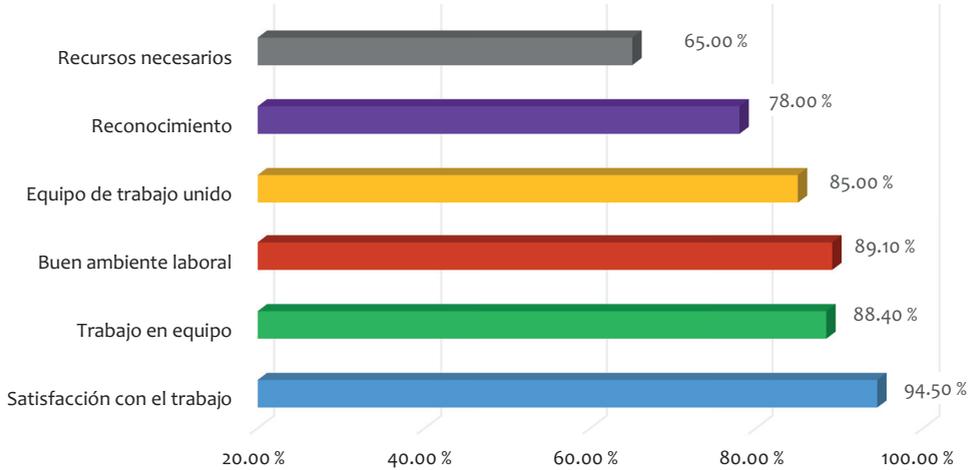
Se observa una buena colaboración entre los funcionarios, lo que facilita entender y satisfacer las necesidades de los estudiantes, padres de familia y personal involucrado, produciendo así una orientación adecuada hacia la ciudadanía, lo que redundará en beneficios para la Institución Educativa.

d. Dimensión Satisfacción Laboral

En la Figura 47 se aprecian los resultados del aspecto *Satisfacción con el Trabajo*, los cuales arrojan una puntuación de 94.5 %, lo cual, según la tabla de valoración, es una calificación de *Excelente*, lo que permite evidenciar que los funcionarios se sienten bien con la labor que realizan. El aspecto de *Trabajo en equipo* presenta una puntuación de 88.4 %, ubicándolo en un rango *Bueno* y evidenciando que en las Instituciones Educativas se valora y respeta el trabajo en equipo de sus funcionarios. El aspecto de *Buen ambiente laboral* presenta una puntuación del 89.1 %, lo cual indica que está en

un rango *Bueno*, evidenciando que este aspecto es una de las fortalezas que aportan a la satisfacción laboral de sus funcionarios.

Figura 47. Resultado Satisfacción laboral - Instituciones Educativas Oficiales



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

El aspecto de *Equipo de trabajo unido* obtuvo una puntuación del 85.0 %, lo cual, según la escala de calificación, está en un rango *Bueno*, lo que permite inferir que los docentes perciben un ambiente amigable, cálido y cordial en su entorno laboral. El aspecto de *Reconocimiento* obtuvo una puntuación del 78.0 %, ubicándose en un nivel *Aceptable* dentro del promedio. Es decir, que este es uno de los aspectos que se deben reforzar, ya que se observa cierta disminución en la calificación que afecta en alguna medida el ambiente laboral. Finalmente, los resultados en el aspecto de *Recursos necesarios* cuentan con una calificación de 65.0 %, lo que lo ubica cualitativamente en *Regular*, lo cual indica que este aspecto se convierte en una debilidad que afecta significativamente la satisfacción de los colaboradores en su desempeño laboral.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, la *Satisfacción en el Trabajo* se convierte en una dimensión bien percibida por los docentes, se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, se fomenta el trabajo en equipo, hay satisfacción y aceptación del ambiente del grupo. Se reconoce cuando se realiza una labor destacada en el trabajo o cuando se aportan ideas y por lo general cuentan con los recursos necesarios para desarrollar las labores.

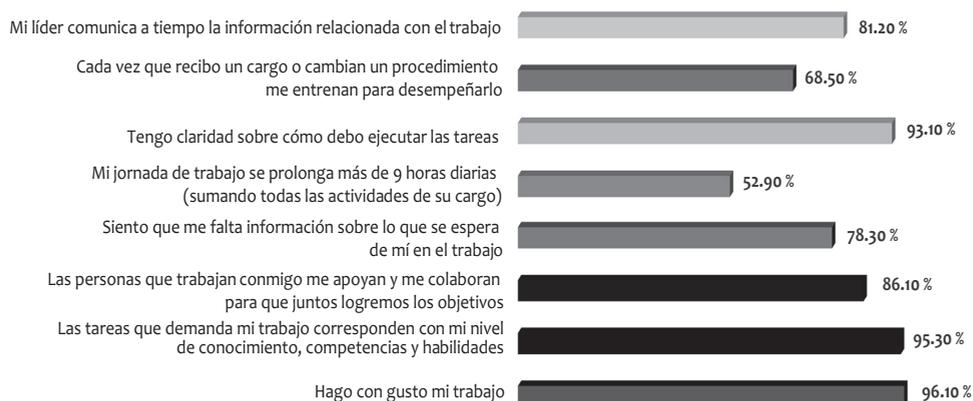
Retomando el aspecto de *Reconocimiento*, el cual está con una puntuación del 78.0 %, se evidencia la necesidad de realizar una intervención de mejora, ya que se observa cierta disminución en la percepción que tienen los funcionarios frente al reconocimiento de su aporte al logro de los objetivos de la institución educativa. Diversos estudios han demostrado la importancia del reconocimiento social para el individuo.

Finalmente, el *Ambiente laboral* en el grupo de los docentes que aplicaron en este estudio es percibido como *Buena*, debido a que el 83.3 % se sienten satisfechos en su entorno y con el trabajo que realizan diariamente, lo cual lleva a los trabajadores a vivir en un ambiente laboral sano, lleno de buenas relaciones interpersonales, aportando con ellos a una adecuada calidad de vida laboral. Al sentirse ellos satisfechos con su trabajo, la institución para la cual laboran podrá contar con un equipo dinámico, dedicado y comprometido con su labor, lo cual se verá reflejado también en la calidad que imprimen en su trabajo y en el aporte que esto genera al logro de los objetivos institucionales.

En la medida en que la Sub Secretaría para la Dirección y Administración de los Recursos busque mantener el equilibrio en la satisfacción laboral de sus funcionarios, logrará compromiso con el trabajo y sentido de pertenencia con la Administración.

e. Dimensión Carga de Trabajo

Figura 48. Resultado Carga de Trabajo - Instituciones Educativas Oficiales



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Como se observa en la Figura 48, el aspecto *Hago con gusto mi trabajo* obtuvo una puntuación de 96.1 %, con una calificación cualitativa de *Excelente*. De igual forma se observa que los aspectos *Las tareas que demanda mi trabajo corresponden con mis conocimientos*, con 95.3 %, y *Tengo claridad sobre cómo debo ejecutar las tareas*, con 93.1 %, obtienen una calificación cualitativa de *Excelente*. Los aspectos *Las personas que trabajan conmigo me apoyan y me colaboran para que juntos logremos los objetivos*, con 86.1 %, y *Mi líder comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo*, con 81.2 %, obtienen una calificación cualitativa de *Bueno*. El aspecto *Siento que me falta información sobre lo que se espera de mí en el trabajo* obtuvo una puntuación de 78.3 %, ubicándose en el rango *Aceptable*. El aspecto de *Cada vez que recibo un cargo o cambian un procedimiento me entrenan para desempeñarlo*, obtuvo una puntuación de 68.5 %, con una calificación cualitativa de *Regular*. Para finalizar, en el aspecto *Mi jornada de trabajo se prolonga más de 9 horas diarias (sumando todas las actividades de su cargo)* el 26.6 % contestó Siempre, el 22.8 % Casi siempre, el 25.7 % Algunas veces; Casi nunca el 8 % y Nunca el 17 %; se puede estimar que la mayoría de las personas deben laborar horas adicionales a la jornada normal.

En esta dimensión se puede percibir que los funcionarios tienen claras sus responsabilidades y lo que necesitan para desarrollar su trabajo. De acuerdo con el promedio de la dimensión se puede evidenciar que los funcionarios se encuentran satisfechos con la asignación de tareas en su puesto de trabajo, quienes “realizan con gusto su trabajo”, siendo esta una de las actividades que mayor puntaje obtuvo entre los funcionarios encuestados, seguido de la actividad *Las tareas que demanda mi trabajo corresponden con el nivel de conocimientos, competencias y habilidades* y *Tengo claridad sobre cómo debo ejecutar las tareas*. También se puede afirmar que existe colaboración entre los funcionarios, según la calificación que obtuvo la actividad *Las personas que trabajan conmigo me apoyan y me colaboran para que juntos logremos los objetivos*. Es importante resaltar que el canal de comunicación entre el líder y las personas a cargo es bueno, teniendo en cuenta el resultado de la actividad *Mi líder comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo*.

Entre los aspectos por debajo del promedio de la dimensión está *Siento que me falta información sobre lo que se espera de mí en el trabajo*, con una

calificación cualitativa *Aceptable* lo cual se puede interpretar como: que los funcionarios desarrollan sus tareas pero esperan que se les retroalimente sobre lo que la institución espera recibir por parte de ellos. En el rango de la calificación cualitativa *Regular*, se encuentra el aspecto *Cada vez que recibo un cargo o cambian un procedimiento me entrenan para desempeñarlo* y en el aspecto *Mi jornada de trabajo se prolonga más de 9 horas diarias*, calificada como *Mala*, siendo esta última la actividad que menor puntaje obtuvo entre el personal encuestado y a la que habrá que prestarle especial atención.

f. Dimensión Aspectos Organizacionales

Figura 49 Resultado Aspectos Organizacionales - Instituciones Educativas Oficiales



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Al revisar los aspectos se puede decir que los docentes de las Instituciones Educativas Oficiales perciben problemas de comunicación aceptables en su lugar de trabajo, afectándose el clima laboral, ya que la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos no es la más favorable; para esto se debe establecer relaciones efectivas de comunicación y comportamiento, que puedan trabajar en equipo con eficiencia, “ya que una asertiva interacción entre los distintos funcionarios provoca que el rendimiento del equipo sea mayor que el rendimiento individual” (Fernández, Avella & Fernández, 2006), donde es de suma importancia el proceso de comunicación tanto formal como informal, y en donde exista un sistema de comunicación abierto que

al mismo tiempo facilite la toma de decisiones y, sobre todo, su puesta en práctica. Al permitir que los funcionarios se expresen de una manera abierta para realizar algún tipo de requerimiento, se fomenta en ellos una de las formas más sencillas para incrementar la fidelidad a través de acciones simples de comunicación organizacional.

Al implementar mecanismos para hacer llegar mensajes de felicitaciones y gratificaciones a las personas se evidencia un mejoramiento en las relaciones interpersonales y se fomenta el trabajo en equipo. Para esto los directivos deben informar de manera clara cuáles son los objetivos y cómo los pueden apoyar, así como los planes futuros de la institución, sus políticas, y cómo estas los van a afectar.

Por otro lado, se reconoce que al permitir el pleno goce de los derechos laborales y el acceso a todos los cargos dentro del sector de la educación, se ve valorado el trabajo y se hace reconocimiento de las necesidades e intereses, lo que implica nuevas maneras de idear políticas y enfocar cambios en la cultura de las instituciones, con una plena participación de hombres y mujeres en todas las propuestas, en igualdad de género.

Cuando se realizan inversiones sociales para el mejoramiento y bienestar de los funcionarios de la educación, se logra mejorar los niveles de satisfacción que los motivan a trabajar mejor y dar un esfuerzo extra al sentirse parte esencial de un conjunto y de igual manera se sienten valorados por sus jefes.

