

# **Incidencia del clima laboral en el desempeño de los funcionarios de la Alcaldía de Arenal, Sur de Bolívar (Colombia)**

*Laren Viviana Sierra Lozano*<sup>5</sup>

*Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña*

*Maribel Katerine Pérez Gil*<sup>6</sup>

*Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña*

*Lizandro Angulo Rincón*<sup>7</sup>

*Universidad del Tolima*

## **Resumen**

Esta investigación identifica el vínculo entre la comunicación organizacional y el clima laboral para despertar la reflexión en la Alcaldía de Arenal, Sur de Bolívar<sup>8</sup>, sobre el entorno laboral en el que se desenvuelve su recurso humano. El diseño metodológico utilizado comprende un enfoque mixto y la aplicación de los métodos encuesta y entrevista en profundidad. Se comprobó que existe una notoria influencia entre una buena comunicación y el clima laboral, lo cual se refleja en cordiales relaciones entre los empleados y los jefes. Sin embargo, los trabajadores en su conjunto, consideran que se deben mejorar aspectos relacionados con reconocimientos e incentivos y capacitación, mientras que la Oficina de Talento Humano, señala que es necesario adelantar campañas para el fortalecimiento de los valores institucionales.

**Palabras clave:** clima laboral, comunicación, Alcaldía, Arenales, Colombia.

## **Introducción**

Cuando se crea una organización, sea cual sea su actividad, tiene el objetivo de producir beneficios en distintos aspectos, por ejemplo, generar utilidades, crecer su mercado y apoyar obras sociales o comunitarias como algunas empresas sin ánimo de lucro, entre muchas otras. Pero la existencia de cualquier organización, solo es posible con la cooperación de dos o más personas y, por tal razón, los roles que se asumen y la manera cómo interactúan, cobran gran importancia.

Cabe recalcar, que el comportamiento de quienes ejercen actividades dentro de una organización, se ve influenciado por las percepciones que cada integrante de la empresa, institución o colectivo, perciba de distintos factores inherentes a las interacciones laborales. De ahí que el ambiente de trabajo o clima organizacional cobra gran relevancia como acontece con la Alcaldía de Arenal, sur de Bolívar (Colombia), la cual

<sup>5</sup> Especialista en Comunicación Organizacional por la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Comunicadora Social de la Universidad de Cartagena y funcionaria de la Alcaldía Arenal, sur de Bolívar. Sus campos de interés versan sobre la imagen e identidad corporativa y comunicación estratégica.

<sup>6</sup> Especialista en Comunicación Organizacional por la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Comunicadora Social de la Universidad de Cartagena y funcionaria de la Alcaldía Arenal, sur de Bolívar. Sus campos de interés versan sobre la imagen e identidad corporativa y comunicación estratégica.

<sup>7</sup> Profesor Asociado de la Universidad del Tolima.

<sup>8</sup> Arenal es un municipio colombiano ubicado en la zona suroriental del departamento de Bolívar; tiene una extensión de 534 km<sup>2</sup>. Se extiende desde la serranía de San Lucas, en el sur, hasta la zona pantanosa del cerro Gómez, en la vereda Sereno en el norte. Su población de 19.000 habitantes vive de la agricultura, la pesca, la maderería, minería y ganadería. Su alcalde actual es José Luis Pacheco Escrivá.

estableció como meta en su Plan de Desarrollo “Unidos Somos Más 2016-2019”, buscar estrategias que le permitan mejorar el clima laboral de la entidad (Pacheco, 2016).

Interesados en conocer cuál es el nivel de satisfacción de los funcionarios, esta investigación evaluó la comunicación organizacional y el clima laboral dentro de esta administración local, a través de métodos válidos y confiables (encuesta y entrevista en profundidad), que diagnosticaron sobre aspectos relacionados con la aceptación de los jefes y su estilo de liderazgo, los medios de comunicación internos y las condiciones físicas de trabajo. Se pretende que, por medio de una adecuada sinergia entre los integrantes de la administración municipal de Arenal, sur de Bolívar, se puedan integrar espacios de participación, que permitan que los colaboradores, no sólo expresen sus ideas, sino que estas se traduzcan en iniciativas de crecimiento y transformación.

