

**GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL  
SECTOR PÚBLICO DE LOS CARGOS MEDIOS DE LA CONTRALORÍA  
GENERAL DE MEDELLÍN**

**JUAN ANDRÉS CAÑOLA MÁRQUEZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2005**

**GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL  
SECTOR PÚBLICO DE LOS CARGOS MEDIOS DE LA CONTRALORÍA  
GENERAL DE MEDELLÍN**

**JUAN ANDRÉS CAÑOLA MÁRQUEZ**

**Trabajo de grado presentado para optar el título de  
Psicólogo**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2005**

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Medellín, junio de 2005

## **RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO (RAE)**

**TÍTULO:** GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL SECTOR PÚBLICO DE LOS CARGOS MEDIOS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE MEDELLÍN

**AUTOR:** JUAN ANDRÉS CAÑOLA MÁRQUEZ

**FECHA:** 16 de junio de 2005

**TIPO DE IMPRENTA:** editado en procesador de palabras Word, imprenta Arial 12.

**NIVEL DE CIRCULACIÓN:** restringida.

**ACCESO AL DOCUMENTO:** Fundación Universitaria María Cano y el autor: Juan Andrés Cañola Márquez

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Psicología organizacional,

**SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Gestión humana

**MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO:** tesis.

**PALABRAS CLAVES:** gestión humana, satisfacción laboral, bienestar laboral, motivación, relaciones interpersonales, clima laboral, direccionamiento estratégico, capacitación, condiciones de trabajo, tiempo de trabajo,

**DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO.** Como practicante como Psicólogo organizacional en la Contraloría General de Medellín y con la premisa de que tradicionalmente la salud ocupacional se ha especializado en el estudio de la problemática relacionada con las condiciones de seguridad, de higiene y ergonómicas,

descuidando el estudio de los factores psicológicos y sociales, que si bien están influenciados por los anteriores, tienen unos condicionantes propios que requieren ser analizados en la dinámica particular. Para realizarlo se identificaron las principales variables estipuladas en los objetivos específicos, que determinan el grado de satisfacción laboral como: el clima laboral, direccionamiento estratégico, bienestar laboral y programas de motivación y capacitación, en el desarrollo del diseño del instrumento de recolección de información (la encuesta), se le asignan las principales categorías que evidencian cada variable; a partir de los resultados obtenidos y luego de procesar la información obtenida, que sirva de apoyo a los empleadores para optimizar el estado actual de la satisfacción laboral en la Contraloría General de Medellín.

**CONTENIDO DEL DOCUMENTO.** El documento está conformado por cinco capítulos principales que son: Sexto: Marco Referencial, dentro del cual se desarrollan: el marco histórico, el marco contextual, en el que se describe el marco institucional y el marco legal. Siete: marco teórico el cual desarrolla los temas: satisfacción laboral, consecuencias de la insatisfacción laboral, comunicación organizacional, motivación, clima laboral, direccionamiento estratégico, bienestar laboral y estrategias de intervención. Ocho: Diseño Metodológico. Nueve: Resultados. Diez: Conclusiones y Once: Recomendaciones.

**METODOLOGÍA.** Este documento se fundamentó en una investigación de tipo descriptivo, con un método exploratorio.

- **CONCLUSIONES.** Los cargos profesionales universitarios y especializados evaluaron generalmente como satisfechos, los cargos técnicos aprobaron su satisfacción laboral, y los auxiliares administrativos en servicios generales evaluaron su satisfacción laboral con menos satisfacción; sin embargo, cabe resaltar las diferentes condiciones de trabajo en que trabajan los funcionarios para la entidad y de las diferencias mediante los cargos establecidos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por brindarme todas las condiciones necesarias para prepararme como profesional

A mi mamá, por apoyarme siempre con su inmenso amor, y por creer en mí.

A todos los docentes y a la Fundación Universitaria María Cano, por brindarme la posibilidad de ser un buen profesional.

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mi madre por el gran acompañamiento que han dado en un largo camino que aún no termina, donde todos mis logros y éxitos son el resultado de sus ejemplos.

**R.A.E**  
**(RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO)**

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar el grado de satisfacción laboral de los funcionarios de la contraloría General de Medellín. Es de tipo cualitativo con un diseño inductivo. La población estuvo conformada los 283 funcionarios de la contraloría y la muestra por 122 funcionarios a quienes se les hizo una encuesta mediante un cuestionario conformado por cinco variables y preguntas cerradas, con dos alternativas de respuesta. Dicho cuestionario fue sometido a validez por juicio de expertos. Los resultados evidenciaron que el factor motivador mayor es el amor a la labor que realizan, aspecto que contribuye positivamente en el desempeño, sin embargo, este último queda limitado por el ambiente en que se desenvuelve, carente de las necesidades básicas y con poco reconocimiento, remuneración injusta y sin ninguna recompensa pública. Estos resultados permiten afirmar que se deben implementar estrategias que incrementen los factores motivadores que le permitan desempeñarse en un ambiente adecuado, situación que influye en la actitud motivacional del personal de la entidad y redundante en una prestación de servicio de alta calidad al individuo, familia y comunidad.

La planificación de la formación continua en la entidad está mediatizada por dos coordenadas motivacionales: las necesidades y fines específicos de la formación y los objetivos correspondientes que con ella se plantea la empresa y su congruencia con los del trabajador. La importancia del estudio de esta intersección se refleja claramente en el concepto “de satisfacción laboral” con sus correspondientes consecuencias en el clima, desempeño y rendimiento laboral. A partir de diferentes modelos teóricos se concluye que dicho concepto, no sólo es un resultado dependiente de factores individuales (satisfacción como experiencia



subjetiva de bienestar personal), sino que implica la consideración de variables culturales, en las que el trabajo y la necesidad de formación también son una representación social en constante cambio y evolución.

La felicidad personal es el nivel más alto de la gestión de la satisfacción laboral en la que se incluyen todas las acciones tomadas con el propósito de optimizar la felicidad de las personas. Este nivel está relacionado al criterio 'grados de libertad'. La interpretación de este criterio no sólo depende por gran parte de la organización, sino lógicamente también de las personas en cuestión.

Para ello se pide explícitamente cuáles son su motivación y sus ideales a las personas en cuestión. A continuación se les ayuda a responder preguntas como ¿es lo que verdaderamente quieres? y ¿realmente lo podrás conseguir? Una vez respondidas estas preguntas, se les ayuda a dar los pasos para conseguir su objetivo.

Las empresas excelentes se caracterizan por la alineación coherente de su visión, su estrategia y su ejecución. Comunicación, evaluación y medición son procesos esenciales para conseguir y perfeccionar esta alineación. Para ello, se ofrece a las empresas, la implementación de una gestión de motivación coherente y acorde a su estrategia empresarial a través de sus herramientas, que permiten medir el grado de satisfacción laboral de los empleados e identificar los aspectos clave que la compañía debe mejorar y 360 grados Feedback que realiza una evaluación constante de los empleados.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. TÍTULO	14
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA	16
4. JUSTIFICACIÓN	18
5. OBJETIVOS	20
5.1 OBJETIVO GENERAL	20
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
6. MARCO REFERENCIAL	21
6.1 MARCO HISTÓRICO	21
6.2 MARCO CONTEXTUAL	21
6.2.1 MARCO INSTITUCIONAL	22
6.3 LEGAL	25
7. MARCO TEÓRICO	29
7.1 SATISFACCIÓN LABORAL	29
7.1.1 Factores de satisfacción laboral.	31
7.2 CONSECUENCIAS DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL	35
7.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	36
7.4 MOTIVACIÓN	39

7.4.1 Motivación intrínseca y extrínseca.	40
7.4.2 Tipos de motivación laboral.	40
7.4.3 Motivación a los empleados.	41
7.5 CLIMA LABORAL	48
7.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	49
7.7 BIENESTAR LABORAL	51
7.8 ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN	52
8. DISEÑO METODOLÓGICO	54
8.1 ENFOQUE	54
8.2 TIPO DE ESTUDIO	54
8.3 DISEÑO	54
8.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	55
8.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	55
8.6 DELIMITACIÓN (ESPACIAL Y TEMPORAL)	55
8.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	56
9. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	60
10. CONCLUSIONES	84
11. RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	88

## INTRODUCCIÓN

El ser humano orienta la conducta hacia objetivos y metas, bien sea organizacionales o personales, en respuesta a estímulos internos y externos que recibe.,es de esta manera que la motivación se define para el estudio como factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana y por lo tanto se relaciona con el desempeño laboral.,por lo tanto la motivación se hace indispensable en enfermería, pues la labor principal es directamente con seres humanos, que por lo general; están cruzando por algún problema y necesitan apoyarse en personas motivadas para seguir adelante.

Es indiscutible que, históricamente, los trabajadores han centrado sus luchas en aspectos laborales como la remuneración -ingreso- y la jornada de trabajo -el horario o la escala diaria y el calendario-. Otros factores que han sido parte de los requerimientos hechos por el movimiento sindical y las masas trabajadoras son aquellos relacionados con la adquisición de habilidades para la superación y el ascenso laboral u ocupacional. De modo que, esta triada de factores -ingreso, horario y capacitación- han resultado centrales en las reivindicaciones exigidas por los trabajadores. Igualmente, aspectos laborales como los referidos a las posibilidades de aplicación de conocimientos y destrezas en los correspondientes desempeños ocupacionales -cuestión ésta, de importancia fundamental en la superación y/o corrección de una de las formas de subempleo- y las aspiraciones asociadas al mejoramiento de las relaciones humanas en el medio laboral, se han constituido en objetivos de lucha que, aunque de menor controversia en comparación con los tres anteriores, han ocupado un importante lugar en las demandas de los trabajadores.

Se trata, entonces, de cinco de los más importantes componentes de las relaciones laborales -ingresos, horario, posibilidades de aprendizaje, aplicación de los conocimientos y relaciones humanas- que, a menudo, estimulan la actuación, organizada o no, de los trabajadores por cuanto, en la generalidad de los casos, estos aspectos se encuentran colocados por debajo de las expectativas y las necesidades que experimentan. Estos estados básicos de insatisfacción con cada uno de dichos aspectos, hacen posible gestionar demandas, que habrán de traducirse en la elevación de la calidad del vínculo laboral, especialmente, en el marco de las negociaciones y movilizaciones en que se sostiene el modelo democrático.

Por su parte, el grado de satisfacción laboral proveniente de la aplicación de los conocimientos, expresa una situación paradójica, sobre todo si se toma en cuenta la considerable elementalidad de los niveles educativos en los cuales se produce la deserción educativa.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en el cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñamos, la labor que ocupa la mayor parte de nuestra vidas, es necesario que estemos motivados por ella de modo tal que no se convierta en una actividad opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en si mismo, tiene un valor intrínscico que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cuál sería un beneficio que lo aprovecharía principalmente la organización.

## **1. TÍTULO**

**GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL  
SECTOR PUBLICO DE LOS CARGOS MEDIOS DE LA CONTRALORÍA  
GENERAL DE MEDELLÍN**

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de los empleados de cargos medios y técnicos en la Contraloría General de Medellín?

¿Qué estrategias o programas aportarían a optimizar la satisfacción laboral de los empleados de cargos medios y técnicos en la Contraloría General de Medellín?

### **3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA**

Hoy las compañías son vistas como sistemas vivos, dinámicos, productivos y abiertos, con un recurso en común: las personas, están basadas en planes estratégicos y proyectos claros por realizar, donde se enfatiza la importancia de las buenas relaciones iguales y superiores para una atmósfera de trabajo agradable, como requisitos para un alto rendimiento y el logro de metas.

Las condiciones psicosociales de las organizaciones, donde están presentes grupos de factores como: la monotonía de una tarea, la poca oportunidad de utilizar las capacidades y habilidades, los conflictos en el equipo de trabajo, la falta de objetivos y metas claras de desempeño, la evaluación de desempeño, la organización del tiempo de trabajo, los sistemas de selección de personal, los modelos de inducción, capacitación y comunicación, las estrategias de motivación y el estilo de liderazgo; afectan todos los elementos del sistema productivo y por ende se constituyen en causas básicas de los problemas de calidad, seguridad y competitividad que actualmente enfrentan las empresas.

El término psicosocial, en el trabajo resulta difícil de definir y delimitar, porque está bastante cargado de las percepciones y las experiencias subjetivas de cada individuo, pero también depende de la clase de trabajo en sí mismo, del equipo y sus relaciones, del ambiente de trabajo, de las comunicaciones, así como de las condiciones sociales y económicas al exterior de la compañía.