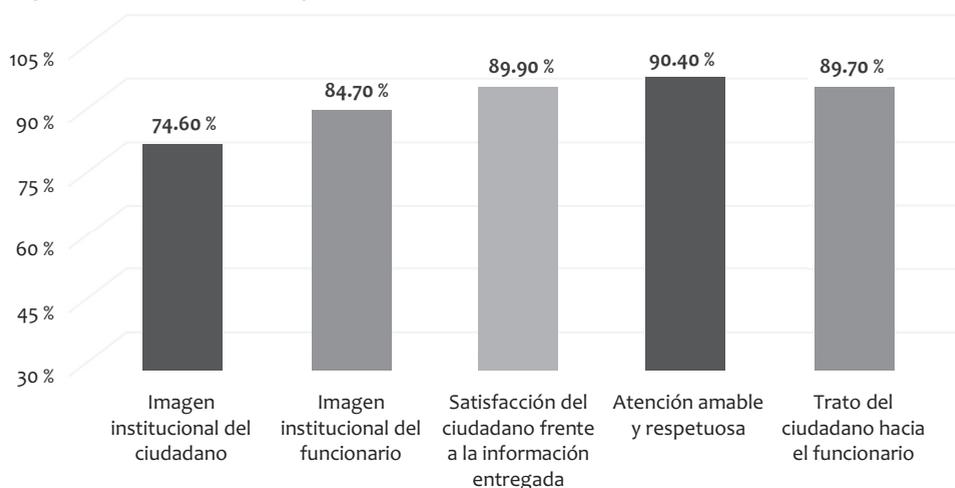
De acuerdo con la escala de valoración, se puede decir que los siguientes aspectos se encuentran en un rango de calificación cualitativa *Aceptable*: *Problemas de comunicación sobre cambios*, con una puntuación de 71.7 %; *Participación en la toma de decisiones*, con puntuación de 73.9 %; y por último, *Medición de la eficacia del trabajo*, con puntuación de 74.3 %.

Se observan otros cuatro aspectos con las siguientes puntuaciones: 80.2 %, que corresponde a la *Retroalimentación clara y directa de la eficacia del desempeño*, seguida por *Aceptación de sugerencias e iniciativas de compañeros*, con un 82.1 %; *Evaluación de desempeño adecuada* puntúa con un 86.5 % y el factor de *Planificación del trabajo*, con puntuación del 87.6 %, encontrándose ubicados en un rango de calificación cualitativa *Buena*.

Cabe resaltar que el aspecto *Igualdad de género para la ocupación de cargos* se encuentra por encima del promedio observado en la figura, con una puntuación de 92.9 %, ubicándose en el rango de calificación cualitativa más alto, es decir, *Excelente*, con respecto a los demás aspectos y a la calificación de la dimensión en general que fue de 83.1 %, logrando una calificación cualitativa de *Bueno*.

g. Dimensión Imagen Institucional y Orientación al Cliente

Figura 50 Resultado Imagen Institucional - Instituciones Educativas Oficiales



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Teniendo en cuenta que la imagen institucional es “el conjunto de significados por el cual las personas externas a la institución conocen y describen a una empresa y se refieren a ella; es decir, es el resultado neto de la interacción de una persona con las creencias, ideas, sentimientos e impresiones acerca de una determinada empresa” (Dowling, 1986, como se citó en Tuesta & Ceballos, s.f.), se podría inferir —según los resultados obtenidos en esta dimensión, en lo correspondiente al aspecto *Imagen institucional del funcionario*— que la percepción que tienen los docentes frente al concepto o imagen que han construido de su institución educativa es el resultado del comportamiento que observan en ellos mismos y en sus compañeros, y es producto de la percepción que tienen de la prestación de los servicios que

ofrece la institución, sus políticas internas y la cultura organizacional en la que están inmersos.

Por otro lado, en el aspecto *Imagen institucional del ciudadano*, esta percepción no es valorada de la misma forma que el aspecto anterior, puesto que al ser calificada como *Aceptable* se puede inferir que la imagen que proyectan al público no es tan favorable; esto hace pensar que no controlan adecuadamente los tipos de información que difunden a los ciudadanos sobre la Secretaría de Educación. Este es un punto de vital relevancia, dado que la dependencia debe aprovechar todas las fuentes a través de las cuales cada ciudadano pueda percibir selectivamente diferentes aspectos de ella, ya sea a través de los medios de comunicación, comentarios, recomendaciones, entre otros. A través de ello, la Secretaría de Educación puede controlar el tipo de información que se difunde a los ciudadanos sobre la institución educativa, y de esta forma aportar a la construcción de una imagen institucional favorable en la ciudadanía.

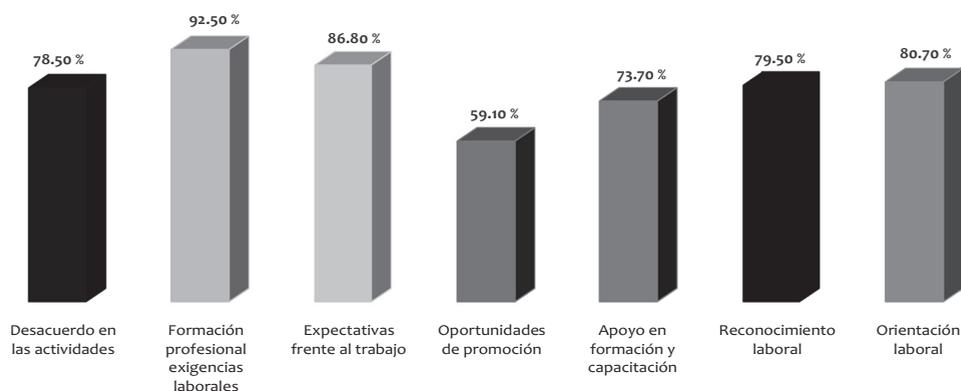
Con respecto a la percepción de los docentes frente al aspecto *Atención amable y respetuosa*, que se destaca como el mejor calificado, los resultados obtenidos demuestran que los docentes tienen una actitud respetuosa y amable frente a los ciudadanos que demandan sus servicios, permitiendo esto inferir que los docentes tienen una actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los ciudadanos. Finalmente, con respecto a los aspectos restantes (*Satisfacción del ciudadano frente a la información entregada* y *Trato del ciudadano hacia el funcionario*) se puede inferir que debido a la actitud manifestada a través de la encuesta, les ha permitido atender las necesidades de los ciudadanos, priorizar y satisfacer cada una de ellas. En este orden de ideas, tener incorporada la actitud de servicio garantizará la consolidación de una excelente relación con los usuarios, donde prevalezcan valores y principios institucionales que dejen ver la cultura a través de la atención a la comunidad educativa que preste la Institución o Instituciones Educativas.

Como se puede apreciar en la Figura 50, los aspectos *Imagen institucional del funcionario*, con una calificación de 84.7 %; *Satisfacción del ciudadano frente a la información entregada*, con una calificación de 89.9 %; y *Trato*

del ciudadano hacia el funcionario, con una calificación de 89.7 %, logran una calificación cualitativa de *Bueno*. El aspecto *Imagen institucional del ciudadano* tiene una puntuación de 74.6 %, con una calificación cualitativa *Aceptable*. Finalmente, es importante resaltar que el aspecto *Atención amable y respetuosa* tiene una calificación de 90.4 %, logrando así ubicarse cualitativamente en *Excelente*, siendo esta incluso más alta que la calificación de la dimensión en general que obtuvo en este aspecto 83.1 %, logrando una calificación cualitativa de *Bueno*.

h. Dimensión Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera

Figura 51 Resultado Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera - Instituciones Educativas Oficiales



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Analizando los porcentajes correspondientes a cada aspecto, se evidencia que los docentes encuestados no están de acuerdo con las actividades que realizan y, por lo tanto, muestran inconformidad con algunas labores que ejecutan dentro del ejercicio de la docencia. Es importante evaluar cuáles son esas tareas que los incomodan y que generan de alguna forma un malestar que puede estar limitando su rendimiento en la labor para la cual fueron contratados.

En el aspecto de *Formación profesional/Exigencias laborales* se evidencia que toda la población encuestada se siente con las competencias necesarias

para el buen desarrollo de su actividad, garantizando que la calidad de la información que maneja es óptima; por lo tanto, como lo evidencia el aspecto *Expectativas frente al trabajo*, las personas encuestadas sienten colmadas sus expectativas pues tienen la posibilidad de dar a conocer y multiplicar conocimientos y valores a otros grupos o poblaciones que requieran este aprendizaje.

Como lo evidencia el porcentaje de 79.5 % del aspecto *Reconocimiento Laboral*, que lo ubica en la calificación cuantitativa *Aceptable*, existe un alto sentido de gratificación al recibir el reconocimiento y apoyo que los profesionales buscan encontrar en sus lugares de trabajo; esto hace que se tenga un factor motivacional alto, garantizando eficacia y productividad en sus actividades.

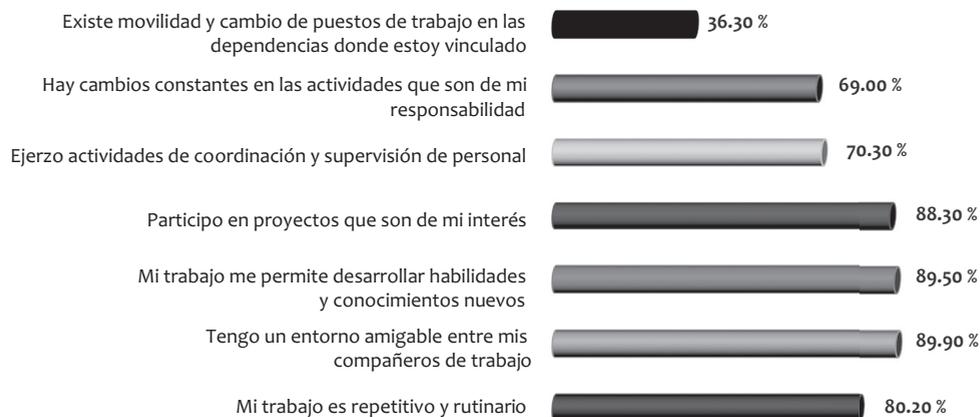
Por otro lado, como lo muestra la Figura 51, se encuentra el aspecto correspondiente al enunciado *Oportunidades de promoción*, calificado con una puntuación porcentual de 59.1, obteniendo así una calificación cualitativa de *Regular*. Es importante resaltar que para este aspecto las oportunidades están contempladas en las políticas de ascenso en el escalafón docente.

En la misma figura se puede observar que el aspecto *Formación profesional/ Exigencias laborales* obtuvo una calificación cuantitativa de 92.5 %, ubicándose como *Excelente*. El aspecto *Orientación laboral*, que obtuvo una calificación de 80.7 %, y el de *Expectativas frente al trabajo*, con una puntuación de 86.8 %, se ubican en un rango *Bueno*. Los aspectos *Desacuerdo en las actividades*, con 78.5 %; *Apoyo en formación y capacitación*, con 73.7 %; y *Reconocimiento laboral*, con 79.5 %, se ubican en calificación cuantitativa *Aceptable*. Finalmente, en el aspecto de *Oportunidades de promoción* se observa una puntuación de 59.1 %, con una calificación cualitativa *Regular*.

i. Dimensión Contenido y Características de la Tarea

Se califica como *Aceptable*, con un puntaje de 74.8. Esta dimensión es entendida como la percepción de los empleados respecto a las particularidades de las tareas que deben llevar a cabo buscando su desarrollo, permitiendo la adquisición de nuevos conocimientos en un ambiente de trabajo confiable y agradable que ayude a mejorar los niveles de motivación y de participación activa en aras de proyectarse dentro de la organización.