Por último, y no menos importante, se pretende dar a conocer en qué estado se encuentran las relaciones personales y grupales de los funcionarios de la Alcaldía de Arenal, las cuales inciden en la inteligencia emocional de los colaboradores y en cómo se comportan frente a diversas situaciones, sin perder el sentido de equipo. Todos estos factores, sin duda, influyen en un adecuado clima laboral que repercute en motivación y compromiso de los funcionarios para sacar adelante sus tareas diarias, en beneficio de la propia institución y de la atención a los ciudadanos.

### **Metodología**

La investigación tuvo un enfoque mixto, puesto que esta, según Hernández et al. (2010), pretende darle exactitud a los datos mediante un método cuantitativo como la encuesta, y profundidad a través de un método cualitativo como la entrevista semiestructurada. De este enfoque mixto, se tuvo en cuenta el diseño exploratorio

secuencial con una modalidad derivativa. Según Hernández (2010), la derivativa es una modalidad de recolección y análisis de los datos cuantitativos que se construyen sobre la base de los resultados cualitativos.

Además, su alcance es descriptivo, toda vez que la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones y contextos. Dicho alcance detalla cómo son y cómo se expresan los atributos particulares de un grupo de personas (como los funcionarios de la Alcaldía), procesos y objetos.

### **Método 1: encuesta**

La encuesta permite recopilar gran cantidad de información relevante, gracias a un cuestionario (Wimmer y Dominick, 1996), destinado a los funcionarios de la Alcaldía de Arenal, para diagnosticar el clima laboral de la institución.

Este método permite investigar problemas en marcos ambientales muy realistas y recopilar bastantes datos a partir de la interacción entre el encuestador y el encuestado, así como obtener datos trascendentes y profundos, a partir del cruce de las variables que se han medido con cierta precisión. En este caso, la muestra, 60, es igual a la población, esto es, 60 funcionarios que laboran en esa administración local, a los cuales se les aplicó la encuesta, gracias a que se contó con el permiso de la Oficina de Personal de la Alcaldía en mención. Los funcionarios, 60 en total, son de libre nombramiento, contratistas y de carrera administrativa. Vale anotar que la encuesta, de acuerdo con Gaitán y Piñuel (1998, pág. 143), permite “medir las respuestas, es decir, cuantificar las cuestiones que se estiman relevantes para los objetivos de la investigación”.

Antes de la aplicación, se realizó una prueba piloto para identificar posibles errores en el diseño del instrumento; una vez detectados, se procedió a corregirlos y a capacitar debidamente a los empleados, sobre el propósito

de la investigación y el diligenciamiento del cuestionario y las entrevistas. Además, se dio a conocer el contexto de las temáticas que se habrían de investigar, pidiendo autorización para aplicar el instrumento. La encuesta consta de 13 preguntas cerradas con un lenguaje apropiado para el entendimiento y fáciles de responder.

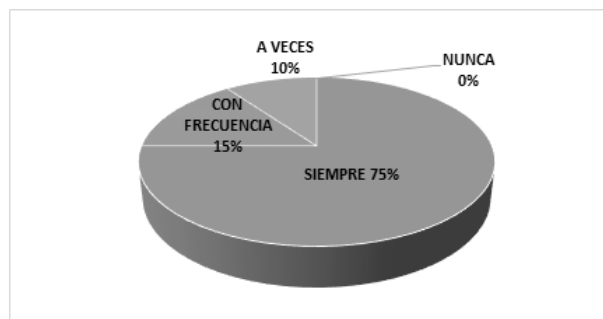
## Método 2: entrevista en profundidad

Según Soler (2011), las entrevistas en profundidad son encuentros reiterados entre el investigador y el entrevistado, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus vidas, experiencias y situaciones. En esta investigación se usó la entrevista semi-estructurada, debido a que utiliza un guion de preguntas flexible, con posibilidad de contra

preguntar (Weerakkody, 2009), adecuado para el cumplimiento de los objetivos de este trabajo.