Esta variedad de factores internos y externos a la empresa hacen complejo abordar la problemática así como la delimitación de su estudio. Es bien sabido que las situaciones socio-laboral, socio-familiar y cultural de las personas no se



pueden separar, ya que los factores de riesgo propios de cada campo se influyen mutuamente.

Frente a esta problemática es conveniente conocer el grado de satisfacción laboral en la población trabajadora en la ciudad de Medellín, que llame la atención de los empleadores y les permita plantear diferentes alternativas de acción, que han de ajustarse de acuerdo con los resultados que se obtengan.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La motivación y la gestión humana requieren de estrategias de intervención que respondan al principio de congruencia de que “trabajar bien es trabajar a gusto” y que permitan modificar favorablemente los factores que inciden en el bienestar tanto físico como mental. El diagnóstico de los factores que influyen en la motivación y satisfacción del personal resulta básico para definir estrategias que permitan lograr un óptimo desempeño y eficacia con un mínimo de fatiga y estrés.

Es claro que las actividades y el comportamiento negativo frente al trabajo han sido producto de una vieja ética de las organizaciones soportada en sistemas autocráticos, tareas parcializadas, poca participación e información. También es claro que la satisfacción y motivación para el trabajo se genera a partir de sistemas democráticos, valores compartidos, trabajo en equipo, participación, creatividad y educación permanente.

Los factores que hacen posible la satisfacción y motivación para el trabajo terminarán formando parte de las ventajas competitivas de las empresas. De no ser así, las consecuencias de la deshumanización, del estrés, la incertidumbre, pueden contribuir, a mediano plazo, al fracaso del propio sistema organizativo.

Tradicionalmente la salud ocupacional se ha especializado en el estudio de la problemática relacionada con las condiciones de seguridad, de higiene y ergonómicas, descuidando el estudio de los factores psicológicos y sociales, que si bien están influenciados por los anteriores, tienen unos condicionantes propios que requieren ser analizados en la dinámica particular de cada organización.

Los sistemas de gestión de recurso humano, los procesos de comunicación, la organización de trabajo, los estilos de liderazgo, el trabajo en equipo, los espacios de participación, el manejo de la creatividad y la autonomía en el trabajo, las relaciones interpersonales, el control personal del estrés, son factores que pueden ser intervenidos para incrementar la satisfacción, la motivación y por lo tanto la salud y la productividad de las empresas.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el grado de satisfacción laboral de los empleados en la Contraloría General de Medellín, utilizando como instrumento la encuesta estructurada, para que sirva de medio de información a las empresas y autoevalúen sus acciones para mantener el activo más valioso de su empresa: La gestión humana.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar la calidad del clima laboral que perciben los empleados.

Establecer el nivel de participación de los empleados en el direccionamiento estratégico de la empresa

Examinar el bienestar laboral con que cuentan los funcionarios, contemplando dentro de ésta variable aspectos como: dotación, salud, tiempo laborado vs remunerado, infraestructura física, riesgos profesionales.

Verificar la existencia de programas de motivación y capacitación de la empresa para los empleados.

Establecer si existe equidad en los diferentes niveles de cargos.

## **6. MARCO REFERENCIAL**

### **6.1 MARCO HISTÓRICO**

El más inmediato antecedente del moderno control fiscal en Medellín, lo encontramos en el Acuerdo 9 de 1924 en virtud del cual se creó el cargo de Interventor de Hacienda Municipal, que tenía como función prioritaria la vigilancia y fiscalización de las cuentas y las obras públicas.

Pasaron 26 años para que mediante el Decreto n-359 de junio 9 de 1950, el Alcalde de aquel entonces, Pablo Bernal Restrepo, suprimiera el cargo de Interventoría y le diera luz verde al surgimiento de la Contraloría General de Medellín.

Y fue cinco meses más tarde, en octubre 18 del mismo año, cuando mediante el Decreto 648, le fueron otorgadas las funciones de fiscalización y control sobre las cuentas y créditos del Municipio, sentándose así las bases de la entidad fiscalizadora de la ciudad. Desde hace 54 años, el Organismo de Control Fiscal ha prestado sus servicios a la ciudad con la convicción de que ha contribuido al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes en el cumplimiento de su tarea fiscalizadora y que hoy promueve como su punto fundamental, contraloría y comunidad, un solo control fiscal.

### **6.2 MARCO CONTEXTUAL**

Textos que me aportaron para la implementación de este trabajo de investigación fue, la elaboración del estudio del clima organizacional de las dependencias de la

Contraloría General de Medellín; esta a su vez fue hecha de manera rigurosa por bienestar laboral de la entidad y se evaluó como muy aceptable en sus mayoría de dependencias, como en otras les falta por mejorar su clima y mas trabajo en equipo porque son muy individualistas, el texto me sirvió de base constante para la investigación de la satisfacción en la Contraloría General de Medellín.

### 6.2.1 MARCO INSTITUCIONAL

- **VISIÓN.** Lograr la excelencia en el ejercicio del Control Fiscal, aplicando de manera objetiva sus principios y sistemas, manteniendo el constante compromiso de liderazgo, con talento humano altamente calificado y capacitado, en permanente actitud de aprendizaje, gran sentido de responsabilidad sobre nuestra misión y conscientes de las transformaciones que debemos emprender para lograrla.

Queremos hacer de cada ciudadano un fiscalizador, escuchando e incorporando sus inquietudes para mantener el buen uso del patrimonio público, administrado por el Municipio de Medellín y sus Entidades Descentralizadas.

- **MISIÓN.** La Contraloría General de Medellín tiene como misión ejercer la vigilancia de la gestión fiscal de la Administración Municipal, de sus Entidades Descentralizadas en todos sus grados y niveles y de los particulares que administren fondos y bienes públicos de carácter municipal, para evaluar mediante los diversos sistemas de control, la eficiente, económica, eficaz y equitativa administración del patrimonio público, de los recursos naturales y del medio ambiente, fomentando la democracia participativa en el ejercicio de la vigilancia, la firmeza de la excelencia, la tolerancia y la aplicación de los principios de igualdad, moralidad e imparcialidad, para garantizar a los ciudadanos de Medellín un

efectivo control sobre la Administración Municipal en forma independiente, profesional y transparente. Contraloría y comunidad un solo control fiscal.

- **OBJETIVO DE LA CONTRALORIA GENERAL DE MEDELLÍN.** Coadyuvar con el desarrollo social del Municipio de Medellín y de sus habitantes, mediante el ejercicio del control fiscal con participación ciudadana, vigilando con efectividad, el uso de los recursos públicos.

- **SITUACIÓN ACTUAL.** Todos los comienzos traen consigo nuevas esperanzas. Nos acompaña la esperanza de renovación y fortalecimiento de la actividad a la cual dedicamos nuestros esfuerzos.

- La ciudadanía de Medellín ha depositado en la Contraloría General de su ciudad, la confianza como salvaguarda y protectora de su patrimonio y bienes más preciados. Al llegar a regir los destinos de este Ente Fiscal, espero no ser inferior al gran voto de confianza que se me hace al designarme como Contralora General de Medellín, el mismo que me inspira a luchar por construir juntos para la ciudad, espacios para el progreso, la convivencia y la paz.

- Considero de vital importancia el fortalecimiento de la participación ciudadana porque pienso que para cumplir con los objetivos que son propios de nuestro hacer, debemos caminar de la mano de la comunidad, direccionando nuestros esfuerzos a consolidar escenarios que posibiliten un mejor futuro para nuestra ciudad.

Nuestra esencia fiscalizadora está enmarcada en el bien común y en la contribución al desarrollo de Medellín. Con ese sentir nos proyectamos hoy ante nuestros ciudadanos.

Amigo ciudadano: complementan este canal, nuestra línea gratuita 018000-914118 y los buzones ubicados en los Mas Cercas de nuestra ciudad.

Adicionalmente, la Contraloría General de Medellín ha sido el primer órgano de control latinoamericano en recibir el certificado de aseguramiento de la calidad, de nuestros servicios de fiscalización. Ello nos hace más competitivos y confiables.

**SERVICIOS.** La Contraloría General de Medellín despliega la función planificadora desde tres niveles: Plan Estratégico 2004 – 2007, Plan General de Auditoría (P.G.A.) y Planes de acción.

El Plan Estratégico: es el medio para orientar la adecuada ejecución de la misión general, establece para un período de 3 años los objetivos estratégicos de desarrollo de la entidad, las metas que se pretenden alcanzar y los recursos requeridos para obtener el cumplimiento de lo programado, direccionando a la organización de acuerdo con la visión planteada.

Plan general de auditoría (PGA): tiene como propósito programar, articular y armonizar el desarrollo y aplicación de la vigilancia de la gestión fiscal, a través de la aplicación de la Auditoría Gubernamental con Enfoque Integral.

**Plan de acción:** es una herramienta de gestión que permite orientar tácticamente la ejecución del plan estratégico. En él, cada dependencia organiza sus recursos disponibles (humanos, físicos, económicos, administrativos, etc.) en acciones y proyectos encaminados a cumplir las metas de los programas de la entidad.

**IMPACTO.** La Gestión Institucional en el año 2003 realizada por la Contraloría General de Medellín se fundamentó en el desarrollo de los programas estratégicos



definidos en el Plan Corporativo 2001 – 2003 a saber: Fortalecer el Control Fiscal, la Participación Ciudadana y la Gestión Institucional. Cada uno de estos programas, ejecuta proyectos y metas específicas a través de los Planes de Acción de cada una de las áreas técnica y administrativa de la institución.

### 6.3 LEGAL

<b>NORMAS QUE RIGEN LA CONTRALORIA GENERAL DE MEDELLIN</b>	
Constitución Política	Artículos 113, 117, 119, 267 a 291 y 354
Decreto 01 de 1984	Código Contencioso Administrativo.
Decreto 21 de 1991	Acción de tutela.
Ley 42 de 1993	Sobre la organización del sistema de Control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen.
Ley 80 de 1993	Por medio de la cual se expide el estatuto general de contratación de la administración pública (Decretos reglamentarios).
Ley 87 de 1993	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado.
Ley 99 de 1993	Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos renovables, se organiza el sistema nacional ambiental.
Ley 100 de 1993	"Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones (Decretos reglamentarios). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones (Decretos reglamentarios).
Ley 128 de 1994	Por la cual se expide la Ley orgánica de las áreas Metropolitanas.

Ley 134 de 1994	Por la cual se dictan normas sobre mecanismos de participación ciudadana.
Ley 136 de 1994 Ley 136 de 1994	Por el cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.
Ley 142 de 1994	Por medio del cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.
Ley 152 de 1994	Por la cual se establece la Ley orgánica del Plan de Desarrollo.
Ley 177 de 1994	Por la cual modifica la Ley 136 de 1994, y se dictan otras disposiciones.
Ley 190 de 1995	Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa.
Acuerdo 039 de 1995	Por medio del cual se reglamenta la estructura administrativa y funcional de la Contraloría General de Medellín.
Decreto 2150 de 1995	Antitrámites.
Decreto 111 de 1996	Estatuto Orgánico del Presupuesto.
Ley 270 de 1996	Estatuto Orgánico de la administración de justicia.
Ley 298 de 1996	Por la cual se crea la Contaduría General de la Nación.
Ley 344 de 1996	Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones.
Ley 393 de 1997	Sobre acción de cumplimiento.
Acuerdo 04 de 1998	Por medio del cual se modifican parcialmente los Acuerdos 039 de 1995 y 27 de 1996.
Decreto 006 de 1998	Del alcalde de Medellín, Estatuto Orgánico del Presupuesto del Municipio de Medellín.
Ley 443 de 1998	Sobre Carrera Administrativa (decretos reglamentarios).