Figura 52 Resultado Contenido y Características de la Tarea - Instituciones Educativas Oficiales



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

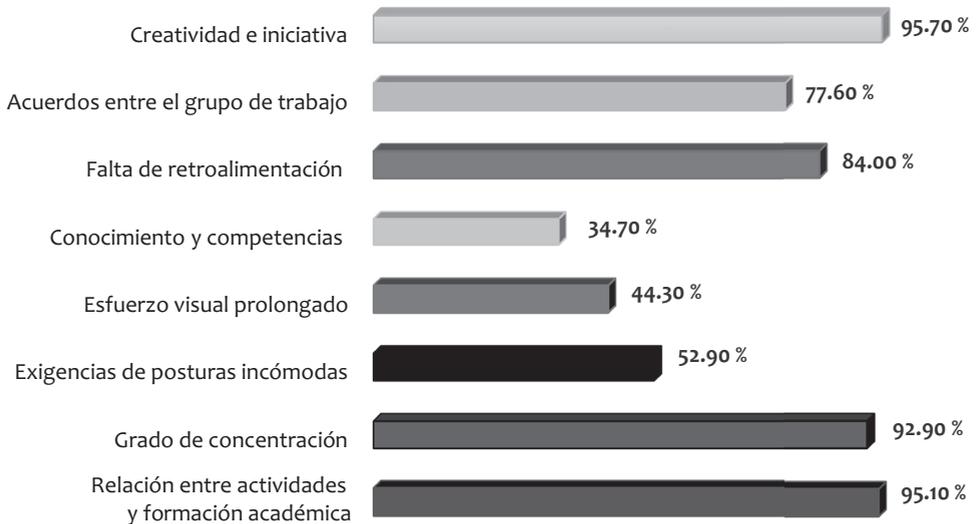
El personal docente, según los aspectos evaluados de esta dimensión, manifiesta que se siente bien haciendo las tareas que desarrolla en su día a día, a pesar de que son repetitivas. Su entorno lo consideran agradable por los lazos de amistad y afecto que encuentran al compartir con sus colegas y el estudiantado. Su trabajo les permite desarrollar habilidades para hacer su labor más interesante, pues el crecer con la época y etapas que viven los alumnos fortalece su competencia profesional; de una u otra forma tienen un campo abierto para ver con objetividad cualquier aspecto de cambio que facilite transmitir con mejor juicio el conocimiento a los estudiantes, para destacarse como un excelente catedrático en su área. Sus actividades de coordinación y supervisión van conjugando en su hacer un rol de aprendizaje que puede mejorar cada vez que este tipo de actividades relacione la tarea con el fortalecimiento de la personalidad y educación que le brinda al estudiante.

En cuanto a la *Movilidad y cambio de puestos de trabajo*, la calificación porcentual es de 36.3, y cualitativa de *Pésimo*, lo que puede ser posible debido a que a los docentes, al ser nombrados, no les es posible realizar cambios en sus puestos de trabajo.

Teniendo en cuenta la Figura 52, se puede observar que los aspectos *Trabajo repetitivo y rutinario*, con 80.2 %; *Entorno amigable*, con 89.9 %; *Desarrollo de habilidades y conocimientos nuevos*, con 89.5 %; y *Participación en proyectos*, con 88.3 %, se ubican en el nivel *Bueno*. El aspecto *Ejercicio actividades de coordinación y supervisión*, con 70.3 %, obtiene una calificación cualitativa de *Aceptable*. El aspecto *Hay cambios constantes en las tareas que son de mi responsabilidad*, con una puntuación de 69.0 %, se ubica en el nivel *Regular*.

j. Dimensión Exigencias Laborales

Figura 53 Resultado Exigencias Laborales - Instituciones Educativas Oficiales



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

El promedio de la dimensión *Exigencias laborales* fue de 72.2 %, a través de la cual se puede observar que algunos aspectos se encuentran sobre el promedio, como se evidencia en la Figura 53, y dos de los aspectos están por debajo del promedio de la dimensión.

El aspecto de “los puestos de mayor relevancia están ocupados por personas con menor nivel de conocimientos” tiene el puntaje más bajo de todos

(34.70 %), lo que indica que es muy importante que se tenga en cuenta el cumplimiento de los requisitos para ocupar un cargo, en cuanto al perfil y competencias que el cargo requiere.

En esta dimensión se puede apreciar que los funcionarios tienen conocimiento de los detalles que deben tener en cuenta para la realización de sus tareas, lo que les permite el desarrollo de sus competencias y planeación en el entorno laboral. El promedio de la dimensión deja ver que no hay un grado total de satisfacción entre los empleados, pero se puede afirmar que los funcionarios se encuentran satisfechos con el cargo asignado en relación con la formación académica, la creatividad e iniciativa y el alto grado de concentración que se requiere para el desarrollo del mismo.

En el aspecto *Acuerdos entre el grupo de trabajo*, la percepción de los funcionarios es *Aceptable*, por lo tanto es importante generar sinergias entre los funcionarios que conforman los diferentes equipos de trabajo.

Los aspectos *Exigencias de posturas incómodas* y *Esfuerzo visual prolongado* tienen una calificación cualitativa *Mala*, lo que refiere a la necesidad de una intervención de carácter urgente en estas actividades con el fin de evaluar cuáles serían las acciones que se deben llevar a cabo como planes de mejoramiento para fortalecer estos aspectos.

De acuerdo con la Figura 53, los aspectos de *Relación entre actividades y formación académica*, con 95.1 %; *Grado de concentración*, con 92.9 %; y *Creatividad e iniciativa*, con 95.7 %, se ubican en un rango *Excelente*. El aspecto *Falta de retroalimentación* obtuvo una puntuación de 84.0 %, lo cual lo ubica en el rango *Bueno*. El aspecto *Acuerdos entre el grupo de trabajo*, con una puntuación de 77.6 %, se ubica en el rango *Aceptable*. Los aspectos *Exigencias de posturas incómodas*, con 52.9 %, y *Esfuerzo visual prolongado*, con 44.3 %, se ubican en un nivel cualitativo *Malo*. Finalmente, el aspecto de *Conocimiento y competencias* obtuvo una puntuación de 34.7 %, ubicándose en el rango *Pésimo*.

k. Recomendaciones y conclusiones

Interacción social

De acuerdo con lo anterior, se puede manifestar que los docentes necesitan de una comunicación con su área de trabajo más oportuna y precisa, que les permita una participación en los objetivos organizacionales y para esto se propone lo siguiente:

- Crear grupos autodirigidos dentro de las instituciones, que ayuden a que la comunicación llegue a todos los docentes de una manera clara, oportuna y precisa.
- Participación de todos y cada uno de los docentes en los cambios que presente la organización; esto se logrará realizando reuniones de equipos primarios oportunamente y con un propósito específico.
- Afianzar la buena interacción que se tiene por medio de reuniones integradoras donde prevalezca el respeto y las opiniones de los demás sean escuchadas.

Satisfacción laboral

Se entiende la satisfacción laboral como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Comportamiento que puede variar dependiendo de los incentivos que motiven esas actitudes positivas o negativas en los colaboradores, las cuales afectan el desarrollo productivo de los mismos y el ambiente o clima laboral de la Institución (González, 2006).

Por ello, y con el propósito de aportar al sostenimiento de la calidad de vida laboral que se percibe y a su vez para coadyuvar al equilibrio de cada uno de los aspectos que pueden afectar la satisfacción laboral de los trabajadores, se recomienda lo siguiente:

- Implementar un plan de acción por medio del cual se lleve un registro para identificar y validar la forma como se distribuyen los recursos e insumos que requieren los colaboradores para el desempeño de sus labores diarias, ya que esto tiene un impacto significativo en el buen ejercicio de sus tareas.

- De acuerdo con los resultados de la encuesta, se hace necesario promover e impulsar de manera más frecuente el reconocimiento de los aportes realizados por los trabajadores, destacando su desempeño y compromiso con la institución; junto a esto generar conciencia y sensibilizar a los funcionarios, sobre la importancia de su papel en el desarrollo de las metas y proyectos de las Instituciones Educativas Oficiales.

Carga de Trabajo

- Los funcionarios de la Administración realizan con gusto su trabajo, siendo este uno de los aspectos que mayor puntaje obtuvo entre los funcionarios encuestados, seguido del apoyo y colaboración que reciben entre sí para el logro de objetivos.
- De acuerdo con la calificación se concluye que en general los maestros están satisfechos con la labor realizada; esto como consecuencia de que cada uno está ejerciendo la profesión para la cual se preparó, pero existen aspectos que afectan de manera negativa la dimensión, por lo que la institución debe abordar los aspectos de la asignación de tareas.
- El personal no recibe entrenamiento frente a un cambio de cargo o modificaciones en los procesos organizacionales y esto afecta negativamente la entidad, ya que no hay claridad en las nuevas responsabilidades.
- Implementar el plan de inducción y reinducción del personal, lo cual permite que los funcionarios al momento de recibir un nuevo cargo o un cambio de cargo puedan organizar de manera efectiva su trabajo, realizando una labor eficaz y siendo productivos en el desarrollo de la tarea.
- Formalizar un proceso de retroalimentación entre los jefes de área y los funcionarios que conforman su equipo de trabajo, capacitándolos, para que mejore el aspecto de liderazgo en general, y en particular en lo que tiene que ver con la forma clara y oportuna de retroalimentar.

Aspectos Organizacionales

- En general se percibe que el clima es bueno dentro de las Instituciones Educativas Oficiales, ya que mantiene una calificación entre los rangos de 80 y 89, según la tabla de calificación adoptada. Se debe reforzar y

prestar atención en los procesos de comunicación interna para obtener una directriz clara de las metas, logros y propósitos, teniendo en cuenta la participación activa de los funcionarios en la toma de decisiones, ya que genera más empatía con sus labores.

- Se puede determinar que al mejorar la comunicación y sus canales en las Instituciones Educativas, tanto de manera horizontal como vertical, este se convierte automáticamente en el factor clave para el mejoramiento de toda la dimensión organizacional, puesto que mejora las relaciones entre funcionarios, entre directivos y funcionarios; dando así paso a que fluya la creatividad y un espíritu de mejora continua.
- Las Instituciones Educativas Oficiales deben invertir en su capital humano, generándole espacios de aprendizaje y formación en herramientas comunicativas que sean generadoras de confianza entre todos los miembros sin importar la función que desempeñen; además, crear un ambiente abierto y flexible donde sin temor se puedan expresar diferentes iniciativas, puntos de vista, ideas y sentimientos, que ayuden a un mejoramiento continuo de toda la dimensión organizacional.
- Fortalecer los canales de comunicación dentro de las Instituciones Educativas, mejorando el clima y contribuir al desarrollo de cada uno de sus funcionarios, incrementando una comunicación efectiva y favoreciendo de esta forma el desarrollo de ideas, iniciativas y proyectos.
- Mejorar las vías de comunicación interna.
- Se recomienda una retroalimentación en la evaluación de desempeño para que se mejore la eficacia sobre sus tareas.
- Un acompañamiento en la planeación de sus actividades, para mejorar el resultado.
- Fortalecer los planes de acción y capacitación dirigida a los funcionarios para una comunicación centrada en mejorar el rendimiento en el desarrollo de sus funciones.
- Crear un mecanismo que permita detectar las molestias, insatisfacciones y fallas en fases tempranas, para realizar acciones preventivas antes de que los problemas crezcan.