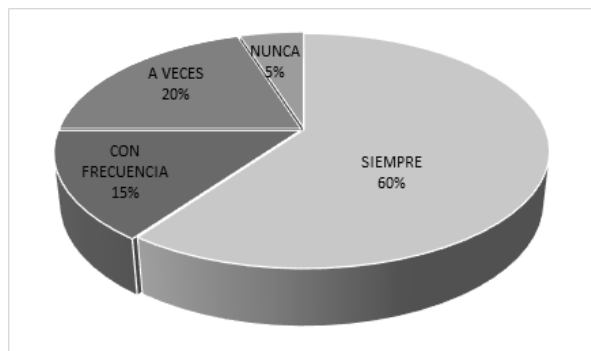
Se entrevistó a una participante, la funcionaria de la Oficina de Personal de la Alcaldía de Arenal, en tanto cumple con el criterio fundamental de conocer el desarrollo de las actividades de los funcionarios, así como de los mecanismos legales de su administración, regulación y promoción. Con base en el muestreo cualitativo, la entrevista a este participante se denomina muestra por conveniencia (Hernández, Fernández & Baptista, 2010), pues se refiere a personas a las que se tiene acceso para la aplicación de este método cualitativo. Las preguntas buscan ahondar en el rol de la comunicación dentro del clima laboral de dicha administración local y complementar con ellas, los resultados cuantitativos.

## Resultados. Resultados de las encuestas



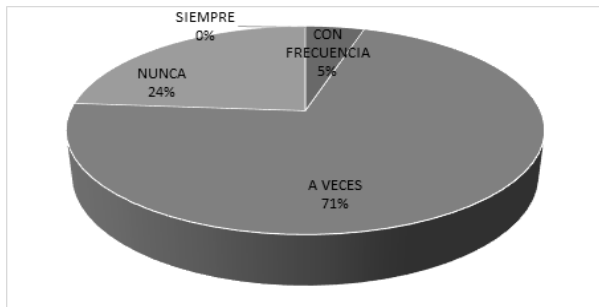
**Figura 1.** Trabajo en equipo. ¿Percibo que en mi departamento se fomenta el trabajo en equipo y cuento con el apoyo de colaboradores cuando lo requiero?  
Fuente: autores (N = 60 encuestados)

Un 75% de los empleados de la alcaldía de Arenal señala que siempre se fomenta el trabajo en equipo y cuenta con el apoyo de otros colaboradores cuando se les requiere; un 15% manifiesta que con frecuencia y un 10% que sólo a veces se fomenta el trabajo en equipo.



**Figura 2.** Remuneración. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?  
Fuente: autores (N = 60 encuestados)

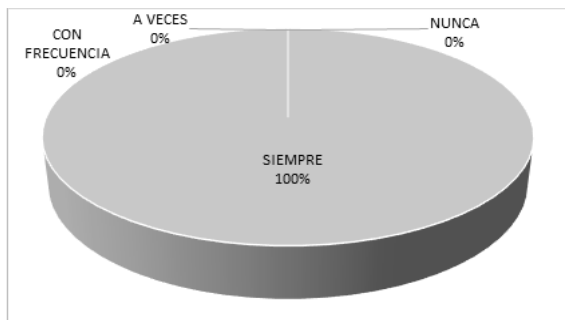
El 60% de los empleados de la alcaldía dice que siempre recibe una justa remuneración por las labores que desempeñan; un 15% indican que con frecuencia son bien remunerados, mientras que un 15% considera que su remuneración con frecuencia es justa; el 5% de los empleados siente que nunca son bien remunerados.



**Figura 3.** Reconocimiento. *¿Existe un plan de reconocimientos y/o incentivos para todos?*

Fuente: autores (N = 60 encuestados)

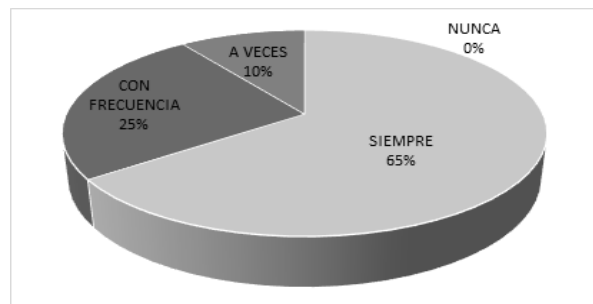
El 71% de los funcionarios cree que a veces se da algún tipo de reconocimiento; un 24% que cree que nunca recibe reconocimientos y tan solo un 5% cree que con frecuencia recibe algún incentivo. Ninguno de los encuestados declaró que siempre reciben incentivos.