Ley 446 de 1998	Sobre descongestión de despachos judiciales (decretos reglamentarios).
Ley 472 de 1998	Acciones populares o de grupo.
Ley 489 de 1998	Sobre organización y funcionamiento de la administración pública.
Resolución 373 de 1999	Contador General de la Nación, Por la cual se establecen los plazos para la presentación de la información financiera, económica y social a la Contaduría General de la Nación.
Acuerdo 14 de 1999	Por medio del cual se ajusta la planta de cargos de la Contraloría General de Medellín a la Ley 443 de 1998 y su Decreto reglamentario 1569, se adecúa su estructura organizacional y se dictan otras disposiciones.
Acuerdo 36 de 1999	Por medio del cual se adopta el Manual de Funciones y requisitos mínimos para los empleos de la Contraloría General de Medellín y se dictan otras disposiciones.
Acuerdo 36 de 2000	Por medio del cual se modifican parcialmente los acuerdos 14 y 36 de 1999 y se ajusta la planta de cargos de la Contraloría General de Medellín.
Ley 594 de 2000	Por medio de la cual se dicta la Ley general de archivos y se dictan otras disposiciones.
Ley 599 de 2000	Código Penal.
Ley 600 de 2000	Código de Procedimiento Penal.
Ley 610 de 2000	Por la cual se establece el trámite de los procesos de responsabilidad fiscal de competencia de las Contralorías.
Ley 617 de 2000	Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del Gasto Público. (Decretos reglamentarios).
Resolución 150 de 2000	Del Contador General de la Nación, por medio de la cual se establecen unas obligaciones adicionales.
Resolución 400 de 2000	Del Contador General de la Nación, Plan General de Contabilidad Pública.

Acuerdo 25 de 2001	Por medio del cual se modifican parcialmente los acuerdos 14 y 36 de 1999, se suprimen algunos cargos y se ajusta el nivel operativo de la planta de cargos de la Contraloría General de Medellín.
Acuerdo 28 de 2001	Estatuto de Vivienda de la Contraloría General de Medellín.
Acuerdo 64 de 2001	Por medio del cual se modifica y adiciona el artículo 17 del Acuerdo 28 de 2001.
Ley 640 de 2001	Sobre conciliación.
Ley 689 de 2001	Por la cual se modifica parcialmente la ley 142 de 1994.
Ley 678 de 2001	Acción de repetición.
Ley 715 de 2001	Sistema general de participación.
Ley 716 de 2001	Sobre saneamiento de información contable.
Resolución 196 de 2001	Del Contador General de la Nación, sobre el control Interno Contable.
Circular externa 042 de 2001	Del Contador General, por el cual se establecen las actividades mínimas a realizar por los Jefes de Control Interno o quien hagan sus veces, con relación al Control Interno Contable y la estructura de los informes establecidos en la Resolución 196 de 2001 de la C.G.N.
Resolución 351 de 2001	Contador General de la Nación, Por la cual se modifica el PGCP, adoptado mediante Resolución 400 de 2000.
Resolución 395 de 2001	Contador General de la Nación, por medio del cual se modifican las Resoluciones 373 de 1999 y 150 de 2000.
Resolución 276 de 2001	Por medio del cual se modifica el Plan General de Contabilidad Pública.
Ley 734 de 2002	Código disciplinario único.

## 7. MARCO TEÓRICO

Para el logro de los objetivos planteados en la presente investigación se deben conocer por lo menos los siguientes conceptos teóricos.

### 7.1 SATISFACCIÓN LABORAL

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes: “compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional”<sup>1</sup>.

**Compromiso con el trabajo.** Puede definirse como el grado por la cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

**Satisfacción laboral.** Actitud general de un individuo hacia su empleo, sobre la cual ampliaremos más adelante.

**Compromiso organizacional.** El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar

---

<sup>1</sup> ROBBIS, S.P. Comportamiento Organizacional. 8 ed. México: Prentice Hall. 1998. p. 202

insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

**Qué es la satisfacción laboral.** Se puede definir como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: Las necesidades, Los valores y Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

Las comparaciones sociales con otros empleados.

Las características de empleos anteriores

Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

-Retribución

-Condiciones de trabajo

-Supervisión

-Compañeros

-Contenido del puesto

-Seguridad en el empleo

-Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

**7.1.1 Factores de satisfacción laboral.** De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados por el autor ROBBIS, S.P considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- **Satisfacción con el trabajo en si – Reto del trabajo.** Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Van Haller Gilmer<sup>2</sup> aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales".

---

<sup>2</sup> VAN HALLER, Gilmer, B. Tratado de psicología empresarial.. Tomo I. España: Ediciones Martínez Roca S.A. 1976. p. 180-191

**Variedad de habilidades**, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

**Identidad de la tarea**, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

**Significación de la tarea**, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

**Autonomía**, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. ROBBIS, S.P junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad,



independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

**Sistemas de recompensas justas.** En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

**Satisfacción con el salario.** Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes<sup>3</sup>.

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

**Compatibilidad entre la personalidad y el puesto.** Wexley, K.N y Yuki, G.A. ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción

---

<sup>3</sup> WERTHER,W.B y Davis K. Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw Hill. 1996. p. 115.

(influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).<sup>4</sup>

## **7.2 CONSECUENCIAS DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL**

La presente investigación se realiza para aplicar en la práctica uno de los tantos conceptos que involucran al desarrollo organizacional: "la satisfacción", en este caso la insatisfacción en el trabajo y las repercusiones que puede tener para la organización en general, lo cual puede ser muy beneficioso al entender la relación satisfacción-productividad en los trabajadores. El recurso más importante de la empresa es precisamente el recurso humano, de ahí parte la importancia de mantener un clima laboral bueno para que el empleado sea motivado y trabaje con mayor eficacia.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico - patronales.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos

---

<sup>4</sup> Íbid., ROBBIS, S.P p. 212

acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario. La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente (como en el caso de la empresa a investigar) o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

### **7.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

**Descendente.** Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

- Gerente
- Supervisor
- Empleados, obreros, técnicos, etc.

**Ascendente.** Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

- Obrero, empleados, técnicos, clientes
- Supervisor
- Gerente

Ejemplos Organizacionales de Comunicación Ascendente:

- Informes de desempeños preparados por supervisores
- Buzones de sugerencia
- Encuesta de actitud de los empleados
- Procedimientos para expresar quejas
- Encuestas.

**Lateral.** Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar proceso burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

**Redes de la comunicación.** Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes Formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar

cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

Ahora bien, una red formal se puede presentar de tres formas: la cadena, la rueda y todo el canal.

**La cadena** sigue rígidamente la cadena formal de mando. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.

**La rueda** se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y alta precisión

**Toda la red del canal** permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.

En cuanto a las redes informales la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida por los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales. Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, le muestra a los gerentes aquellos temas que los

empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad, de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

- **Barreras para la comunicación eficaz en la organización.** La filtración es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva.

#### 7.4 MOTIVACIÓN

- **Teoría de la equidad de Adams;** sostiene que en el entorno laboral, los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entradas) y las retribuciones que reciben de la empresa (salidas).
- **Teoría de las expectativas de Vroom;** que se basa en dos premisas; 1-Las personas saben lo que quieren de su trabajo, y comprenden que depende de su desempeño el conseguir o no las recompensas deseadas. 2-Existe una relación entre el esfuerzo que se realiza y la ejecución o el rendimiento de trabajo.
- **Teoría del esfuerzo de Skinner;** se fundamenta en tres variables centrales; estímulo, respuesta, recompensa.
- **Teoría del establecimiento de metas;** el sujeto debe ser consciente de la meta, y debe aceptar que la meta es algo por lo que desea trabajar.

### 7.4.1 Motivación intrínseca y extrínseca.

<u>MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</u>	<u>MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA</u>
Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos.	Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensa

### 7.4.2 Tipos de motivación laboral.

1º- La mejora de las condiciones laborales: consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

2º- El enriquecimiento del trabajo: multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Ésto es lo que hay que evitar.

3º- La adecuación persona /puesto de trabajo: esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

4º- La participación y delegación: esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor



conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

5º- El reconocimiento del trabajo efectuado: los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

6º- Evaluación del rendimiento laboral: consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

7º- El establecimiento de objetivos: la técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

**7.4.3 Motivación a los empleados.** Los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes. Hay distintos sistemas de motivación que se utilizan en la actualidad.

- **Modelo de Expectativas (Vroom).**

La motivación es producto de tres factores:

- ✓ Valencia (que tanto se desea una recompensa).
- ✓ Expectativa (la estimación de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso).

✓ Instrumentalidad (Medios y Herramientas) (la estimación de que el desempeño llevara a recibir la recompensa).

- **Valencia.** Es el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, esta condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo en la medida que las necesidades antiguas queden satisfechas y aparezcan otras nuevas. La valencia puede ser negativa o positiva, con un rango entre  $-1$  y  $+1$ .

- **Expectativa.** Es el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Se presenta en forma de probabilidades (Valor entre 0 y 1).

Aumenta la evaluación de la expectativa la auto eficacia del individuo (la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo) y la disminuye el fenómeno de impostor (considerar que no se es tan capaz como se hace ver a otros).

- **Instrumentalización.** El empleado realiza una evaluación de la probabilidad de que la empresa valore su desempeño y le otorgue recompensas. (Valor entre 0 y 1). Si evalúa que las promociones son en base al desempeño, la instrumentalización tendrá una calificación alta.

#### **Como funciona el modelo:**

- La combinación de estos tres elementos produce la motivación, en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores.

- Cuando la valencia es negativa, se habla de evitación, el empleado quiere evitar conseguir algo. Y la fuerza del comportamiento para evitar algo depende de los otros factores.

Según este modelo, entonces, hay dos caminos posibles a fin de motivar a una persona:

- 1) Reconocer e intentar afectar la percepción de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirlas
- 2) Fortalecer tanto el valor real de las recompensas como la conexión entre esfuerzo y desempeño y entre desempeño y recompensas.

### **El papel de la Percepción**

- La reacción ante las recompensas se filtra por la percepción de cada persona, que es la visión del mundo que esta tiene y que está fuertemente influida por los valores personales. Por ello, los gerentes no pueden motivar en base a afirmaciones racionales sin considerar que las personas actúan de acuerdo a como ven los hechos y no como a los ve la gerencia. Siempre se debe motivar en base a las necesidades de los empleados, pues es muy difícil que acepten esquemas motivacionales que la administración desea que tengan.

### **El impacto de la Incertidumbre**

- La conexión entre esfuerzo y recompensa final es incierta. El empleado no está seguro si recibirá finalmente la recompensa y por otra parte hay resultados primarios y secundarios a su acción que también son inciertos pues dependen de otros.

## **Contribuciones y Limitaciones del Modelo**

**Contribuciones:** es una valiosa herramienta para ayudar a los gerentes a pensar en los procesos mentales a través de los cuales se da la motivación. Presenta a las personas como seres pensantes cuya percepción, ideas y estimaciones de probabilidad tienen poderoso efecto en su conducta. El modelo valora la dignidad humana.

**Limitaciones:** no ha sido probado del todo aun. No hay mediciones confiables de los tres elementos. Necesita ser más completo.

- El Modelo de Expectativas se relaciona bien con el Modelo de CO.

Modelos de Comparación:

- Se basan en que los individuos interactúan con otro y están constantemente haciendo comparaciones.

**Modelo de Equidad:**

- A los individuos no solo les interesa la simple satisfacción de sus necesidades, sino también que el sistema de recompensas (de todo tipo) sea justo.
- La teoría de la equidad plantea que los individuos juzgan la justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y además comparando ese margen con el de otras personas.

Rendimiento	Aportaciones
Sueldo y beneficios	Esfuerzo en el trabajo
Recompensas sociales	Educación
Recompensas psicológicas	Antigüedad
	Desempeño
	Dificultad del trabajo
	Otros

De las comparaciones sociales pueden derivarse tres combinaciones:

- Equidad
- Excesiva recompensa
- Poca recompensa

Si la persona percibe que hay desigualdad tratara de restaurar el balance perdido. Las reacciones a la desigualdad pueden ser físicas o psicológicas, así como también internas o externas.

Tipo de reacción	Recompensa Excesiva	Poca Recompensa
Externa / Física	Trabajar más intensamente	Trabajar menos
Externa / Psicológica	Subestimar la recompensa	Sobreestimar la recompensa
Interna / Física	Alentar a la persona de referencia a obtener mas	Negociar para obtener mas; renunciar probablemente
Interna / Psicológica	Cambio de persona de referencia	Cambio de persona de referencia

**Implicaciones del Modelo.** Debe recordar a los gerentes que los empleados trabajan dentro de varios sistemas sociales y que las personas tienen diferentes preferencias por la equidad (Sensibilidad para la equidad). Algunos prefieren recompensa excesiva, otros se conforman con el modo tradicional y otros prefieren menos recompensas. El identificar en que categoría entra cada empleado puede ayudar al gerente a predecir quien experimentara desigualdad y que tan importante seria eso para afectar su comportamiento y desempeño.

El modelo de Equidad se asocia al de Expectativas pues ambos se basan en la percepción.

**Modelo de Atribución.** La atribución es el proceso mediante el cual las personas interpretan las causas de su comportamiento y el de los demás. El modelo plantea la idea de que si es posible entender la forma en que las personas asignan causas a lo que ven, entonces se tendrán mejores posibilidades de predecir y afectar su comportamiento.