Imagen institucional y Orientación al Cliente

Se puede concluir que la dimensión, al obtener una calificación cuantitativa de *Buena*, no es un punto en el cual deba intervenir prioritariamente dado que no se ve afectado el clima laboral por ella. Sin embargo, es importante, como se dijo anteriormente, trabajar sobre el aspecto de imagen institucional del ciudadano con el fin de reforzar y mejorar la imagen que el ciudadano percibe y a su vez la que los docentes proyectan; para esto se recomienda:

- Reforzar la comunicación organizacional con el fin de fortalecer y mejorar la imagen institucional tanto en docentes como en usuarios, puesto que este aspecto es de vital importancia a la hora de proyectar una imagen positiva. Esto mediante campañas o programas en las instituciones.
- Capacitar a los docentes oficiales en temas de servicio con el fin de mejorar la actitud que evidencian, esto es importante porque en la medida que ellos logren entender las necesidades de los usuarios y se les refuerce el sentido de pertenencia por su buen servicio, mejor será la imagen de la institución.
- Realizar encuestas a los usuarios (padres y/o estudiantes) para conocer su opinión respecto a esta dimensión y poder validar la percepción de los docentes hacia la misma.

Papel y Desarrollo de la Carrera

En general, se percibe que en la Secretaría de Educación falta un programa para fortalecer el crecimiento profesional de los docentes oficiales. A pesar de que esta dimensión se encuentra en un rango *Aceptable* es importante que se refuercen aspectos como las actividades que realizan y con las que no están de acuerdo.

- Se requiere revisar para estos casos el perfil del cargo y sus funciones, con el fin de evaluar aquellas que estén asociadas con los objetivos de este y que sus funciones articulen las tareas que realiza el docente para cumplir su labor.
- Establecer una comunicación clara y oportuna para que exista una retroalimentación de las actividades que realizan. Igualmente, al revisar el perfil y las funciones, también evaluar cuáles son las competencias que le permiten al docente un desempeño exitoso, de esta forma se podría im-

plementar un plan de promoción que oriente la evaluación y las posibles postulaciones en un momento de ascensos y escalafón docente.

- Debería revisarse también el instrumento o el medio por el cual se publican las actividades de promoción, considerando que de pronto no sea abierto para toda la Secretaría y se realice por modalidades y/o especialidades, pues tal vez de esta forma se fortalecerían perfiles profesionales que permitan a los docentes participar de más actividades de promoción de su carrera.
- Establecer una comunicación clara y oportuna para que las actividades de promoción lleguen a percibirse como ajustadas al marco legal establecido para ello.

Contenido y Características de la Tarea

Las actividades de coordinación y supervisión del personal pueden llegar a ser buenas, siempre y cuando desarrollen una actividad de interés académico.

- Para lograr que los cambios constantes en las actividades que son responsabilidad del docente mejoren, se requiere una participación activa de la estructura académica de las Instituciones Educativas Oficiales que les permita tener un poco de liderazgo y proponer los diferentes planes de mejora desde el nivel del cargo en el que se encuentren.

Exigencias Laborales

- Los funcionarios en general se sienten altamente productivos, ya que pueden aportar sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de su labor, contribuyendo a la Institución y logrando su crecimiento dentro de la organización.
- La organización debe permanecer con un alto grado de exigencias en el perfil de los empleados para el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de competencias en las personas.
- Capacitar a los empleados y grupos de trabajo con talleres prácticos en el tema de trabajo en equipo.
- Realizar programas de chequeo médico para los funcionarios y control de pausas activas, dependiendo de la jornada de trabajo.
- Actualizar los manuales de funciones de la entidad, de acuerdo con la normatividad vigente, requisitos y exigencias de los cargos.

La finalidad de este proyecto va más allá de establecer un diagnóstico de satisfacción laboral en las dependencias; lo que se pretende es alcanzar un nivel posterior de transformación o mejoramiento que contribuya al desarrollo pleno de los deberes funcionales de los servidores públicos de la Administración Municipal, focalizándose en la prevención de la realización de faltas disciplinarias y la relación que estas tengan con la satisfacción laboral de los funcionarios en el desarrollo de su cargo; con esto se espera que el presente proyecto pueda ser tomado como un insumo en cada una de las dependencias, para la toma de acciones de mejora.

5. Relación entre satisfacción laboral y conducta disciplinable

La función administrativa del sector público se entiende como las acciones que ejerce el Estado a través de sus órganos, buscando el cumplimiento efectivo de sus fines, realizado por medio de los servidores públicos, quienes son los encargados de materializar todas las acciones pertinentes y adecuadas, no solo para el funcionamiento administrativo del Estado, sino para satisfacer las necesidades y servicios básicos de la comunidad⁴.

En este sentido, la Administración Pública ostenta un poder disciplinario que lo faculta para exigir a todos los servidores públicos el cumplimiento de deberes y funciones a su cargo, en el marco de lo establecido en la Constitución Política y la Ley.

La Ley 734 de 2002, conocida como Código Disciplinario Único, condensa las normas que contemplan los derechos, deberes, prohibiciones, inhabilidades, incompatibilidades, impedimentos y conflicto de intereses de los servidores públicos, en el ejercicio de sus funciones. En general, comprende el régimen de faltas disciplinarias en que puede incurrir un servidor público, estableciendo los principios que rigen la actuación disciplinaria y los aspectos procesales para su ejercicio.

4 Corte Constitucional. Sentencia C - 189/98.

De igual manera, establece a los órganos competentes disciplinarios la facultad de implementar mecanismos de prevención de las faltas disciplinarias de los servidores públicos. Por este motivo, la Dirección de Control Disciplinario Interno de la Alcaldía de Santiago de Cali enfoca gran parte de sus esfuerzos en el proceso de prevención de faltas disciplinarias a los servidores públicos adscritos al Municipio, a través de capacitaciones y proyectos de análisis que realiza el Observatorio de la Gestión Pública Municipal.

Durante los últimos dos años se ha capacitado a más de 2.400 servidores públicos de las diferentes dependencias de la Alcaldía de Santiago de Cali en el conocimiento de las leyes y normas que acogen el control disciplinario.

Con este proyecto de análisis, la Dirección de Control Disciplinario pretende establecer la relación entre la satisfacción en el puesto de trabajo y la posible comisión de faltas disciplinarias por parte de los servidores públicos del Municipio, con el objetivo de generar un insumo que sirva para diseñar estrategias de prevención de las mismas, puesto que permite focalizar la atención en la investigación de conductas relacionadas, al igual que los factores laborales o personales que puedan tener incidencia en su ocurrencia.

Cuando un servidor público comete una falta disciplinaria, afecta o lesiona la función administrativa del Estado; por ese motivo se han establecido parámetros y lineamientos de comportamiento para el servidor público, determinando conductas que merecen reproche desde el ámbito disciplinario, pero así como el Estado tiene establecidos unos deberes, también consagra unos derechos, buscando que el servidor público pueda cumplir a satisfacción sus deberes y funciones.

Existen varios derechos consagrados en el Código Disciplinario Único - Ley 734 de 2002, entre estos: recibir capacitación, disfrutar de estímulos e incentivos, recibir trato cortés por parte del superior jerárquico y aspectos relacionados con el clima laboral, así como el suministro de los insumos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, comodidad en el sitio de trabajo, en algunos casos dotaciones; en síntesis, las herramientas que permitan y faciliten el cumplimiento de las funciones a cargo de los servidores públicos.

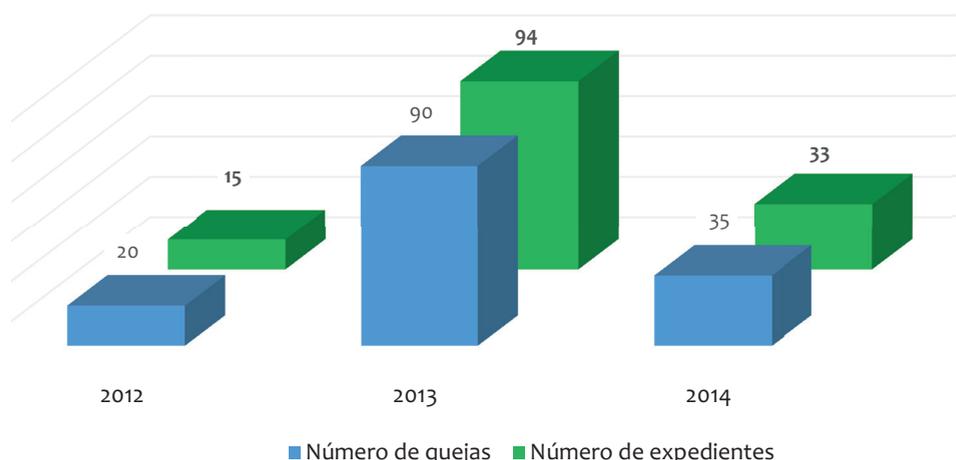
Todo lo anterior se constituye en derechos que tiene cada servidor público en el desarrollo de sus funciones, teniendo presente que será controlado por quienes deben propender al cumplimiento y respeto de sus deberes. Por lo anterior, es evidente la relación entre satisfacción laboral y conducta disciplinaria, teniendo en cuenta que el resultado de su desempeño puede afectar el entorno del servidor público y puede incidir en la realización de faltas disciplinarias.

A continuación se presentan los resultados de la conducta disciplinable del estudio de satisfacción en el puesto de trabajo para cada una de las dependencias evaluadas:

I. Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social

Según los datos del Sistema de Información Disciplinaria Softcontrol, de la Dirección de Control Disciplinario Interno de la Alcaldía de Santiago de Cali, entre 2012 y 2014 la Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social registra los expedientes, quejas y fallos que se muestran en la Figura 54 y en las Tablas 7 y 8.

Figura 54 Registro de quejas y de expedientes para los años 2012, 2013 y 2014 - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social



Fuente: Elaboración propia, con datos del Softcontrol

Tabla 7 Registro de Fallos - Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social

Año	Tipo de fallo	Conducta	Tipo de sanción
2014	Fallo sancionatorio	Inasistencia esporádica a laborar	Multa

Fuente: Elaboración propia, con datos del Softcontrol

Tabla 8 Principales presuntas conductas abiertas en expedientes a funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social en los años 2012, 2013 y 2014

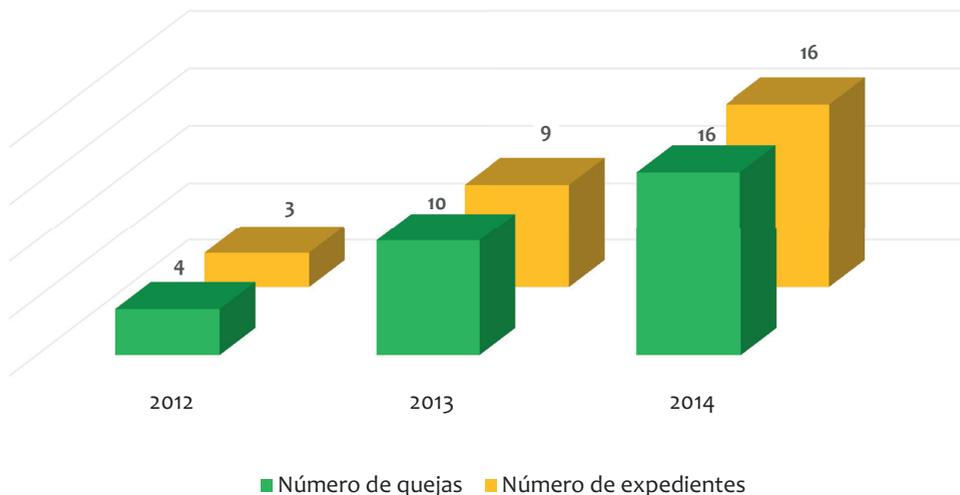
Presuntas conductas	Porcentaje
Abuso o ejercicio indebido del cargo	6 %
Desempeñar de forma ineficiente sus funciones	12 %
Extralimitación de funciones	5 %
Inasistencia esporádica a laborar	2 %
Irrespeto, maltrato a la comunidad	3 %
Omitir y retardar o no suministrar respuesta oportuna a las peticiones	52 %
Omitir, negar, retardar, entorpecer el despacho de asuntos a su cargo o prestación del servicio	16 %
Violación de las normas de contratación	3 %

Fuente: Elaboración propia, con datos del Softcontrol

II. Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente - DAGMA

Según los datos del Sistema de Información Disciplinaria Softcontrol, de la Dirección de Control Disciplinario Interno de Cali, desde 2012 hasta 2014 el DAGMA registra los expedientes, quejas y fallos que se aprecian en la Figura 55 y en las Tablas 9 y 10.