**Figura 4.** Rol y responsabilidades. *¿Conozco con claridad mis responsabilidades y sé lo que se espera de mí?*

Fuente: autores (N = 60 encuestados)

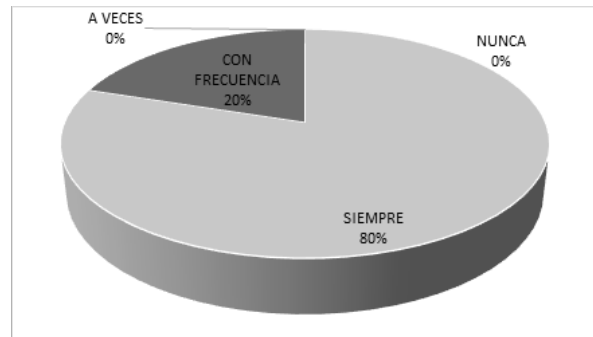
El 100% de los empleados de la alcaldía de Arenal, responden que siempre conocen con claridad los roles y las responsabilidades y saben lo que se espera de ellos.



**Figura 5.** Procedimientos. *¿Los procesos, procedimientos y estándares están claramente definidos? ¿todos saben lo que hacen y cómo hacer su trabajo?*

Fuente: autores (N = 60 encuestados)

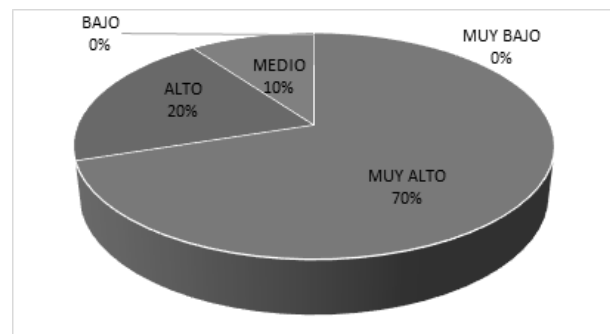
El 65% de los empleados conocen los procesos, procedimientos y estándares de todos los departamentos, puesto que están claramente definidos; un 25% lo saben frecuentemente y un 10% dice que a veces. Ninguno de los encuestados dijo que los procesos, procedimientos y estándares nunca están definidos.



**Figura 6.** Ambiente laboral. *¿El ambiente laboral es agradable? ¿hay buena actitud entre los compañeros?*

Fuente: autores (N = 60 encuestados)

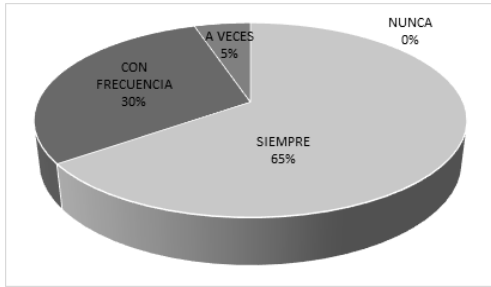
El 80% de los funcionarios siente que el ambiente laboral es agradable y que hay buena actitud entre los compañeros, en tanto que un 20%, opina que con frecuencia hay un buen ambiente laboral y, por último, ninguno cree que no lo haya.



**Figura 7.** Sentido de pertenencia y compromiso. *¿Cómo calificaría su nivel de identificación y compromiso con la organización?*

Fuente: autores (N = 60 encuestados)

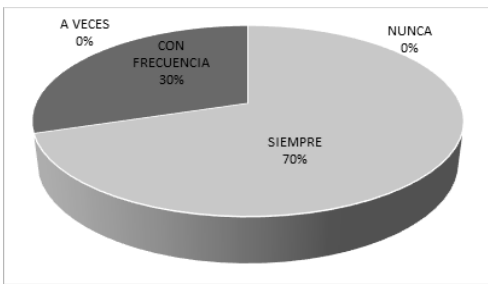
Los empleados manifiestan en un 70%, que su sentido de pertenencia con la institución es muy alto, un 20% afirma que es alto y el 10% piensa que tiene un nivel medio de pertenencia. Ninguno de los encuestados reportó bajo o muy bajo sentido de pertenencia.