Las personas según el modelo pueden atribuir las causas de su desempeño a características personales o situacionales (el ambiente). Por otro lado, estos factores pueden ser estables o inestables. Se genera así una matriz de cuatro combinaciones que corresponden a posibles explicaciones sobre el desempeño del empleado en su trabajo.

Estable	Habilidad	Dificultad
Inestable	Esfuerzo	Suerte
	Personal	Circunstancias

Al evaluar el desempeño propio o el de alguien más, las personas tienden a sobreestimar la influencia de los rasgos más personales cuando evalúan sus



Se centra en la motivación fuera de la empresa, en aquellas condiciones que también influyen en el desempeño del trabajo.

**Interpretación de Modelos.** Ninguno es perfecto, todos tienen ventajas y debilidades, pero todos contribuyen a la comprensión del proceso de motivación. El modelo motivacional debe adaptarse a la situación, combinándose si es necesario con otros modelos.

## **7.5 CLIMA LABORAL**

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Las acciones a emprender son:

- Diagnóstico del clima laboral
- Diseño de instrumentos de gestión de recursos humanos

Considerando que las variables determinantes del clima laboral en una organización son diversas: información - comunicación, motivación, participación...



etc., los instrumentos de gestión quedan definidos para cada una de éstas áreas de gestión.

## 7.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Tiene todo que ver con un objetivo general de la organización, como son los valores éticos, la misión, la visión, etc. Todo lo relacionado en busca de un camino a la excelencia y cumpla con los estándares de calidad ISO.

El concepto de liderazgo tiene tres elementos fundamentales a saber: **el Estilo Gerencial Participativo, el Direccionamiento Estratégico de la Empresa, y el manejo de los Recursos Humanos.**

El liderazgo parece consistir en el dominio de unas habilidades que la mayoría posee, pero que solo la minoría utiliza. Existen varios tipos de habilidades para dirigir a las personas de las que se derivan seis estrategias de liderazgo, a saber:

**Atención Mediante la Visión.** Para elegir el rumbo, el líder debe primero haber desarrollado una imagen mental de un futuro posible y deseable para la organización y esa visión debe articular una proyección de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización y para las personas que la conforman y cuando es compartida esa imagen, los individuos son capaces de hallar sus propios roles, tanto al interior de la organización como dentro de la sociedad de la cual forman parte.

**Significado mediante la Comunicación.** Todas las organizaciones dependen de la existencia de significados y de interpretaciones de la realidad compartidos, lo cual facilita la acción coordinada. Un factor esencial del liderazgo es la capacidad de influenciar y organizar significados para los miembros de la organización.

Comunicar el mensaje claramente y a todo nivel es clave; básicamente es la esencia del proceso creativo y lo que separa al administrador del líder.

**Confianza Derivada de la Consistencia.** La confianza es el ingrediente que hace posible el trabajo en una organización. La confianza significa disponibilidad, predicción y solvencia.

**Desarrollo del Propio Líder.** Son dos los elementos fundamentales del desarrollo del líder: la capacidad de autocrítica y la voluntad de asumir riesgos.

**Autocrítica.** Esta relacionada con la madurez o con la sabiduría emocional; se consideran responsables de su propia evolución; con esta actitud inducen, entre sus empleados, una crítica positiva respecto de los demás.

**Voluntad de Asumir Riesgos.** Los líderes son alumnos perpetuos, están dispuestos a aprender de la experiencia y para ello es necesario que: reconozcan y compartan la incertidumbre, acepten los errores y estén dispuestos a responder a los retos.

- **Capacitación** - El efecto esencial del líder consiste en que capacitan a otros a que traduzcan intención en realidad; se trata de influenciar, atraer, estimular; busca que otros asuman responsabilidades y realicen esfuerzos para lograr objetivos.

**Descentralización** Jean -Jacques Servan-Schreiber, en el libro “Desafío Americano” afirma que la elección de la “buena gestión”, con vistas a un crecimiento máximo, no es de orden técnico. Depende de la respuesta que se dé a la pregunta: Hay que dar crédito a la inteligencia del grupo más numeroso? Al dar la respuesta, afirma el autor, la opción tendría consecuencias ilimitadas y podría cambiar la fisonomía de la sociedad.

Este acto de confianza sería el punto de arranque común de tres políticas que forman parte de un todo: Invertir en Inteligencia Humana: la formación permanente no es una obra humanitaria sino que se considera una inversión. Liberar las Iniciativas: Consiste en aumentar las responsabilidades a todos los niveles, en optar por la confianza. Hay que recordar que no hay iniciativa sin derecho a equivocarse y tampoco hay responsabilidad sin sanciones. Disposición a Responder los Retos: Debe existir la voluntad de liberar la iniciativa de confiar en el hombre en todos los niveles; se les debe permitir una mayor iniciativa junto con mayores responsabilidades.

## **7.7 BIENESTAR LABORAL**

En las organizaciones como parte fundamental de su desarrollo (el empleado), nos referimos en la forma de ¿cómo se direcciona? Y esta a su vez, le proporciona las facilidades suficientes o estrategias que le colaboren la motivación de la persona (o sea el empleado) en su bienestar integral, ya sea de varios temas y brindándoles asesorías continuas, para ser más eficaz en su puesto de trabajo y más que todo que le brinde a la organización una óptima actividad y esfuerzo para que los procesos se mejoren continuamente y para ser más competitivos en el medio en que los rodea, ya que la demanda va creciendo y los mecanismos para su desarrollo van cambiando a su vez.

Se piensa como empleado, aquella persona que le aporta a la empresa productividad para sus beneficios; y estos a su vez le proporcionan ya sean por remuneraciones monetarias, convenios, contratos temporales, etc., se favorecen entre sí el empleado y su empresa para agilizar procesos y actividades que desarrollen más su competitividad en el medio, y la clave es la motivación del empleado en quererle a sí mismo y sea bueno y excelente en lo que hace, que es el trabajar y rendir en el medio de los profesionales.

## **7.8 ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN**

Las estrategias consisten en motivar al ser humano en realizar las tareas que le competen, teniendo en cuenta su permanencia en la empresa, en forma que la entidad le proporcione o le brinde estrategias para mejorar su productividad, pueden ser a su vez factores que limiten las actividades en su puesto de trabajo como son: los problemas familiares, la salud integral, su motivación y la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo como ser productivo.

Algunas estrategias colaboran en pro del bienestar del empleado, pero este a su vez tiene que brindarse autoayuda para mejorar como ser espiritual y su motivación intrínseca, como sus motivaciones y ganas de seguir adelante en su proceso de vida.

Hay estrategias de intervención en crisis para los empleados, como son los profesionales del área de la salud, quienes le aportan a la entidad u organización sus conocimientos para la colaboración de la parte fundamental de la empresa que es el ser humano; profesionales del área física y mental para los trabajadores de la empresa deben aportar a su vez gran estabilidad y equilibrio mental del ser humano y sus metas en el medio en que los rodea, y la mejor forma es ayudar en su autoestima como los psicólogos y la parte física y agotamiento mental, estrés laboral, largas horas de trabajo excesivo, etc.

El ser humano como ser integral debe de apoyarse mutuamente en su entorno, para que se equilibre mentalmente para poder realizar sus trabajos de una forma apropiada para la organización, y este a su vez le brinde estabilidad laboral y bienestar en salud integral.

A continuación se proponen algunas estrategias de intervención:

**Establecimiento de una red electrónica internacional.** Es preciso efectuar una efectiva selección de instituciones y contactos idóneos. Con éstos se definen las variables de interés y se establecen los oportunos canales de comunicación por utilizar.

**Análisis de la Información.** En esta etapa se hace indispensable el control de calidad, la discriminación y selección de las secuencias temporales.

**Ordenamiento de la información.** En esta etapa, los datos filtrados son incorporados a un sistema de información geográfica (GIS).

**Seguimiento efectivo de la capacitación:** esta tarea es tan difícil como urgente de atender. Pareciera ser que la mejor garantía de éxito en este capítulo, exige el priorizar el entrenamiento de los actores involucrados con los proyectos demostrativos y comunitarios.

**Metodologías de capacitación efectivas:** por experiencia adquirida, se propone la incorporación de metodologías como la así llamada Train-X/PNUD, a favor de la máxima asimilación por parte del individuo capacitado.

**Desarrollo de proyectos** Proyectos demostrativos basados en experiencias exitosas y lecciones aprendidas. Proyectos comunitarios, participativos, donde la comunidad esté efectivamente involucrada y genere actividades de manejo integrado, autosuficientes, a favor de la protección y conservación del ambiente y el mejoramiento de su calidad de vida.

## **8. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **8.1 ENFOQUE**

La investigación es de enfoque cualitativa, porque se parte de la importancia de la comprensión y descripción del grado de satisfacción laboral en forma integral y la percepción de la población laboral en los cargos profesionales y técnicos de la Contraloría General de Medellín, por lo tanto, se centra en conocer lo que piensan y sienten las personas, para generalizar los resultados a todas las personas que trabajan.

### **8.2 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio es descriptivo, porque parte de los conceptos sobre Satisfacción Laboral existentes, y es de tipo exploratorio porque se realizará trabajo de campo para obtener la información de primera mano que servirá para llegar a las conclusiones de la investigación.

### **8.3 DISEÑO**

Fundamentados en las bases teóricas existentes, se identificaron las principales variables estipuladas en los objetivos específicos, que determinan el grado de satisfacción laboral como: el clima laboral, comunicación, direccionamiento estratégico, bienestar laboral y programas de motivación y capacitación, en el desarrollo del diseño del instrumento de recolección de información (la encuesta), se le asignan las principales categorías que evidencian cada variable; a partir de

los resultados obtenidos y luego de procesar la información obtenida, se procederá a proponer estrategias de intervención, que sirvan de apoyo a los empleadores para optimizar el estado actual de la satisfacción laboral en la Contraloría General de Medellín.

#### **8.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población son los 283 funcionarios del sector público de los cargos medios de la Contraloría General de Medellín; El tipo de muestra será probabilístico aleatorio simple de 122 funcionarios del sector público, equivalente al 43% entre los cargos profesionales I,II,III, técnicos I,II,III y auxiliares en servicios generales, no los cargos directivos.

#### **8.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

**Fuentes Secundarias.** Texto clave del estudio del clima organizacional, empleada por bienestar ocupacional de la Contraloría General de Medellín, la biblioteca ubicada piso siete del edificio Miguel de Aguinaga,

Fuentes primarias. Encuestas de estudio proporcionado por la asesora Ester Lucia Giraldo Pineda de apoyo técnico de la Contraloría General de Medellín.

#### **8.6 DELIMITACIÓN (ESPACIAL Y TEMPORAL)**

Sólo se tendrá en cuenta en la investigación la población de funcionarios del sector público de la contraloría general de Medellín, no se tienen en cuenta los cargos directivos; sólo la participación de los cargos universitarios, especializados,

técnicos y todos los auxiliares administrativos como son las secretarias y servicios generales.

## **8.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

La técnica a utilizar es una encuesta realizada y elaborada por el autor de este trabajo, es un cuestionario estructurado de preguntas cerradas, que permitirá el logro de los objetivos específicos de la investigación.