Figura 55 Registro de quejas y expedientes para los años 2012, 2013 y 2014 - DAGMA



Fuente: Elaboración propia, con datos del Softcontrol

Tabla 9. Registro de fallos para los años 2012, 2013 y 2014 - DAGMA

Fallos DAGMA	No registra
--------------	-------------

Fuente: Elaboración propia, con datos del Softcontrol

Tabla 10 Principales presuntas conductas abiertas en expedientes a funcionarios del DAGMA para los años 2012, 2013 y hasta el 10 de diciembre de 2014

Presuntas conductas	Porcentaje
Desempeñar de forma ineficiente sus funciones	7 %
Omitir y retardar o no suministrar respuesta oportuna a las peticiones	57 %
Omitir, negar, retardar, entorpecer el despacho de asuntos a su cargo o prestación del servicio	21 %
Violación de las normas de contratación	14 %

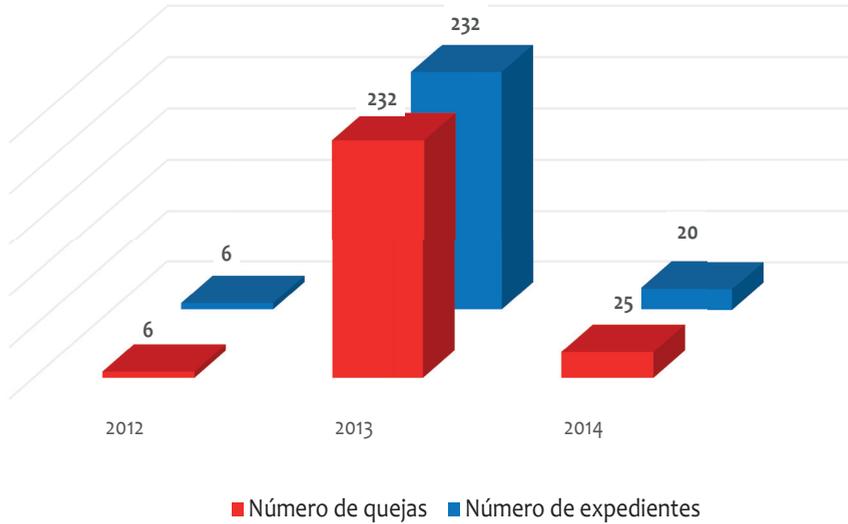
Fuente: Elaboración propia, con datos del Softcontrol

III. Departamento Administrativo de Hacienda

Según los datos del Sistema de Información Disciplinaria Softcontrol, de la Dirección de Control Disciplinario Interno de Cali, desde el 2012 hasta 2014

el Departamento Administrativo de Hacienda registra los expedientes, quejas y fallos que se aprecian en la Figura 56 y en las Tablas 11 y 12.

Figura 56 Registro de quejas y de expedientes para los años 2012, 2013 y 2014 - Departamento Administrativo de Hacienda



Fuente: Elaboración propia, con datos del Softcontrol

Tabla 11 Registro de fallos para los años 2012, 2013 y 2014 - Departamento Administrativo de Hacienda

Año	Tipo de fallo	Conducta	Tipo de sanción
2012	Fallo sancionatorio	Abandono del cargo	Suspensión e inhabilidad

Fuente: Elaboración propia, con datos del Softcontrol

Tabla 12 Principales presuntas conductas abiertas en expedientes del Departamento Administrativo de Hacienda para los años 2012, 2013 y 2014

Presuntas conductas	Porcentaje
Desempeñar de forma ineficiente sus funciones	0.9 %
Detrimento del patrimonio económico	0.4 %
Falsedad en documento público	0.4 %
Incumplir cualquier decisión judicial, administrativa, contravencional de policía o disciplinaria	0.9 %
Irrespeto, maltrato a la comunidad	0.9 %

>>> Sigue

Tabla 12 Cont.

Negligencia en la formulación, coordinación o ejecución de planes, programas y presupuestos	0.4 %
Omitir y retardar o no suministrar respuesta oportuna a las peticiones	93.0 %
Omitir, negar, retardar, entorpecer el despacho de asuntos a su cargo o prestación del servicio	2.6 %
Violación de las normas de contratación	0.4 %

Fuente: Elaboración propia, con datos del Softcontrol

Tal como puede observarse en las Figuras 54 y 56, se evidencia cómo en el año 2013 se registra un incremento del número de quejas, faltas y expedientes en las siguientes dependencias: Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social, y Departamento Administrativo de Hacienda. Sin embargo, al tiempo, se observa una disminución sustancial de dichos eventos en 2014. Lo anterior puede ser visto como el resultado del programa de capacitaciones en Código Disciplinario Único - Ley 734 de 2002 que adelanta la Dirección de Control Disciplinario Interno.

IV. Secretaría de Educación - Instituciones Educativas Oficiales

La función de los docentes con frecuencia es entendida y evaluada dentro de su papel como facilitadores del aprendizaje de los estudiantes desde la pedagogía y las prácticas en las aulas. Sin embargo, no se puede desconocer que son servidores públicos que se acogen a la normatividad disciplinaria que regula sus funciones. Como Dirección de Control Disciplinario Interno, interesa conocer en detalle las posibles causas que puedan contribuir a la ocurrencia de faltas disciplinarias por parte de los mismos. Esta sección se concentra en evaluar los conocimientos básicos sobre régimen disciplinable por parte de los encuestados y analiza la apropiación de dichos conceptos frente a las labores que desarrollan en las instituciones educativas mediante la identificación de tales prácticas en algunos casos de la vida real.

Durante los últimos dos años se han capacitado alrededor de 1.019 funcionarios de la Secretaría de Educación, pertenecientes a más de catorce

(14) Instituciones Educativas. Sin embargo, todos los años se presenta un número significativo de faltas disciplinarias relacionadas con los docentes de las Instituciones Educativas Oficiales.

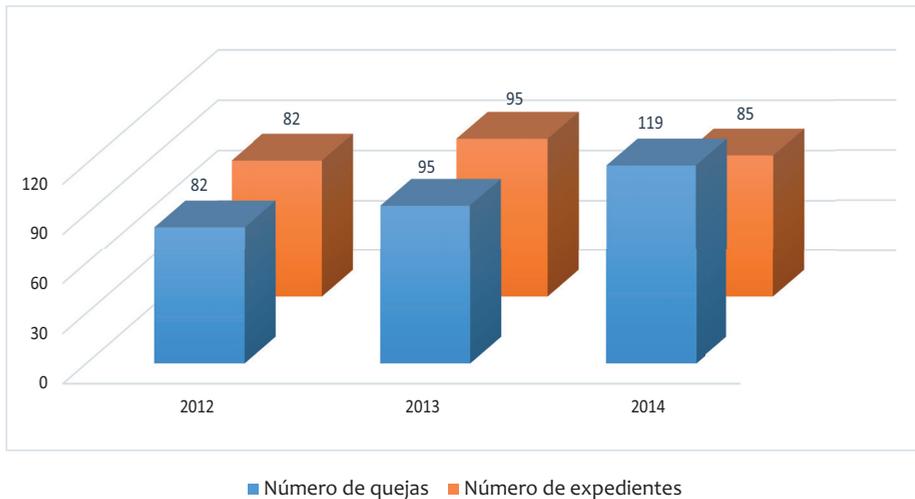
Según los datos del Sistema de Información Disciplinaria Softcontrol, de la Dirección de Control Disciplinario Interno de Cali, desde el 2012 a la fecha se han registrado los siguientes expedientes y fallos:

Tabla 13 Número de expedientes abiertos a docentes, años 2012, 2013 y 2014

Año	2012	2013	2014	Total
Número de quejas (docentes)	55	73	80	208
Número de expedientes abiertos (docentes)	53	63	73	189

Fuente: Elaboración propia, con datos del Softcontrol

Figura 57 Registro de quejas y de expedientes para los años 2012, 2013 y 2014 en la Secretaría de Educación - Instituciones Educativas Oficiales



Fuente: Elaboración propia, con datos del Softcontrol

El total de expedientes abiertos durante los últimos tres años a docentes vinculados con el municipio es de 262. Según los resultados, las presuntas faltas cometidas por estos en las instituciones educativas se concentran en las relacionadas con el irrespeto y el maltrato a la comunidad (26 %), al igual que las faltas por inasistencia esporádica laboral (50 %).

Tabla 14 Principales presuntas conductas abiertas en expedientes a docentes, años 2012, 2013 y 2014

Presunta conducta	Porcentaje
Inasistencia a laborar (Art. 34, Numeral 11)	50 %
Irrespeto, maltrato a la comunidad	26 %
Extralimitación de funciones	16 %
Abuso o ejercicio indebido del cargo	7 %

Fuente: Elaboración propia, con datos del Softcontrol

Esta tipificación de presuntas faltas disciplinarias, es un insumo importante para las estrategias de prevención de las mismas, puesto que permite focalizar la atención en la investigación de estas conductas, al igual que los factores laborales o personales que pueden estar relacionados con su ocurrencia.

Tabla 15 Consolidado de fallos emitidos, años 2012, 2013 y 2014

Año	Cargo	Tipo de fallo	Tipo de sanción
2012	Docente	Fallo sancionatorio	Destitución - inhabilidad x 12 años
	Docente	Fallo sancionatorio	Destitución - inhabilidad x 10 años
	Docente	Fallo sancionatorio	Suspensión e inhabilidad x 1 mes
	Docente	Fallo sancionatorio	Suspensión e inhabilidad x 1 mes
	Docente	Fallo absolutorio	Absolutorio
2013	Docente	Fallo sancionatorio	Amonestación escrita hoja de vida
	Docente	Fallo sancionatorio	Amonestación escrita hoja de vida
	Docente	Fallo sancionatorio	Multa por diez (10) días de salario
	Docente	Fallo sancionatorio	Multa por diez (10) días de salario
	Docente	Fallo sancionatorio	Suspensión e inhabilidad x 1 mes
	Docente	Fallo sancionatorio	Suspensión e inhabilidad x 1 mes
	Docente	Fallo sancionatorio	Suspensión e inhabilidad x 1 mes
	Docente	Fallo sancionatorio	Suspensión e inhabilidad x 1 mes
	Docente	Fallo sancionatorio	Suspensión e inhabilidad x 1 mes
	Docente	Fallo sancionatorio	Suspensión e inhabilidad x 2 meses
	Docente	Fallo absolutorio	Absolutorio
	Docente	Fallo absolutorio	Absolutorio
	Docente	Fallo absolutorio	Absolutorio

>>> Sigue

Tabla 15 Cont.