**Figura 8.** Comunicación. *¿Las instrucciones, metas y tareas se me comunican de forma efectiva, clara y formal, lo que evita errores y malos entendidos?*

Fuente: autores (N = 60 encuestados)

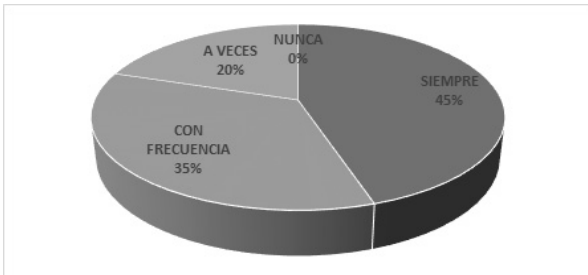
Un 65% y un 30% de los empleados sienten que siempre y con frecuencia, respectivamente, las instrucciones, metas y tareas se comunican de forma efectiva, clara y formal, mientras que el 5% creen que sólo a veces la información es clara.



**Figura 9.** Liderazgo. *Hago mi trabajo porque ¿me siento inspirado por mis líderes o supervisores a hacerlas y no porque me siento obligado a hacerlo?*

Fuente: autores (N = 60 encuestados)

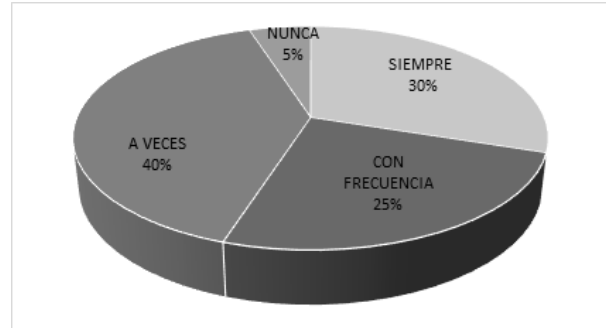
El 70% de los encuestados opina que siempre hace su trabajo porque se siente inspirado por los líderes, mientras que un 30% piensa que se inspira con frecuencia. No hubo respuestas para a veces y para nunca.



**Figura 10.** Creatividad. *¿Se me estimula para que encuentre mejores formas de hacer las cosas y mis ideas son escuchadas o consideradas con seriedad?*

Fuente: autores (N = 60 encuestados)

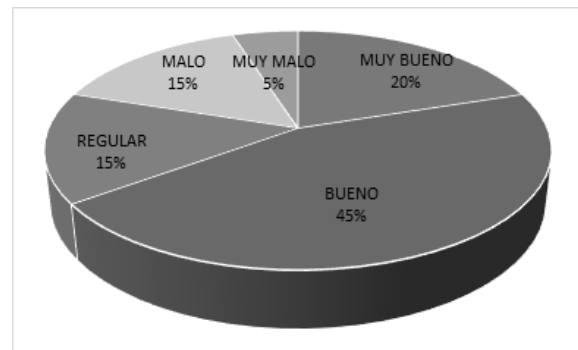
El 45% de los empleados comenta que siempre se le estimula para que encuentre mejores formas de hacer las cosas; por otra parte, el 35% siente que se le estimula con frecuencia y el 20% solo siente que a veces.



**Figura 11.** Empoderamiento. *Mi jefe, ¿me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?*

Fuente: autores (N = 60 encuestados)

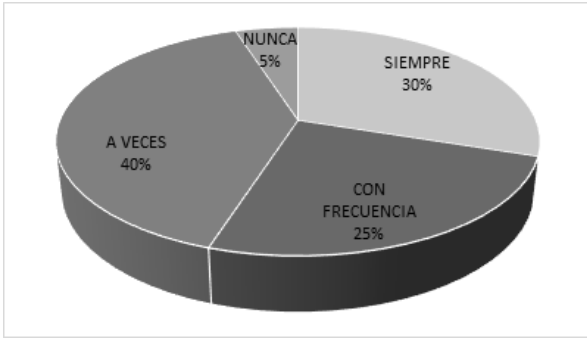
El 55% de los colaboradores asegura que su jefe siempre le da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades; un 30% sienten eso con frecuencia y un 15% de ellos, afirman que solo a veces tienen ese empoderamiento.