## FORMATO DE LA ENCUESTA

<b>ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL</b>			
<b>CONTRALORÍA GENERAL DE MEDELLÍN</b>			
El objetivo de esta encuesta es conocer el grado de satisfacción laboral de los funcionarios de la Contraloría General de Medellín			
<b>SATISFACCIÓN LABORAL:</b> Es la actitud del empleado frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.			
<b>CARGO:</b>			
<b>1. GESTIÓN HUMANA Y ADMINISTRATIVA</b>			
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>A</b>	Se le da oportuna orientación mediante la Inducción y la reinducción.	12	6
<b>B</b>	Las capacitaciones brindadas por la institución, le ayudan a su puesto de trabajo.	10	8
<b>C</b>	Se le da oportuna Información sobre los resultados obtenidos en la institución.	8	10
<b>D</b>	Se le brinda atención a las sugerencias presentados por usted para el mejoramiento.	13	5
<b>E</b>	Esta conforme con la ubicación geográfica de la empresa.	14	4

<b>2. CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>A</b>	Se le brinda autonomía para organizar y planear su propio trabajo.	11	7
<b>B</b>	Se siente bien con las actividades que realiza.	13	5
<b>C</b>	Se le da importancia al trabajo realizado en su dependencia.	10	8
<b>D</b>	Se presenta mucha atención o carga laboral en su puesto de trabajo.	8	10
<b>E</b>	Interactúa con otros empleados.	11	7
<b>F</b>	Se le da importancia a sus conocimientos, habilidades y experiencias en su puesto de trabajo.	13	5
<b>3. CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO</b>			
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>A</b>	Esta conforme con su horario de trabajo.	12	6
<b>B</b>	Esta satisfecho con su ritmo o velocidad del trabajo.	9	9
<b>C</b>	Se le ofrecen pausas o descansos mediante la jornada de trabajo.	8	10
<b>4. AMBIENTE LABORAL</b>			
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>A</b>	Se siente bien en su puesto de trabajo.	11	7
<b>B</b>	Se le presenta en su puesto de trabajo mucho ruido e interferencias que imposibiliten desarrollar sus actividades.	14	4
<b>C</b>	Tiene buenas condiciones de seguridad en su puesto de trabajo.	13	5
<b>D</b>	La institución le ofrece implementos para mantener una buena postura corporal en su puesto de trabajo.	12	6

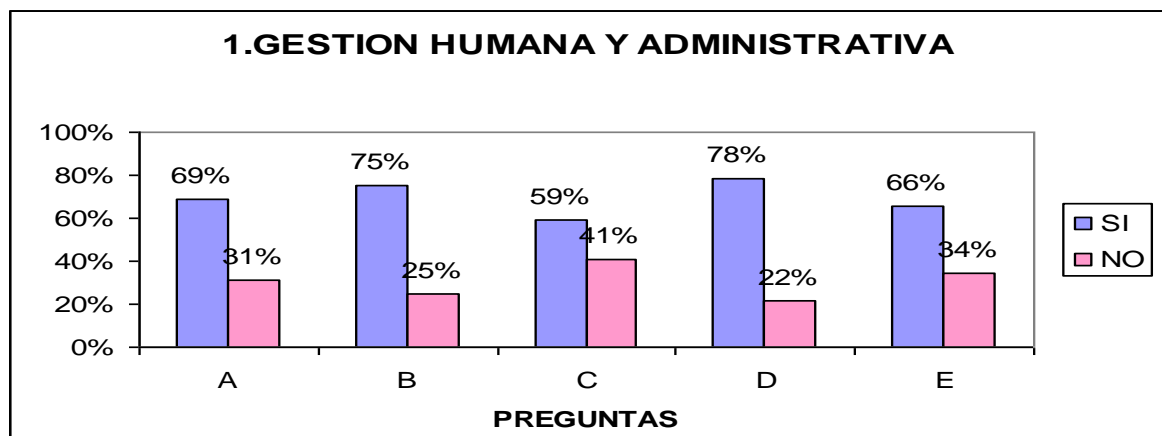
<b>5. GRUPO SOCIAL Y RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES</b>			
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>A</b>	Se le da oportunidad del Manejo del error.	10	8
<b>B</b>	Acoge sugerencias en la solución de problemas y en la definición de metas.	11	7
<b>C</b>	Acepta la delegación de responsabilidades.	13	5
<b>D</b>	Se le brinda reconocimiento por el logro de sus objetivos.	12	6
<b>E</b>	Se logra trabajo en equipo en su dependencia.	9	9
<b>F</b>	La evaluación del desempeño es objetiva.	13	5
<b>G</b>	Se da calidad en las relaciones con las personas de la organización.	10	8
<b>H</b>	El jefe de su dependencia tiene la habilidad para solucionar los conflictos.	12	6
<b>I</b>	Hay colaboración por parte de los integrantes del grupo de trabajo en su dependencia.	11	7
<b>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...PRACTICANTES DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.</b>			
<b>FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO</b>			

## 9. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

### PROFESIONALES I,II,III Y PROFESIONALES UNIVERSITARIOS Y ESPECIALIZADOS

#### MUESTRA DE 32 FUNCIONARIOS

1. GESTIÓN HUMANA Y ADMINISTRATIVA		Frecuencia		Porcentaje	
		SI	NO	SI	NO
<b>A</b>	Se le da oportuna orientación mediante la Inducción y la reinducción.	22	10	69%	31%
<b>B</b>	Las capacitaciones brindadas por la institución, le ayudan a su puesto de trabajo.	24	8	75%	25%
<b>C</b>	Se le da oportuna Información sobre los resultados obtenidos en la institución.	19	13	59%	41%
<b>D</b>	Se le brinda atención a las sugerencias presentados por usted para el mejoramiento.	25	7	78%	22%
<b>E</b>	Esta conforme con la ubicación geográfica de la empresa.	21	11	66%	34%

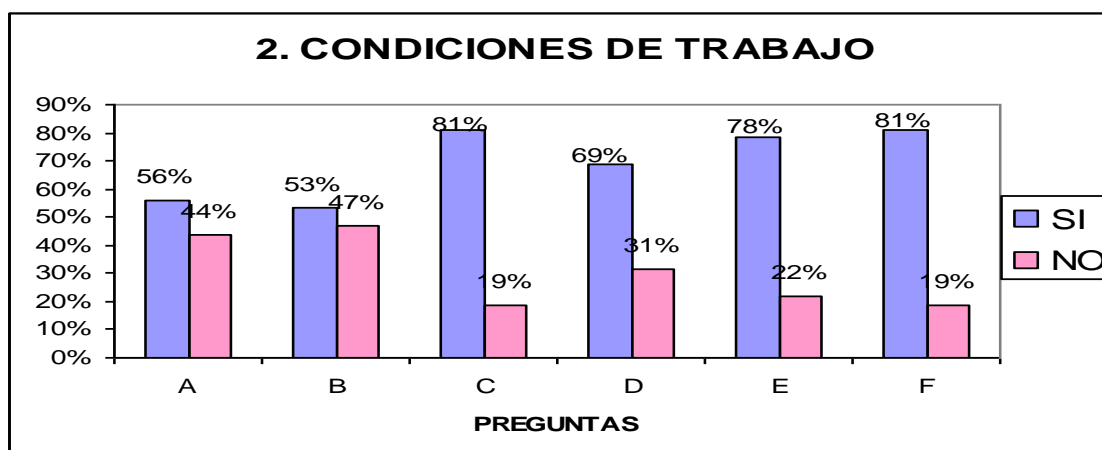


De los 32 profesionales I, II, y III y profesionales universitarios y especializados el 69% considera que se le da la oportuna orientación mediante la inducción y la reinducción, el 75% opina que las capacitaciones brindadas por la institución, le

ayudan a su puesto de trabajo, el 59% responde afirmativamente a que se le da oportuna Información sobre los resultados obtenidos en la institución, el 78% que se le brinda atención a las sugerencias presentados por él para el mejoramiento y el 66% está conforme con la ubicación geográfica de la empresa.

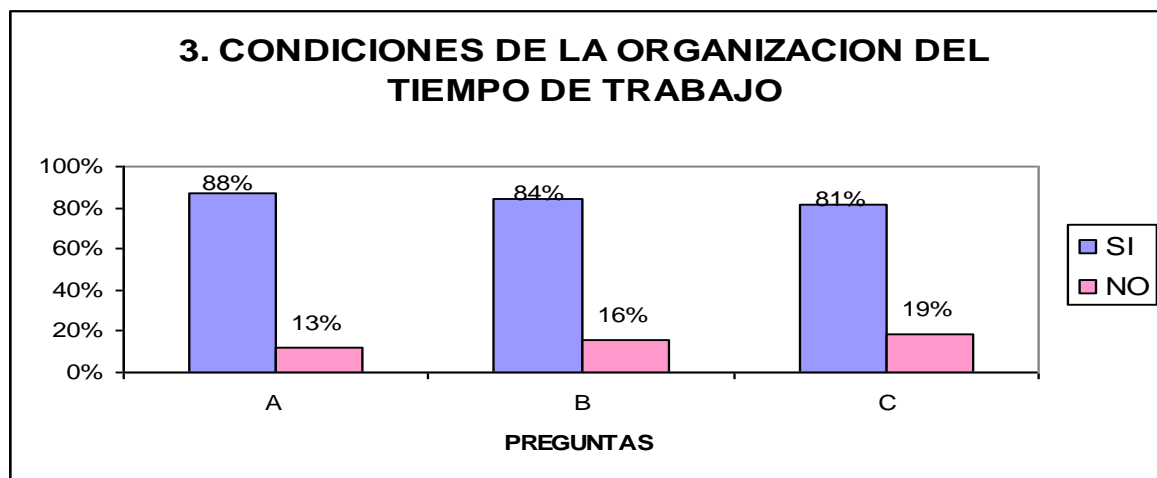
Los resultados conllevan a determinar que la gran mayoría están satisfechos, tanto en sus capacitaciones, inducciones y reinducciones e informaciones relevantes para su que hacer profesional, que les proporciona la entidad para el funcionario, y están conformes con las sugerencias impartidas de los funcionarios (ya sean en cargos profesionales especializados y universitarios) para la entidad; y que su gran mayoría esta muy satisfecha con su ubicación geográfica en el municipio de Medellín, como es el sector del centro, en el edificio Miguel de Aguinaga; la minoría contestó estar poco satisfecho, de forma en que la entidad no les proporciona los medios suficientes para lograr su satisfacción laboral en su puesto de trabajo; la gran mayoría está satisfecha, en su gestión humana y administrativa de la entidad para con sus funcionarios del sector público.

2. CONDICIONES DE TRABAJO		Frecuencia		Porcentaje	
		SI	NO	SI	NO
<b>A</b>	Se le brinda autonomía para organizar y planear su propio trabajo.	18	14	56%	44%
<b>B</b>	Se siente bien con las actividades que realiza.	17	15	53%	47%
<b>C</b>	Se le da importancia al trabajo realizado en su dependencia.	26	6	81%	19%
<b>D</b>	Se presenta mucha atención o carga laboral en su puesto de trabajo.	22	10	69%	31%
<b>E</b>	Interactúa con otros empleados.	25	7	78%	22%
<b>F</b>	Se le da importancia a sus conocimientos, habilidades y experiencias en su puesto de trabajo.	26	6	81%	19%



Los cargos profesionales en la contraloría de Medellín, están altamente satisfechos con las condiciones de trabajo que les brinda la entidad para mejorar sus procesos de calidad en que participan todos los trabajadores del sector publico, reflejado en las respuestas a las preguntas que permitieron evaluar esta variable así: el 56% considera que se le brinda autonomía para organizar y plantear su propio trabajo, el 53% se siente bien con las actividades que realiza, el 81% que se le da la importancia al trabajo realizado en su dependencia, el 69% considera que se presta mucha atención o carga laboral en su puesto de trabajo, el 78% interactúa con otros empleados y el 81% opina que la entidad les brinda importancia en sus conocimientos, habilidades y destrezas que le proporciona los funcionarios a la entidad.

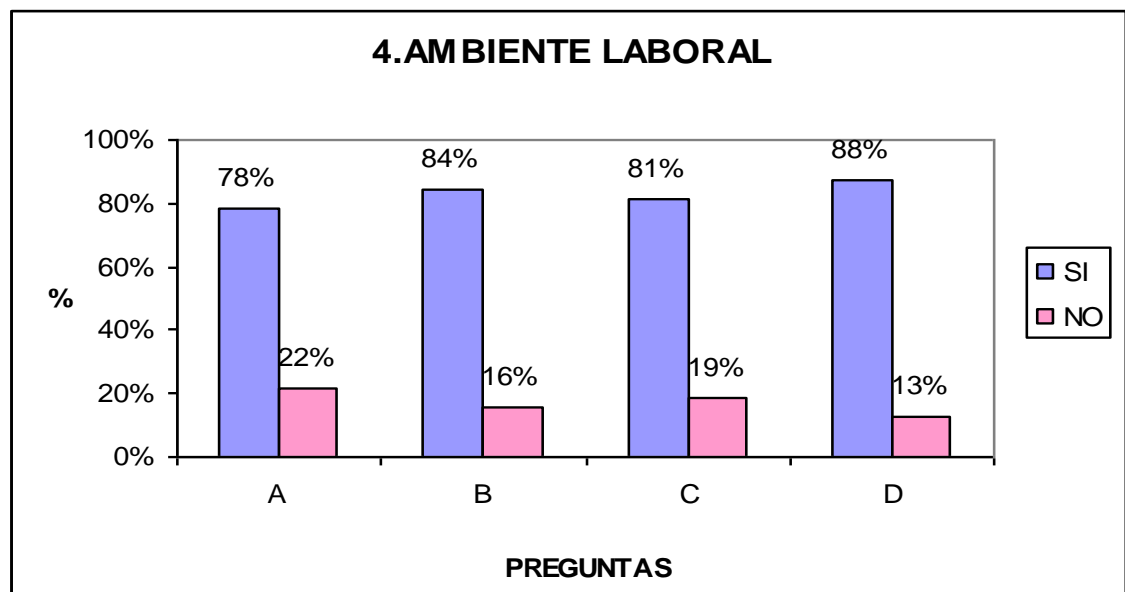
3. CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO					
		Frecuencia		Porcentaje	
		SI	NO	SI	NO
<b>A</b>	Esta conforme con su horario de trabajo.	28	4	88%	13%
<b>B</b>	Esta satisfecho con su ritmo o velocidad del trabajo.	27	5	84%	16%
<b>C</b>	Se le ofrecen pausas o descansos mediante la jornada de trabajo.	26	6	81%	19%



Los profesionales del sector público de la Contraloría General de Medellín, están satisfechos por las condiciones en las que ellos trabajan, como son sus horarios (88%), su ritmo de trabajo (84%) y las intervenciones o descansos que se le deben de brindar al trabajador (81%), para disminuir la sobrecarga mental y laboral del empleado apara la entidad y este a su vez no perjudique los procesos.