Año	Cargo	Tipo de fallo	Tipo de sanción
2014	Docente	Fallo sancionatorio	Suspensión e inhabilidad x 5 meses
	Docente	Fallo sancionatorio	Amonestación escrita hoja de vida
	Docente	Fallo sancionatorio	Destitución-inhabilidad x 10 años
	Docente	Fallo sancionatorio	Multa por diez (10) días de salario
	Docente	Fallo sancionatorio	Multa por diez (10) días de salario
	Docente	Fallo sancionatorio	Suspensión e inhabilidad x 2 meses
	Docente	Fallo absolutorio	Absolutorio

Fuente: Elaboración propia, con datos del Softcontrol

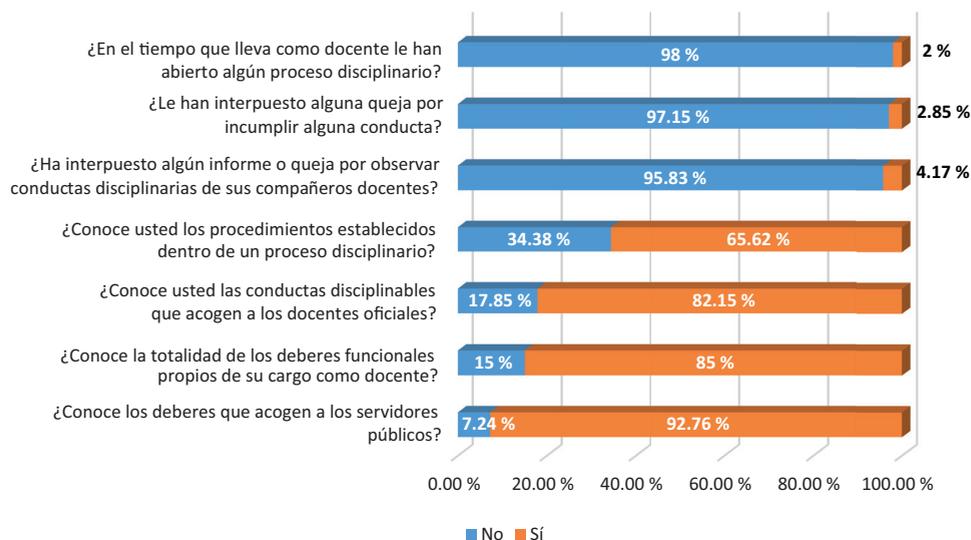
En lo corrido de los últimos dos años, la Dirección de Control Disciplinario Interno profirió veintiséis fallos de carácter sancionatorio y absolutorio a docentes que estuvieron inmersos en un proceso disciplinario. De ellos el 40 % fueron suspensiones e inhabilidades temporales por periodos de entre 1 y 5 meses. Un 20 % de estos casos resultaron ser fallos absolutorios, en donde se determinó que no existió responsabilidad disciplinaria por parte de los docentes y por lo tanto fueron absueltos.

V. Conocimiento y apropiación del régimen disciplinario, por parte de los docentes

Una vez realizada la caracterización del proceso disciplinario en el sector docente, en esta sección se analiza qué tan enterados y actualizados están los docentes acerca del Régimen Disciplinario. Para esto, la encuesta incluyó un módulo en donde los encuestados podían revelar qué tanto conocían sobre este proceso.

Los educadores manifiestan tener un alto conocimiento teórico de los deberes funcionales y las conductas sancionables. Cerca de un 82 % afirma conocer los deberes que acogen a los servidores públicos, al igual que las conductas disciplinables que rigen a los docentes. Este alto porcentaje puede estar explicado por la estrategia de capacitación en ley disciplinaria que desde hace varios años ha sido adelantada por la Dirección de Control Disciplinario Interno.

Figura 58 Conocimiento de los docentes sobre el Régimen Disciplinario



Fuente: Elaboración propia, con los resultados arrojados por las encuestas

Sin embargo, se puede evidenciar que la relación entre conocimiento y procesos adelantados a los docentes del municipio no es proporcional. Se esperaría que un mayor conocimiento sobre faltas disciplinarias estuviera asociado con una disminución de quejas y expedientes. No obstante, la evidencia muestra que las faltas de los docentes han sido recurrentes y llegan a representar el 34 % de las faltas totales de servidores públicos de la Alcaldía de Santiago de Cali.

Por otro lado, el número de quejas que se presentan no necesariamente tienen relación con la comisión de faltas disciplinarias. De igual manera, la Secretaría de Educación representa una proporción superior al 65 % de los funcionarios de la Administración Municipal; estas dos razones explican, en cierta medida, la concentración de las quejas de la ciudadanía en dicha dependencia.

De otra parte, solo una mínima proporción (un 5.2 % de los docentes encuestados) afirma haber interpuesto algún informe o queja por observar conductas sancionables o haber estado involucrado en la apertura de algún proceso disciplinario.

Otro ítem que llama la atención es el relacionado con el conocimiento de los procedimientos establecidos para el ejercicio de la acción disciplinaria. Solo el 65 % afirma comprender los pasos de la acción disciplinaria. En este sentido, es importante que todos los funcionarios públicos del Municipio conozcan los procedimientos establecidos para este fin, para que puedan ejercer de manera efectiva el derecho de la legítima defensa y debido proceso, en caso de llegarse a ver inmerso en un proceso disciplinario en algún momento de su carrera.

Uno de los grandes intereses de este estudio se concentra en el descubrimiento de factores que apoyen la prevención de la ocurrencia de faltas disciplinarias. Por tal motivo, la encuesta incluyó una serie de preguntas orientadas a identificar, más allá del conocimiento, la verdadera apropiación de los conceptos disciplinarios por parte de los docentes.

Para evaluar lo anterior, la encuesta proporcionó ilustración de casos de la vida real en donde presuntamente se cometían faltas disciplinarias. Los casos fueron desarrollados por la Dirección de Control Disciplinario Interno (con base en faltas cometidas recurrentemente por docentes del Municipio). Los docentes pudieron evaluar cada caso y decidir si las situaciones propuestas correspondían o no a una falta disciplinaria.

El promedio total de acierto en la identificación de faltas disciplinarias, según las situaciones anteriormente mencionadas a los docentes encuestados, es de un 68.9 %. Este resultado revela información de máxima importancia para la oficina de Control Disciplinario Interno de la Alcaldía de Santiago de Cali, puesto que permite identificar el nivel de apropiación de la norma disciplinaria y la identificación temprana de ausencias de información en este tema por parte de los maestros.

Se puede deducir que a pesar de los grandes esfuerzos de la Dirección de Control Disciplinario Interno por capacitar a los docentes en el cumplimiento de las normas disciplinarias, existen temas que requieren un mayor énfasis para lograr una apropiación adecuada que contribuya a la prevención de faltas. El cumplimiento de deberes asignados por superiores, la dedicación total del tiempo reglamentario de trabajo al desempeño de las funciones

encomendadas, al igual que el cumplimiento de los deberes financieros con entidades bancarias (establecidos en la Ley 734 de 2002, Código Disciplinario Único - CDU, por la cual se rige la actuación de los servidores públicos), son temas que requieren especial atención en la estrategia de capacitación, ya que el porcentaje de identificación correcta de faltas por parte de los encuestados en estos ítems no superó el 70 %.

En los datos obtenidos existen dos temas que requieren una especial atención por parte de las autoridades de control, específicamente por la Dirección de Control Disciplinario Interno. Ante la posibilidad de sostener relaciones sentimentales con alumnos, el 18 % de los docentes encuestados no estuvieron seguros si correspondía a una falta y el 5 % no lo tipificó como esta. El Código Disciplinario Único, en su Artículo 48, establece en el Numeral 1, que es considerada como una Falta Gravísima.

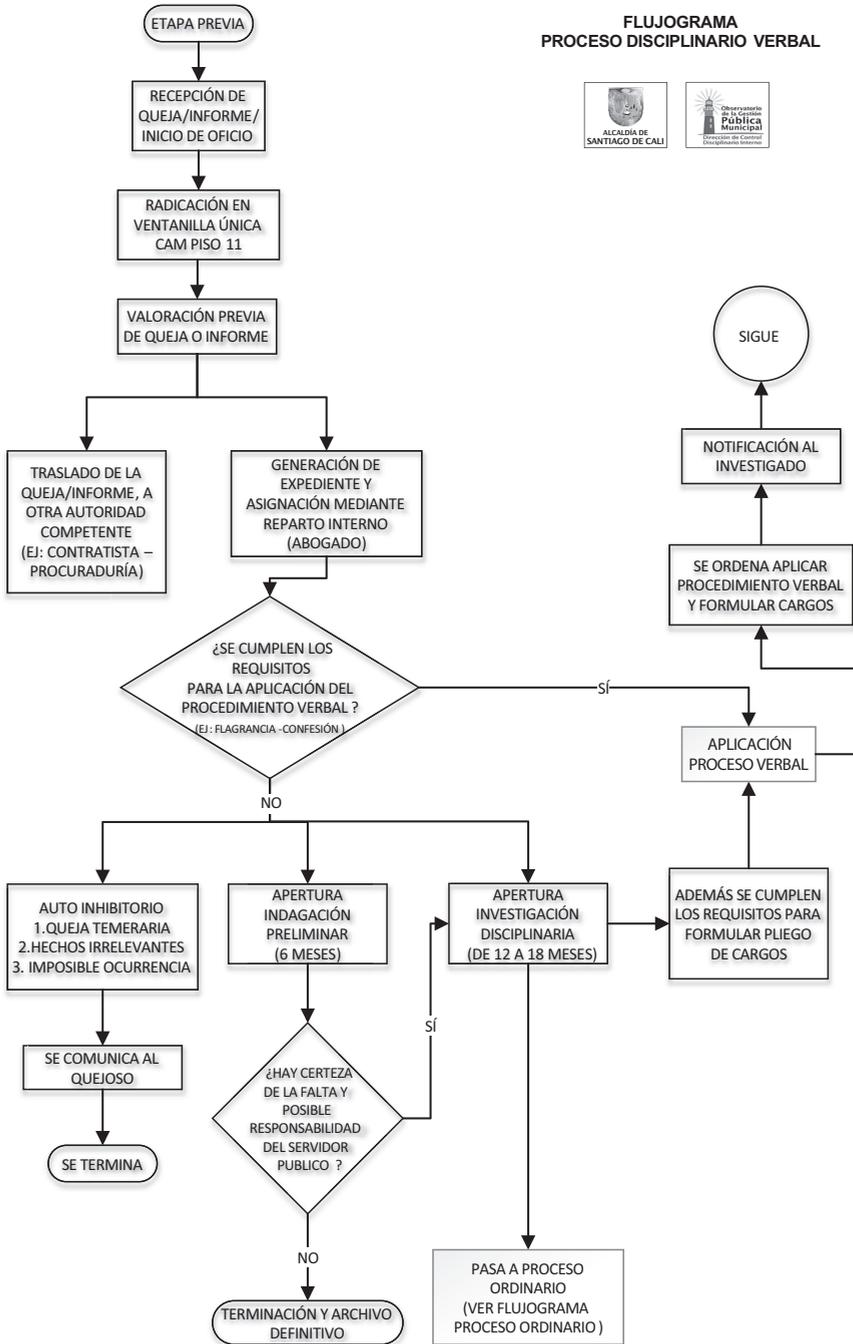
De igual forma, en la pregunta concerniente a la apropiación de dineros por parte de una actividad realizada en la Institución Educativa, alrededor del 15 % de los encuestados no lo tipificó como una falta disciplinaria, siendo esta una Falta Gravísima en el CDU, y configurada en el Código Penal como un delito, en este caso hurto, cometido en razón o con ocasión de su cargo. Aunque el nivel de comprensión de las faltas es menor al encontrado en los otros ejemplos, el impacto social y la gravedad de las mismas permite identificar una línea de vulnerabilidad sensible por parte de los docentes, por lo cual se sugiere a la Secretaría de Educación prestar especial atención al fortalecimiento de las acciones encaminadas a la prevención de faltas disciplinarias.