**Figura 12.** Instalaciones/ergonomía. *El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuenta para realizar mi trabajo es...*

Fuente: autores (N = 60 encuestados)

La mayoría de los encuestados dice que los recursos de que dispone son buenos (45%); muy buenos con un 20%; regulares con un 15%; malos con otro 15% y un 5% opina que son muy malos.



**Figura 13.** Capacitación. ¿La empresa me brinda oportunidades y apoyo o ayuda para capacitarme?

Fuente: autores (N = 60 encuestados)

Un 40% expresa que sólo a veces la Alcaldía le brinda oportunidades para capacitarse, seguidos por un 30% que piensa que siempre los están capacitando, luego un 25% siente que esto ocurre con frecuencia, mientras un 5% siente que nunca se le capacita.

### Resultados de la entrevista en profundidad

La entrevista se realizó a la funcionaria de la oficina de Talento Humano de la Alcaldía y sus respuestas se analizaron de acuerdo con estas categorías.

### Papel de las comunicaciones en el clima laboral en la Alcaldía de Arenal, sur de Bolívar.

Deficiente, debido a que no hay una buena comunicación interna. No existe una cartelera institucional ni otros medios institucionales; sólo hay una para informar fechas de cumpleaños de los funcionarios. Sería bueno que se realizaran otros reconocimientos para que ellos estén motivados y rindan en lo laboral.

### Uso de las comunicaciones y de los medios de comunicación para manejar el clima laboral.

Como no hay medios de comunicación interno dentro de la organización, no existe buzón de sugerencias externo ni interno, con el que se mida la efectividad de los funcionarios. Solo se usa la aplicación WhatsApp como órgano informativo de lo relacionado con el municipio y con la administración. No se llevan a cabo

charlas motivacionales para mejorar el clima laboral.

### Manejo de la comunicación para que sea más efectiva en la Alcaldía.

Es importante que mes a mes, se exalten valores individuales y colectivos. Por ejemplo, que en febrero se escoja el valor de la lealtad, durante todo el mes y se realicen estrategias relacionadas con este valor o también se había propuesto lo del empleado del mes. Esas estrategias se medirían con planillas de asistencia y puntualidad a los eventos que se organicen. Todo eso con el fin de resaltar y evaluar las labores de los funcionarios para tener buen clima laboral.

### Conclusiones

El diagnóstico situacional del clima laboral en la Alcaldía de Arenal, sur de Bolívar, indica que el ambiente de trabajo es el adecuado en ciertas áreas, como las veremos más adelante, pero es deficiente en otras.

Entre los temas en los que se percibe adecuado clima laboral, se evidencia claridad en los roles que deben desempeñar (siempre 100%), y en lo referente al trabajo en equipo, puesto que el 75% de los funcionarios asegura que siempre se labora como colectivo. Cabe anotar que este tema es imprescindible en el cumplimiento de las metas de la administración local, porque se demuestra que hay coordinación en la ejecución de las tareas, una de las funciones de la comunicación interna (Gómez, 2007).

Otra área vinculada con la anterior, la del ambiente laboral, estuvo bien calificada por los colaboradores; el 80% dijo que se trabajaba en un clima agradable de apoyo mutuo, lo cual puede repercutir, en que un 70% del personal manifieste un alto sentido de pertenencia hacia la institución (Alcaldía de Arenal) y que un 75% exprese que el liderazgo de los jefes es pertinente para inspirar y motivar a los trabajadores. Vale anotar que los líderes deben mostrarse como

personas responsables, comprometidas y capaces de motivar e incitar a su equipo (Significados, 2019). Finalmente, un 65% siempre está contento con los procedimientos que la administración local establece para las actividades laborales.