Estos cargos profesionales en general, están satisfechos con sus condiciones del tiempo en que laboran para la entidad, estos no presentan insatisfacciones sino que son ecuanimes en su gestión de trabajar mediante sus horarios establecidos.

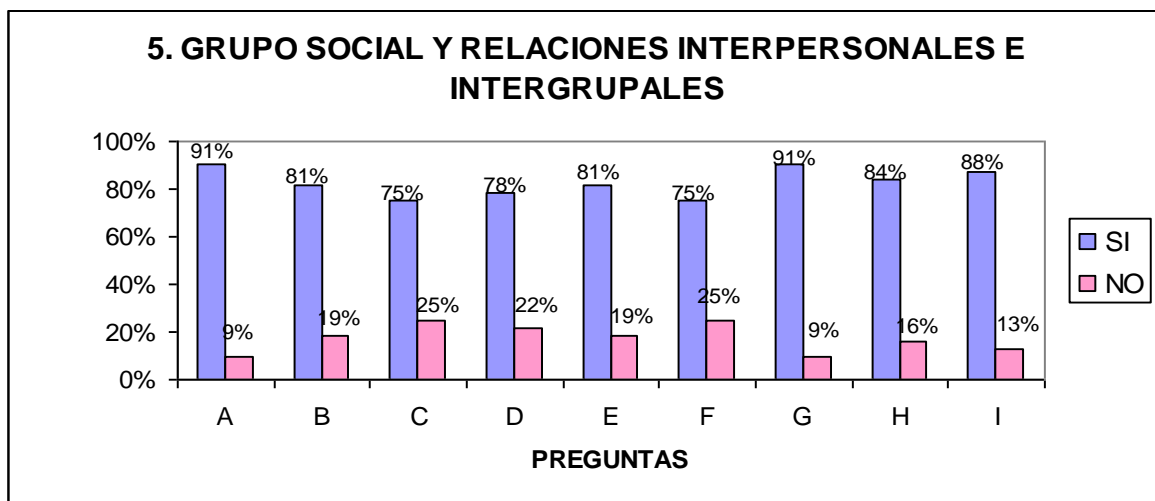
4. AMBIENTE LABORAL		SI	NO	SI	NO
A	Se siente bien en su puesto de trabajo.	25	7	78%	22%
B	Se le presenta en su puesto de trabajo mucho ruido e interferencias que imposibiliten desarrollar sus actividades.	27	5	84%	16%
C	Tiene buenas condiciones de seguridad en su puesto de trabajo.	26	6	81%	19%
D	La institución le ofrece implementos para mantener una buena postura corporal en su puesto de trabajo.	28	4	88%	13%



Los cargos profesionales en su ambiente laboral, están satisfechos en su puesto de trabajo, se siente bien en cada puesto de trabajo (78%), aunque al 84% se le presta en su puesto de trabajo mucho ruido e interferencias que le imposibilitan desarrollar sus actividades, las condiciones de seguridad que la empresa les brinda a los funcionarios en su puesto de trabajo (81%) y que los implementos para mantener una buena postura corporal (88%), como son sillas ergonómicas para su buena postura corporal, e implementos para su equilibrio físico, facilitándoles los medios suficientes para desarrollar sus funciones para la organización.



5. GRUPO SOCIAL Y RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES		Frecuencia		Porcentaje	
		SI	NO	SI	NO
<b>A</b>	Se le da oportunidad del Manejo del error.	29	3	91%	9%
<b>B</b>	Acoge sugerencias en la solución de problemas y en la definición de metas.	26	6	81%	19%
<b>C</b>	Acepta la delegación de responsabilidades.	24	8	75%	25%
<b>D</b>	Se le brinda reconocimiento por el logro de sus objetivos.	25	7	78%	22%
<b>E</b>	Se logra trabajo en equipo en su dependencia.	26	6	81%	19%
<b>F</b>	La evaluación del desempeño es objetiva.	24	8	75%	25%
<b>G</b>	Se da calidad en las relaciones con las personas de la organización.	29	3	91%	9%
<b>H</b>	El jefe de su dependencia tiene la habilidad para solucionar los conflictos.	27	5	84%	16%
<b>I</b>	Hay colaboración por parte de los integrantes del grupo de trabajo en su dependencia.	28	4	88%	13%



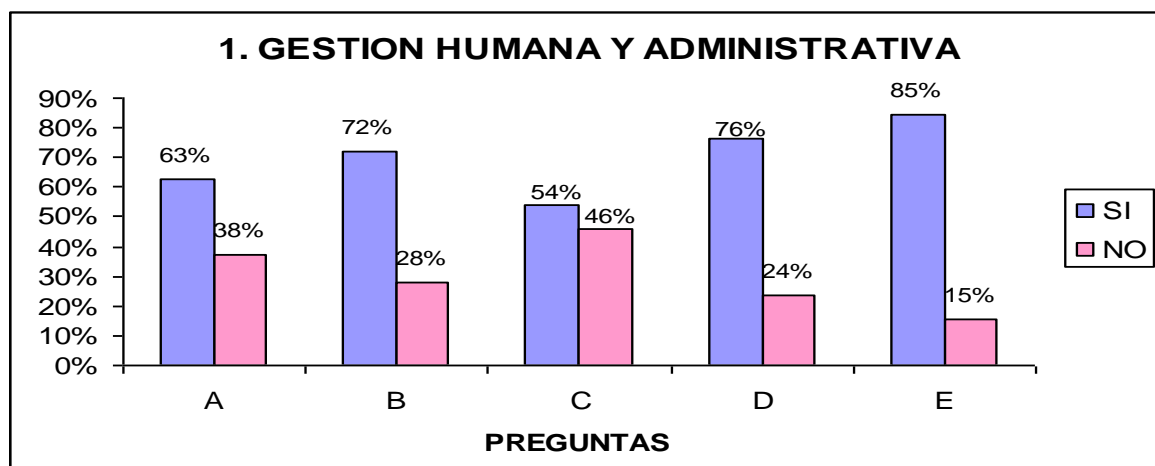
Considerando que los cargos profesionales respondieron: 91% se le da la oportunidad del manejo del error, el 81% acoge sugerencias en la solución de problemas y en la definición de metas, el 75% acepta la delegación de responsabilidades, el 78% se le brinda reconocimiento por el logro de sus objetivos, el 81% responde que se logra trabajo en equipo en su dependencia, el 75% la evaluación del desempeño es objetiva, el 91% se da calidad en las relaciones con las personas de la organización, el 84% el jefe de su dependencia

tiene la habilidad para solucionar los conflictos y el 88% que hay colaboración por parte de los integrantes del grupo de trabajo en su dependencia; estos resultados indican que los cargos profesionales de la entidad, están satisfechos con su clima social y de sus relaciones con sus propios compañeros de trabajo; están conformes con su interrelación y buenas relaciones de empatía entre sí; acogen positivamente las críticas correctivas y constructivas para su buen desarrollo de sus actividades y funciones, las dependencias forman equipos de trabajo y estos se colaboran a su vez, para mejorar conjuntamente los procesos que les corresponden.

Se identifica con estos resultados que para los profesionales universitarios las condiciones sociales establecidas por la Contraloría General de Medellín y su cultura es bien aceptada por los profesionales y están satisfechos con sus relaciones interpersonales y laborales.

**TÉCNICOS I, II, III.**  
**MUESTRA DE 72 FUNCIONARIOS**

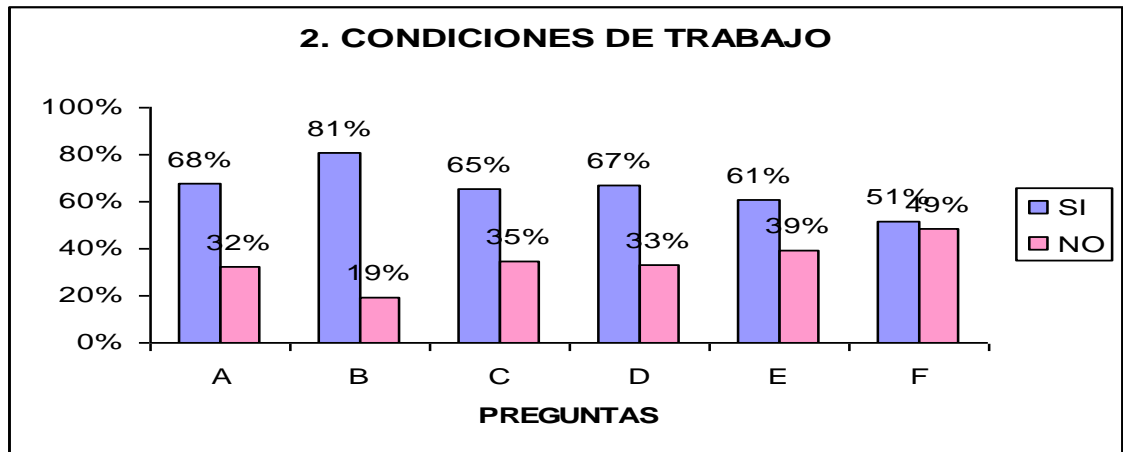
1. GESTIÓN HUMANA Y ADMINISTRATIVA		Frecuencia		Porcentaje	
		SI	NO	SI	NO
<b>A</b>	Se le da oportuna orientación mediante la Inducción y la reinducción.	45	27	63%	38%
<b>B</b>	Las capacitaciones brindadas por la institución, le ayudan a su puesto de trabajo.	52	20	72%	28%
<b>C</b>	Se le da oportuna Información sobre los resultados obtenidos en la institución.	39	33	54%	46%
<b>D</b>	Se le brinda atención a las sugerencias presentados por usted para el mejoramiento.	55	17	76%	24%
<b>E</b>	Esta conforme con la ubicación geográfica de la empresa.	61	11	85%	15%



los funcionarios de cargos técnicos, estuvieron satisfechos con su gestión humana impartida por la entidad y positiva para su entorno; la interpretación de esta variable para los técnicos de la contraloría de Medellín, es que la gran mayoría evaluó que están medianamente satisfechos, tanto en sus capacitaciones (72%), inducciones y reinducciones (63%) e informaciones relevantes que le sirvan de autoayuda en su que hacer profesional (54%), y que le son proporcionadas por la entidad para el funcionario, y están medio satisfechos con las sugerencias que los técnicos le aporten a la entidad (76%); y que su gran mayoría esta satisfecha con su ubicación geográfica (85%) en el municipio de Medellín, como es el sector del centro, en el edificio Miguel de Aguinaga; la minoría contesto estar poco satisfecha, de forma en que la entidad, no les proporciona los medios suficientes

para lograr su satisfacción laboral en su puesto de trabajo; la gran mayoría esta satisfecha en su variable de gestión humana y administrativa de la entidad, para con sus funcionarios del sector publico de la contraloría general de Medellín.