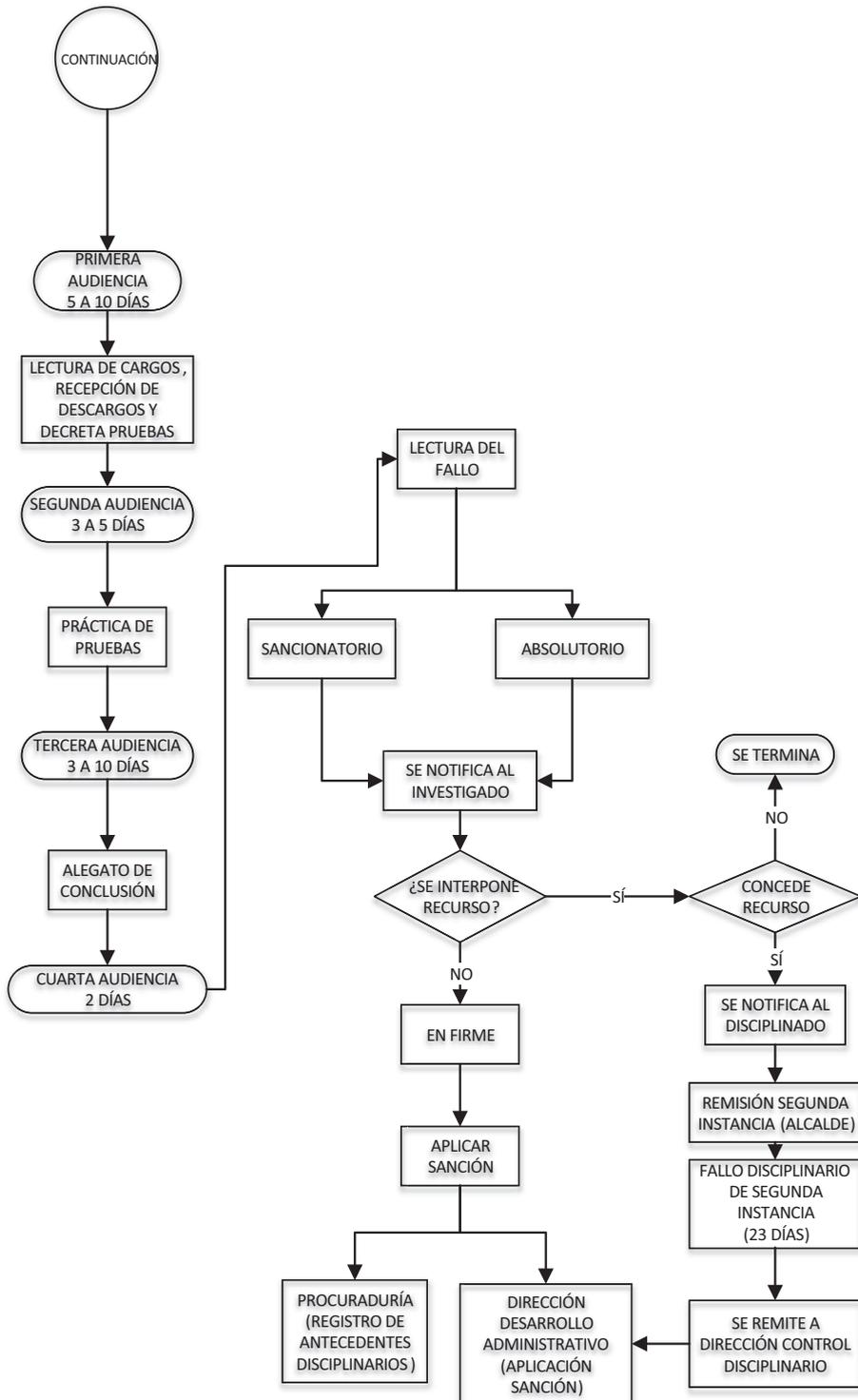
En general, se puede inferir que la apropiación e identificación en la vida cotidiana de las faltas disciplinarias por parte de los docentes (68 %), es menor al conocimiento que los encuestados dicen tener de las mismas (alrededor del 86 % de conocimiento en deberes y conductas disciplinables de los servidores públicos). Este es un insumo importante para que las estrategias de prevención de faltas desarrolladas por parte de la Dirección, se focalicen en la ejemplificación y una mayor apropiación de los conceptos disciplinarios en el ejercicio de las labores de los educadores.

Anexos

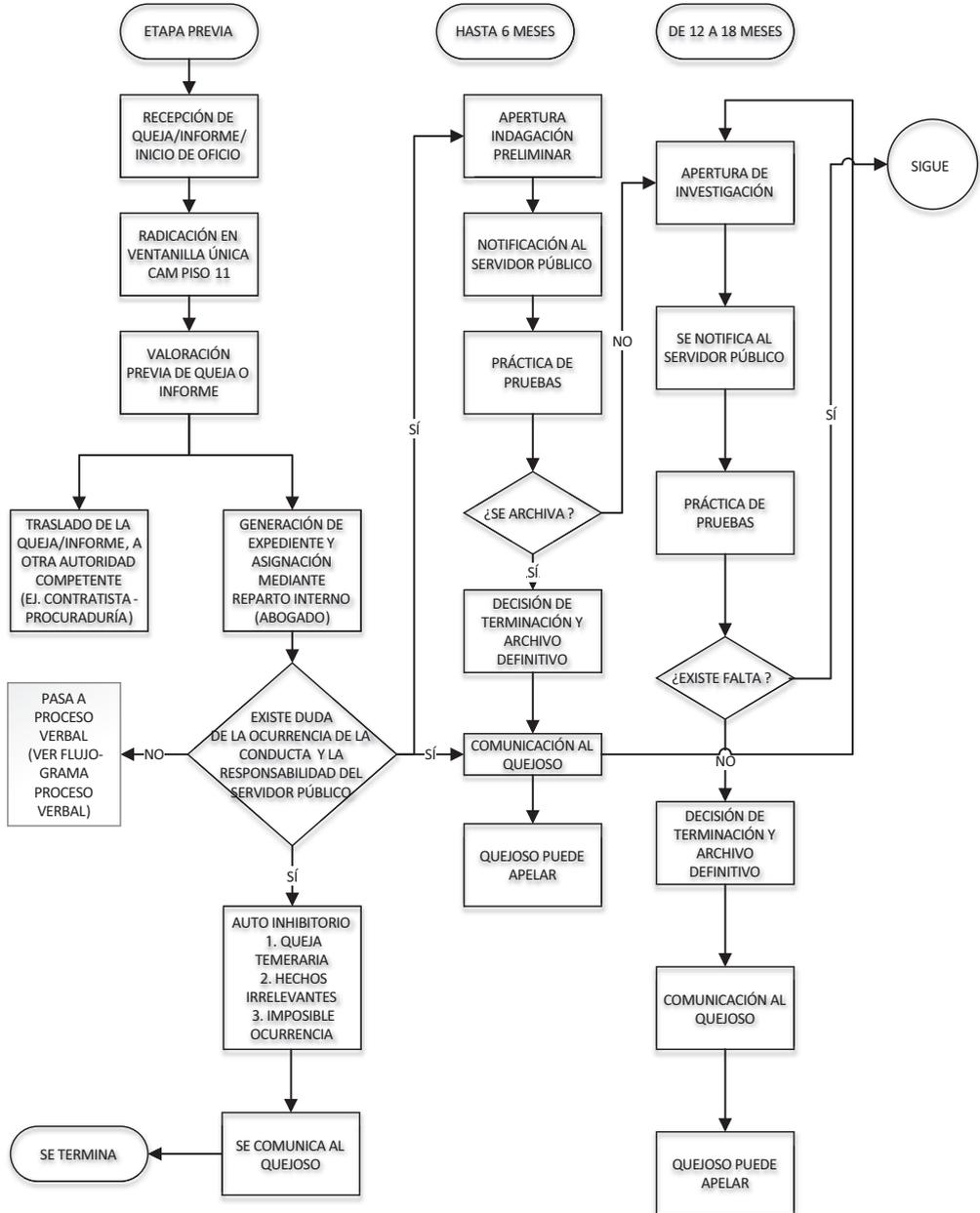
Procedimientos de la Dirección de Control Disciplinario Interno