En un término medio se ubican otras áreas. Por ejemplo, un 60% se siente conforme con la remuneración frente a un 20% que a veces lo está y un 5% que nunca lo ha estado. Un 45% considera que se incentiva su creatividad, mientras que un 20% afirma que nunca es tenido en cuenta. Pareciera que la capacidad para escuchar y valorar la iniciativa de los colaboradores no está desarrollada en la Alcaldía. El empoderamiento, entendido como la posibilidad que tienen los trabajadores de realizar actividades autónomas, presenta porcentajes bajos, pues un 40%, señala que sólo a veces se les permite actuar con independencia en la ejecución de sus tareas, lo cual convierte el asunto en un factor desmotivador.

Otras áreas que se descuidan, según el diagnóstico, son las de la capacitación, toda vez que manifiestan que a veces se imparte (40%) y que falta un calendario anual de actividades actualizadas de este tipo. También se muestran inconformes con las instalaciones/ergonomía, porque hay hacinamiento en las oficinas y esta área la califican como regular (15%), malo (15%) y muy malo (5%).

Respecto a la influencia de la comunicación en el clima laboral, los resultados son un tanto desfavorables.

Lo positivo es que las órdenes, tareas y procedimientos siempre (65%) son claras, de

modo que el colaborador tiene más seguridad para cumplir con sus funciones.

Lo negativo se presenta en varios frentes: 1) no hay medios de comunicación estables, eficientes y efectivos para comunicar en forma masiva; 2) la comunicación no se utiliza para reconocer la buena labor de los trabajadores, y justamente esa es otra de las carencias en el ambiente de la Alcaldía, ya que a un 71% a veces se les ofrece incentivos y reconocimientos y 3) la entrevista en profundidad realizada a la encargada de la Oficina de Talento Humano certifica que “no se llevan a cabo charlas motivacionales” y “no se implementan estrategias relacionadas con la promoción de valores”. Estas deficiencias percibidas por los funcionarios, como lo advierte Llana (2009) y Adler y Marquardt (2010), pueden producir estrés, desmotivación y baja productividad y, al mismo tiempo, minar la construcción de una cultura organizacional fuerte, como la se quiere para la Alcaldía de Arenal, según su Plan de Desarrollo “Unidos somos más 2016-2019” (Pacheco, 2016).

En síntesis, el clima laboral en Arenal es el básico para sortear las situaciones cotidianas de atención al público y para trabajar en equipo para el cumplimiento de las metas institucionales, pero falta un trabajo de comunicación más decidido que provoque cambios sustanciales en el desempeño de los funcionarios, de modo que se logre más autonomía y motivación.

Revisar los canales de comunicación internos y externos, así como el liderazgo de los jefes, es un primer paso para optimizar las cadenas de mando y favorecer el trabajo con criterios de eficiencia y eficacia.

## Referentes bibliográficos

- Adler, R. y Marquardt, J. (2008). *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: McGraw Hill.
- Gaitán, J. A. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos*. Madrid: Síntesis.
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente de información en las empresas e instituciones andaluzas*. Tesis doctoral. Málaga: Universidad del Málaga.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Llaneza, F. (2009). *Ergonomía y Psicología aplicada. Manual para la formación del especialista*. México: Lex Nova.
- Pacheco, J. L. (2016). *Plan de Desarrollo de Arenal “Unidos somos más” 2016-2019*. Arenal: Alcaldía de Arenal.
- Significados.com (2019). *Significados de clima y cultura organizacional*. Disponible en <https://www.significados.com/clima-organizacional/>
- Soler, P. (2011). *La investigación cualitativa, un enfoque integrador*. En L. Vilches, La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital (págs. 184-236). Barcelona: Gedisa.
- Weerakkody, N. (2009). *Research Methods for Media and Communication*. Sídney: Oxford.
- Wimmer, R. D. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.

### Referencia

Laren Viviana Sierra Lozano, Maribel Katherine Pérez Gil, Lizandro Angulo Rincón.  
*Incidencia del clima laboral en el desempeño de los funcionarios de la Alcaldía de Arenal, Sur de Bolívar (Colombia)*  
Revista Ideales (2020), Vol. 10, 2020, pp. 27 - 34  
Fecha de recepción: Marzo 2020                      Fecha de aprobación: Agosto 2020