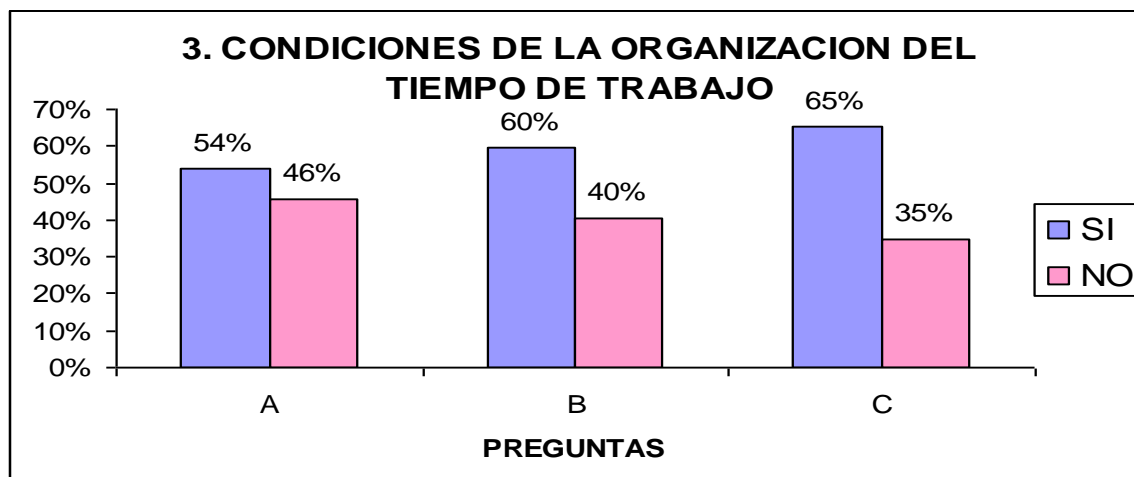
2. CONDICIONES DE TRABAJO		Frecuencia		Porcentaje	
		SI	NO	SI	NO
<b>A</b>	Se le brinda autonomía para organizar y planear su propio trabajo.	49	23	68%	32%
<b>B</b>	Se siente bien con las actividades que realiza.	58	14	81%	19%
<b>C</b>	Se le da importancia al trabajo realizado en su dependencia.	47	25	65%	35%
<b>D</b>	Se presenta mucha atención o carga laboral en su puesto de trabajo.	48	24	67%	33%
<b>E</b>	Interactúa con otros empleados.	44	28	61%	39%
<b>F</b>	Se le da importancia a sus conocimientos, habilidades y experiencias en su puesto de trabajo.	37	35	51%	49%



Los cargos técnicos de la Contraloría General de Medellín, están satisfechos con las condiciones de trabajo, que les brinda la entidad, para mejorar sus procesos de calidad en que participan todos los trabajadores del sector público; la entidad le brinda mucha importancia en sus conocimientos adquiridos, habilidades y destrezas que le proporciona los trabajadores a la empresa; reflejado en las respuestas dadas, en su valoración de su trabajo al considerar que se le brinda autonomía para organizar y plantear su propio trabajo (68%), se siente bien con las actividades que realiza (81%), se le da importancia al trabajo realizado en su

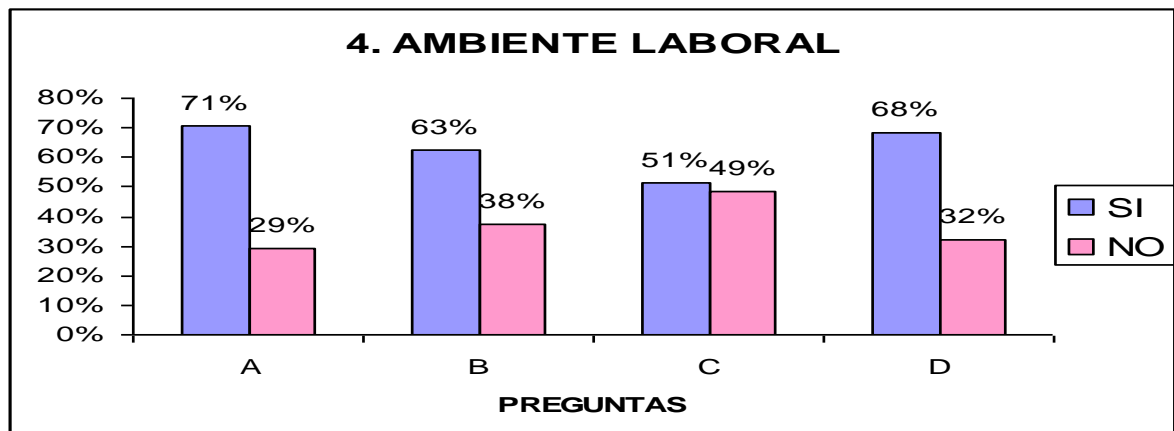
dependencia (65%), se presta mucha atención o carga laboral en su puesto de trabajo (67%), interactúa con otros empleados (61%), se le da importancia a sus conocimientos, habilidades y experiencias en su puesto de trabajo (51%), Los cargos técnicos en su condición de producir por medio de su trabajo, las actividades que se le son encomendadas, es neutral y valora los diferentes ámbitos o climas laborales de la empresa y que son concientes de ello.

3. CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO					
		Frecuencia		Porcentaje	
		SI	NO	SI	NO
<b>A</b>	Esta conforme con su horario de trabajo.	39	33	54%	46%
<b>B</b>	Esta satisfecho con su ritmo o velocidad del trabajo.	43	29	60%	40%
<b>C</b>	Se le ofrecen pausas o descansos mediante la jornada de trabajo.	47	25	65%	35%



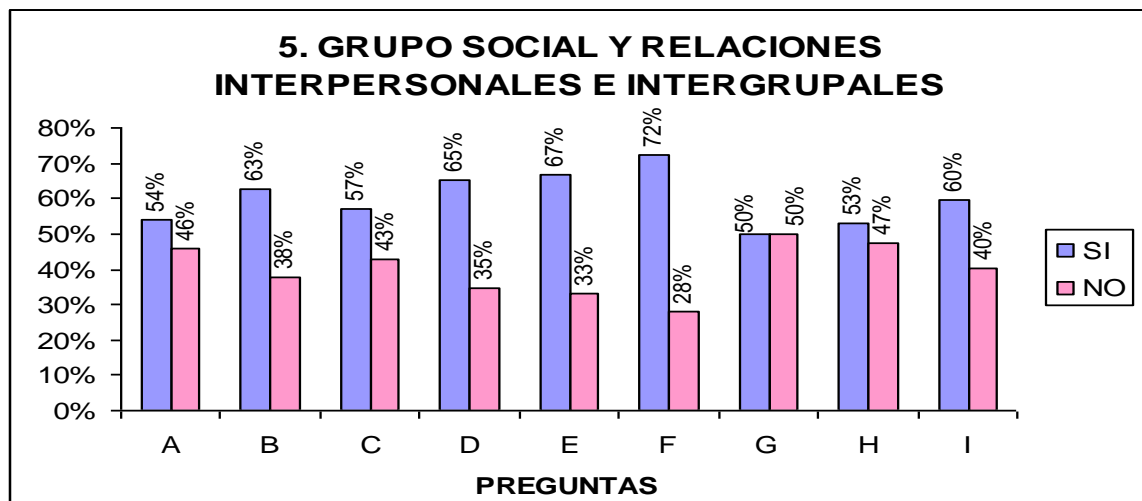
Los cargos técnicos del sector público de la Contraloría General de Medellín, están satisfechos por las condiciones en las que trabajan; como son sus horarios establecidos (54%), su ritmo cotidiano de actividades (60%) y las intervenciones o descansos (65%) que se le deben de brindar al trabajador, para disminuir su sobrecarga mental y laboral del empleado para la entidad y este a su vez no perjudique sus procesos.

4. AMBIENTE LABORAL		Frecuencia		Porcentaje	
		SI	NO	SI	NO
A	Se siente bien en su puesto de trabajo.	51	21	71%	29%
B	Se le presenta en su puesto de trabajo mucho ruido e interferencias que imposibiliten desarrollar sus actividades.	45	27	63%	38%
C	Tiene buenas condiciones de seguridad en su puesto de trabajo.	37	35	51%	49%
D	La institución le ofrece implementos para mantener una buena postura corporal en su puesto de trabajo.	49	23	68%	32%



Los cargos técnicos de la contraloría general de Medellín están satisfechos en su ambiente laboral porque en su puesto de trabajo se siente bien (71%), como son algunas interferencias o ruidos, las condiciones del clima interior de las oficinas (63%), las condiciones de seguridad que la empresa les brinda al funcionario (51%), y que la entidad les brinda herramientas para su propio buen funcionamiento para su puesto de trabajo (68%), como son las sillas ergonómicas para su buena postura corporal, e implementos que colaboren su buen equilibrio físico, facilitándoles los medios suficientes para desarrollar sus funciones adecuadas para la entidad.

5. GRUPO SOCIAL Y RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES		Frecuencia		Porcentaje	
		SI	NO	SI	NO
<b>A</b>	Se le da oportunidad del Manejo del error.	39	33	54%	46%
<b>B</b>	Acoge sugerencias en la solución de problemas y en la definición de metas.	45	27	63%	38%
<b>C</b>	Acepta la delegación de responsabilidades.	41	31	57%	43%
<b>D</b>	Se le brinda reconocimiento por el logro de sus objetivos.	47	25	65%	35%
<b>E</b>	Se logra trabajo en equipo en su dependencia.	48	24	67%	33%
<b>F</b>	La evaluación del desempeño es objetiva.	52	20	72%	28%
<b>G</b>	Se da calidad en las relaciones con las personas de la organización.	36	36	50%	50%
<b>H</b>	El jefe de su dependencia tiene la habilidad para solucionar los conflictos.	38	34	53%	47%
<b>I</b>	Hay colaboración por parte de los integrantes del grupo de trabajo en su dependencia.	43	29	60%	40%



Los cargos técnicos de la entidad, están satisfechos, con su clima social y de sus relaciones con sus propios compañeros de trabajo; hay poco trabajo en equipo, pero están conformes con su interrelación y buenas relaciones de empatía entre sí, acogen positivamente las críticas correctivas y constructivas para su buen desarrollo de sus actividades y funciones, las dependencias forman equipos de trabajo y estos se colaboran a su vez para mejorar conjuntamente sus procesos. Los cargos técnicos están medianamente satisfechos con las condiciones sociales establecidas por la contraloría general de Medellín, su cultura es bien aceptada

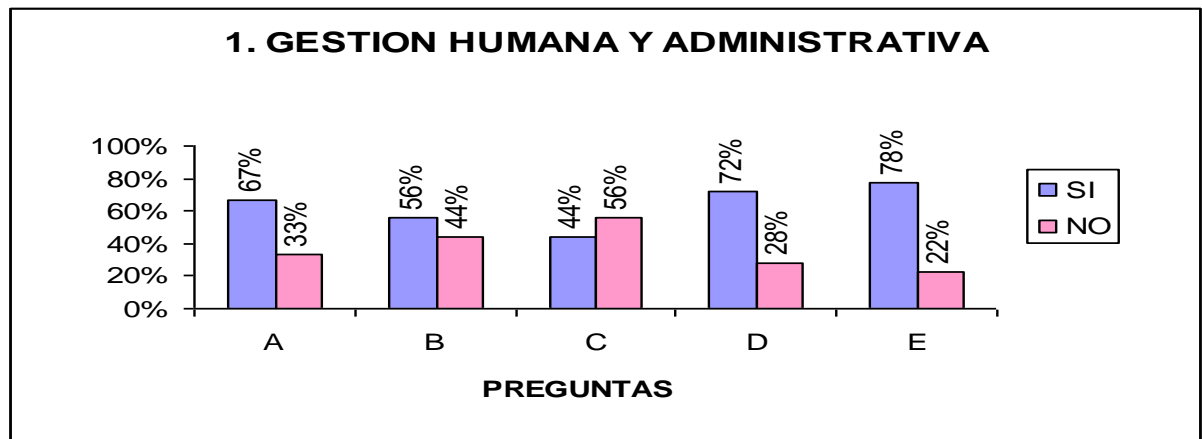
por los técnicos y están medianamente satisfechos con sus relaciones interpersonales y laborales.