FLUJOGRAMA
PROCESO DISCIPLINARIO VERBAL





**FLUJOGRAMA
PROCESO DISCIPLINARIO ORDINARIO**



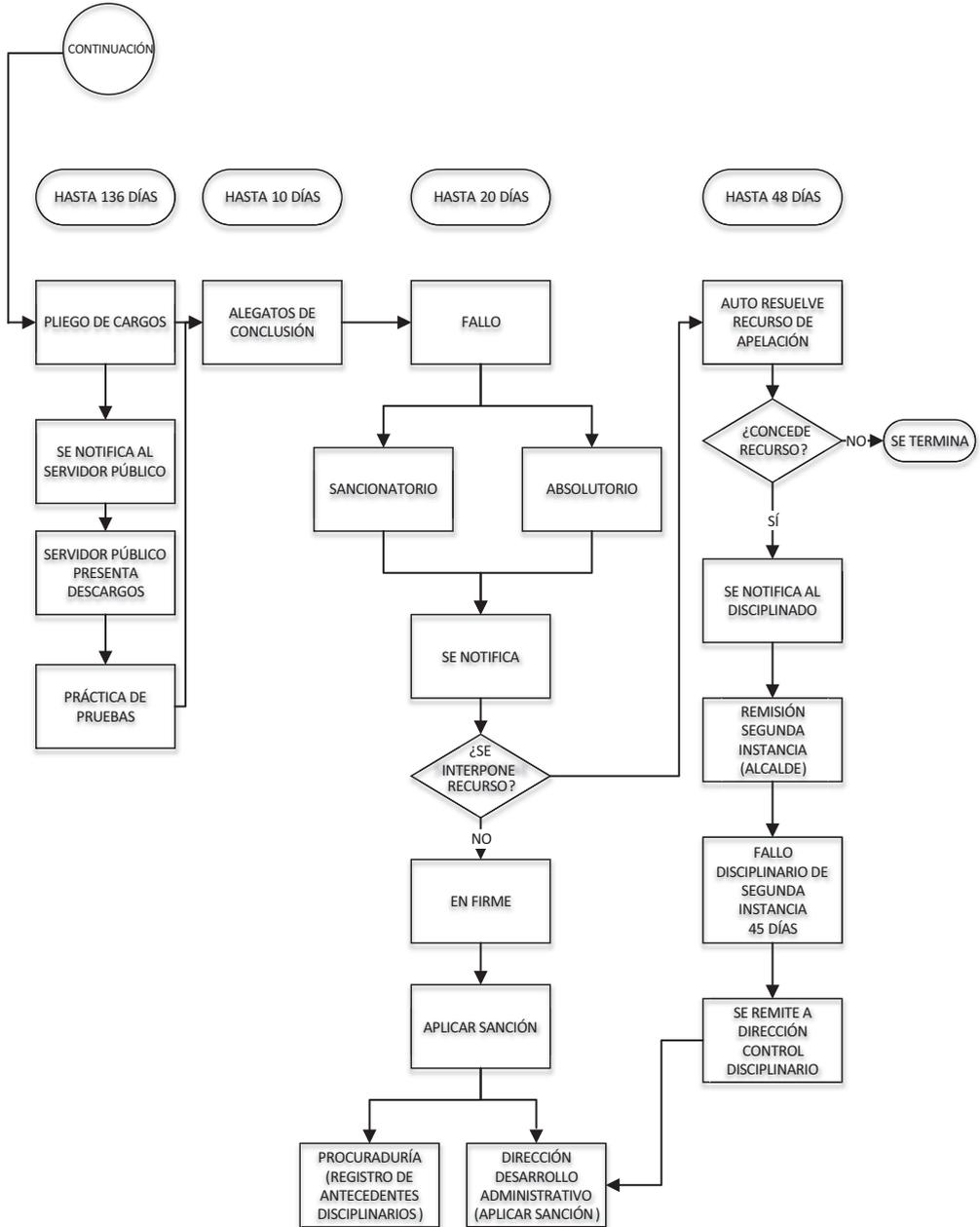


Tabla A1 Glosario de Procedimientos ordinario y verbal

QUEJA	Solicitud que presenta un ciudadano, a través de un escrito, por una inconformidad o irregularidad de algún servicio que presta un servidor público.
INFORME	Comunicación que emite un servidor público, dando a conocer una posible irregularidad o falta disciplinaria cometida por otro servidor público de cualquier nivel.
FALTA DISCIPLINARIA	Es incurrir en incumplimiento de deberes, prohibiciones, abuso de derechos, extralimitación de las funciones, o violación al régimen de prohibiciones, impedimentos, inhabilidades, incompatibilidades o conflicto de intereses, siempre y cuando su actuación no esté justificada.
VENTANILLA ÚNICA	Lugar donde se hace la radicación de documentos en la Dirección de Control Disciplinario Interno de la Alcaldía de Santiago de Cali.
VALORACIÓN	Estudio previo de la queja o informe, en el cual se determina su gravedad y se direcciona.
TRASLADO DE COMPETENCIA	Remisión que hace la Dirección de Control Disciplinario a otro ente de control en los siguientes casos: cuando se trate de contratistas o particulares que ejerzan funciones públicas, de igual manera con el señor Alcalde se remitirá a la Procuraduría General de la Nación; asimismo, cuando se trate de servidores públicos que no pertenecen a la planta de cargos de la Administración Municipal de Cali, como por ejemplo funcionarios de Emscali o Metrocali, se remitirá a la oficina de control disciplinario de dichas entidades.
REPARTO Y ASIGNACIÓN DE EXPEDIENTE	Se asigna el expediente a un Operador Disciplinario (abogado) de la Dirección de Control Disciplinario Interno de la Alcaldía de Santiago de Cali.
AUTO INHIBITORIO	Decisión que se emite cuando la información o queja es infundada, malintencionada o se refiere a hechos irrelevantes, no tiene pruebas o son de imposible ocurrencia o son presentados de manera inconcreta o difusa; decisión que no admite recursos y no hace tránsito a cosa juzgada, lo que quiere decir que se puede volver a iniciar el proceso si se presentan pruebas relevantes o se establecen hechos trascendentales.
APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO VERBAL Y CITACIÓN A AUDIENCIA	Es uno de los dos procedimientos por los cuales se tramita la investigación disciplinaria, al establecerse la certeza de una conducta disciplinaria y la responsabilidad de un servidor público. Se caracteriza por ser breve y realizarse en audiencias orales.
APERTURA INDAGACIÓN PRELIMINAR	Decisión a través de la cual se ordena de manera previa a la investigación recaudar medios de prueba que permitan establecer la posible existencia de un comportamiento disciplinario y la individualización del servidor público responsable.
AUTO DE APERTURA DE INVESTIGACIÓN	Decisión que da inicio formal a la investigación, tendiente a establecer la certeza de la falta disciplinaria y la responsabilidad del servidor público.

>>> Sigue

Tabla A1 Cont.

NOTIFICACIÓN	Procedimiento a través del cual se da a conocer al funcionario público alguna decisión tomada dentro del proceso que se adelanta en su contra. La mayoría de decisiones se notifican de forma personal; es decir, que el funcionario público debe asistir a la Dirección de Control Disciplinario Interno de la Alcaldía de Santiago de Cali para que se le informe; las actuaciones que se notifican personalmente son los autos de apertura de indagación preliminar y de investigación disciplinaria, el pliego de cargos y el fallo.
COMUNICACIÓN	Procedimiento a través del cual se les da a conocer a las personas que tienen interés en el proceso, diferentes al funcionario público investigado, las actuaciones que se adelantan.
PRÁCTICA DE PRUEBAS	Las pruebas son todos los elementos, como documentos, testimonios, videos, fotografías, registro de audio, entre otros, que sirven como medio para demostrar la responsabilidad disciplinaria de un servidor. Se llevan a cabo las pruebas necesarias que demuestren los hechos, ya sea porque fueron decretadas por el Operador Disciplinario (abogado) o fueron solicitadas por el servidor público contra quien se adelanta la investigación.
TERMINACIÓN	El abogado cierra el caso mediante decisión motivada, porque se determina que el hecho atribuido no existió, que la conducta no está prevista en la ley como falta disciplinaria, que el investigado no la cometió, que existe una causal de exclusión de responsabilidad, o que la actuación no podía iniciarse o proseguirse. Como efecto de dicha terminación, se ordena el archivo definitivo del expediente.
SE PUEDE INTERPONER RECURSO	Hay tres tipos de recurso: 1. De reposición: Facultad que tienen los sujetos procesales y excepcionalmente el quejoso, para acudir ante la autoridad que profiere un acto, para que lo revoque, modifique, aclare o adicione. 2. De queja: Facultad atribuida a los sujetos procesales de solicitar al superior que conozca del recurso de apelación, cuyo otorgamiento fue negado por el inferior. 3. Apelación: Facultad atribuida a los sujetos procesales y excepcionalmente al quejoso para controvertir las decisiones del funcionario de primera instancia, y que la misma sea resuelta por el superior del funcionario que la dictó.
VERSIÓN LIBRE	Acto procesal mediante el cual el investigado, por iniciativa propia o a solicitud del Operador Disciplinario, libre de todo apremio y sin juramento, explica su comportamiento.
PLIEGO DE CARGOS	Acusación formal que el operador disciplinario le hace a un servidor público por su responsabilidad en la comisión de una falta disciplinaria.
DESCARGOS	Es una oportunidad procesal que tiene el funcionario público para desvirtuar los cargos que se le han imputado en el pliego de cargos; es decir, la falta disciplinaria por la cual se le investiga y su presunta responsabilidad.
ALEGATOS DE CONCLUSIÓN	Última oportunidad dentro del proceso para que el funcionario público desvirtúe la presunta comisión de una falta disciplinaria, estableciendo sus apreciaciones o valoraciones sobre las pruebas practicadas en el proceso, mediante las cuales solicita al Director de Control Disciplinario Interno una decisión en un determinado sentido.

>>> Sigue

Tabla 9 Cont.

FALLO ABSOLUTORIO	Acto mediante el cual la Dirección de Control Disciplinario declara que el funcionario público investigado no es responsable de haber cometido una falta disciplinaria. Contra esta decisión procede recurso ante el superior jerárquico para el quejoso.
FALLO SANCIONATORIO	Acto mediante el cual la Dirección de Control Disciplinario declara que el funcionario público investigado es responsable de haber cometido una falta disciplinaria. Contra esta decisión procede recurso ante el superior jerárquico para el investigado.
RECURSO DE APELACIÓN	Facultad atribuida a los sujetos procesales y excepcionalmente al quejoso para controvertir las decisiones del funcionario de primera instancia, y que la misma sea resuelta por el superior del funcionario que la dictó.
SEGUNDA INSTANCIA	Facultad del Alcalde de Santiago de Cali para conocer las apelaciones de determinadas actuaciones tomadas dentro del proceso disciplinario.
FALLO SEGUNDA INSTANCIA	La segunda instancia (Alcalde) da la respuesta al recurso de apelación, en el cual puede confirmar, modificar o revocar el fallo de primera instancia.
AUDIENCIA	Espacio mediante el cual se adelanta el proceso disciplinario verbal, dentro del cual pueden intervenir los sujetos que hacen parte del proceso; es decir, el Director de Control Disciplinario Interno, el servidor público implicado, su abogado y las demás personas que puedan aportar elementos de prueba para determinar la responsabilidad del funcionario como son el quejoso, los testigos, entre otros. Durante las audiencias se desarrollan la lectura de cargos, los descargos, la práctica de pruebas, los alegatos de conclusión y el fallo de forma verbal.

Fuente: Elaboración propia

Referencias

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista Psicología del Deporte*, Vol. 9, Núm. 1-2, pp. 123-133, ISSN 1988-5636.
- Ander-Egg, E. & Aguilar, M. J. (2001). *El trabajo en equipo*. México, D. F.: Editorial Progreso. p. 35.
- Bravo, M., Peiró, J. M. & Rodríguez, I. (2002). Satisfacción laboral. En Peiró, J. M. & Prieto, F. (eds.). *Tratado de psicología del trabajo*. Vol. I.
- Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia - CROEM (2013). Prevención de riesgos ergonómicos. Recuperado de: <http://www.croem.es/prevergo/formativo/2.pdf>
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1991). Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill.
- Dowling, G. R. (1986). Managing your Corporate Images. *Industrial Marketing Management*, Vol. 15.
- Fernández, E., Avella, L. & Fernández, M. (2006). *Estrategia de producción*. Madrid, España: McGraw Hill. p. 431.
- Gaston, R. & Braiton, R. (1985). A Specification Issue in Job Satisfaction Research. *Sociological Perspectives*, vol. 28, no. 2.
- Gibson, I. (1996). *Las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill. 8a. edición.
- González, M. (2006). *Habilidades directivas*. Antequera Málaga. Innova. Unidad 4, p. 117.

Hodgetts, R. & Altman, S. (1991). *Comportamiento de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Locke, E. A. (1976). La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo. En Dunnette. *Manual de Psicología Industrial y Organizacional*. Estados Unidos: Rand McNally College Ed.

Muchinsky, P. M. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomson-Paraninfo.

Observatorio de la Gestión Pública Municipal (2013). *Sondeo de satisfacción en el puesto de trabajo*. Cali: Alcaldía Municipal.

Rescalvo, S. F. (1991). *Ergonomía y condiciones de trabajo en España. CEE y OIT: estudio ergonómico de los puestos de trabajo*. Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, España.

Robina Ramírez, R. (2001). *Condicionantes sociolaborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la administración regional extremeña*. España: Universidad de Extremadura.

Tuesta, C. & Ceballos, D. (s.f.). *Impacto de la gestión de la imagen institucional sobre la financiación privada de organizaciones no gubernamentales (ONG). Aplicación de la Metodología Borrosa a un caso real*. España: Universidad de Barcelona. p. 3.

Vélez, I. M. (1 de noviembre de 2013). El poder público se raja frente a opinión ciudadana. *El Colombiano*. Recuperado de: http://www.elcolombiano.com/el_poder_publico_se_raja_frente_a_opinion_ciudadana-PYEC_267910

Weinert, B. (1985). *Manual de psicología de la organización: La conducta humana en las organizaciones*. Barcelona: Herder.

Normatividad y Jurisprudencia:

Acuerdo 101 de 2002 del Concejo Municipal de Santiago de Cali

Ley 734 de 2002 - Código Disciplinario Único

Constitución Política de Colombia

Corte Constitucional, Sentencia C-189 de 1998



PUBLICACIONES MÁS RECIENTES

2013

Estudios realizados por el Observatorio de la Gestión Pública Municipal:

- Proyecto Construcción de Indicadores de Transparencia - Factor Control Disciplinario.
- Proyecto aplicación del Sondeo de Satisfacción en puesto de trabajo.
- Proyecto análisis del Impuesto Predial Unificado.

2014

- Caracterización de la de la planta docente oficial y su relación con la conducta disciplinable y la calidad de la educación en el Municipio de Santiago de Cali.
- Análisis de la conducta disciplinable y la transparencia en Santiago de Cali.
- Condiciones del servidor público y conducta disciplinable en Santiago de Cali.