El 91% se le da la oportunidad del manejo del error, el 81% acoge sugerencias en la solución de problemas y en la definición de metas, el 75% acepta la delegación de responsabilidades, el 78% se le brinda reconocimiento por el logro de sus objetivos, el 81% responde que se logra trabajo en equipo en su dependencia, el 75% la evaluación del desempeño es objetiva, el 91% se da calidad en las relaciones con las personas de la organización, el 84% el jefe de su dependencia tiene la habilidad para solucionar los conflictos y el 88% que hay colaboración por parte de los integrantes del grupo de trabajo en su dependencia



**AUXILIARES ADMINISTRATIVOS, SECRETARIAS, CONDUCTORES Y  
SERVICIOS GENERALES  
MUESTRA DE 18 FUNCIONARIOS**

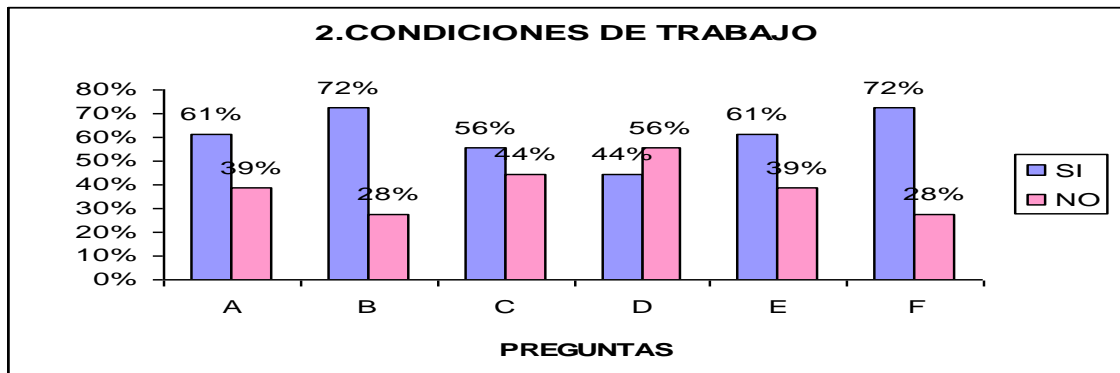
1. GESTIÓN HUMANA Y ADMINISTRATIVA		SI	NO	SI	NO
<b>A</b>	Se le da oportuna orientación mediante la Inducción y la reinducción.	12	6	67%	33%
<b>B</b>	Las capacitaciones brindadas por la institución, le ayudan a su puesto de trabajo.	10	8	56%	44%
<b>C</b>	Se le da oportuna Información sobre los resultados obtenidos en la institución.	8	10	44%	56%
<b>D</b>	Se le brinda atención a las sugerencias presentados por usted para el mejoramiento.	13	5	72%	28%
<b>E</b>	Esta conforme con la ubicación geográfica de la empresa.	14	4	78%	22%



Los cargos auxiliares administrativos, secretarias, conductores y servicios generales, están sólo conformes, en su gestión humana y administrativa impartida por la entidad; la interpretación de esta variable para los auxiliares en servicios generales de la contraloría, es que la mayoría evaluó que están poco satisfechos, tanto por sus capacitaciones (56%), inducciones y reinducciones (67%) e informaciones relevantes (44%) que le sirvan de autoayuda en su que hacer profesional que le son impartidas por la entidad para el funcionario, las sugerencias impartidas para la entidad (72%); y con su ubicación geográfica (78%), en el municipio de Medellín, como es el sector del centro en el edificio

Miguel de Aguinaga; la minoría contesto estar poco satisfecha, porque la entidad no les proporciona los medios suficientes para lograr su satisfacción laboral en su puesto de trabajo.

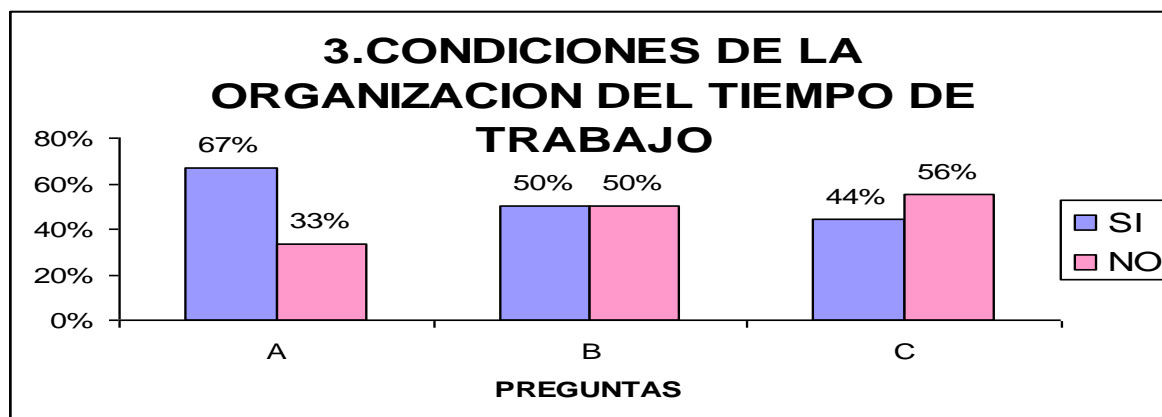
2. CONDICIONES DE TRABAJO		Frecuencia		Porcentaje	
		SI	NO	SI	NO
A	Se le brinda autonomía para organizar y planear su propio trabajo.	11	7	61%	39%
B	Se siente bien con las actividades que realiza.	13	5	72%	28%
C	Se le da importancia al trabajo realizado en su dependencia.	10	8	56%	44%
D	Se presenta mucha atención o carga laboral en su puesto de trabajo.	8	10	44%	56%
E	Interactúa con otros empleados.	11	7	61%	39%
F	Se le da importancia a sus conocimientos, habilidades y experiencias en su puesto de trabajo.	13	5	72%	28%



Los cargos de auxiliares administrativos y servicios generales de la contraloría general de Medellín, están satisfechos con las condiciones de trabajo que les brinda la entidad, para mejorar sus procesos de calidad en que participan todos los trabajadores del sector público; la entidad les brinda importancia en sus conocimientos adquiridos, habilidades y destrezas, no se presta mucha atención o carga laboral en su puesto de trabajo (44%) que les proporciona los trabajadores a la empresa; en consecuencia que los cargos auxiliares en general, están poco satisfechos con las condiciones de trabajo que les brinda la Contraloría General de Medellín, en su valoración de su trabajo y su puesto de actividades, y que estos medios son muy aceptados por los cargos de servicios generales como es su

condición de producir por medio de su trabajo las actividades que se le son encomendadas, y que son realistas y valoran los diferentes ámbitos o climas laborales que la entidad les proporciona, y que son concientes de ello.

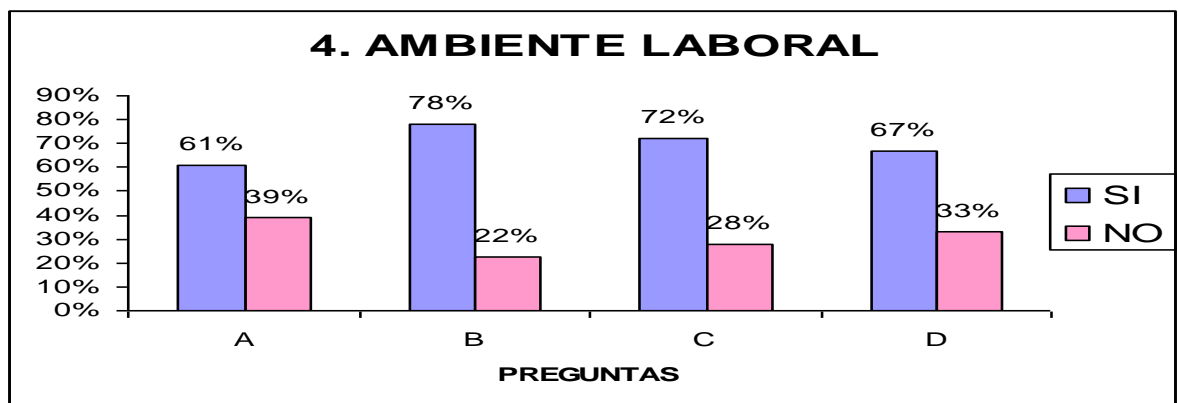
3. CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO					
		Frecuencia		Porcentaje	
		SI	NO	SI	NO
<b>A</b>	Esta conforme con su horario de trabajo.	12	6	67%	33%
<b>B</b>	Esta satisfecho con su ritmo o velocidad del trabajo.	9	9	50%	50%
<b>C</b>	Se le ofrecen pausas o descansos mediante la jornada de trabajo.	8	10	44%	56%



Los cargos de auxiliares administrativos en general, del sector publico de la contraloría General de Medellín, están satisfechos por las condiciones en las que ellos trabajan; como son sus horarios establecidos (67%), su ritmo cotidiano de actividades (50%) y las intervenciones o descansos que se les deben de brindar al trabajador (44%), para disminuir su sobrecarga mental y laboral del empleado, para la entidad, y este a su vez, no perjudique los procesos.

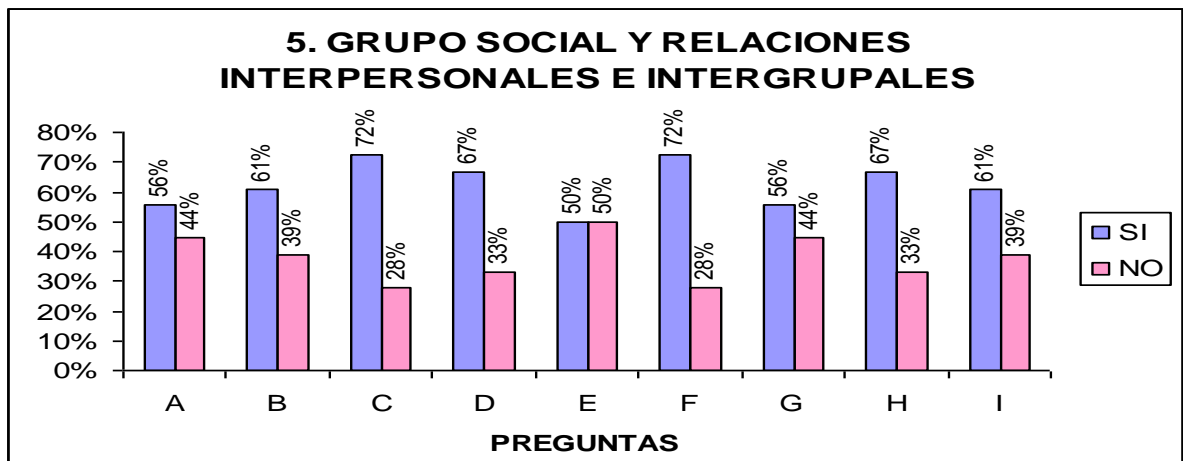
Los auxiliares administrativos como son: secretarias, conductores y servicios generales, están medianamente satisfechos, con sus condiciones del tiempo en que laboran para la entidad, estos no presentan muchas insatisfacciones, sino que son muy neutros y medio satisfecho en su gestión de su trabajo mediante sus horarios establecidos, y que a su vez están satisfechos con las condiciones en que ellos trabajan para la entidad.

4. AMBIENTE LABORAL		SI	NO	SI	NO
A	Se siente bien en su puesto de trabajo.	11	7	61%	39%
B	Se le presenta en su puesto de trabajo mucho ruido e interferencias que imposibiliten desarrollar sus actividades.	14	4	78%	22%
C	Tiene buenas condiciones de seguridad en su puesto de trabajo.	13	5	72%	28%
D	La institución le ofrece implementos para mantener una buena postura corporal en su puesto de trabajo.	12	6	67%	33%



Los cargos de auxiliares administrativos y servicios generales de la contraloría general de Medellín, están satisfechos en su ambiente laboral y en su puesto de trabajo (61%), como son algunas interferencias o ruidos en su puesto de trabajo (78%), las condiciones del clima interior de las oficinas, las condiciones de seguridad que la empresa les brinda a los funcionarios (72%), y que están satisfechos con las herramientas proporcionadas de la entidad para el trabajador (67%), como son las sillas ergonómicas para su buena postura corporal, e implementos que el trabajador necesita para su buen uso de sus capacidades, ósea su equilibrio físico, facilitándoles los medios suficientes para desarrollar sus funciones adecuadas para la entidad.

5. GRUPO SOCIAL Y RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES					
		Frecuencia		Porcentaje	
		SI	NO	SI	NO
<b>A</b>	Se le da oportunidad del Manejo del error.	10	8	56%	44%
<b>B</b>	Acoge sugerencias en la solución de problemas y en la definición de metas.	11	7	61%	39%
<b>C</b>	Acepta la delegación de responsabilidades.	13	5	72%	28%
<b>D</b>	Se le brinda reconocimiento por el logro de sus objetivos.	12	6	67%	33%
<b>E</b>	Se logra trabajo en equipo en su dependencia.	9	9	50%	50%
<b>F</b>	La evaluación del desempeño es objetiva.	13	5	72%	28%
<b>G</b>	Se da calidad en las relaciones con las personas de la organización.	10	8	56%	44%
<b>H</b>	El jefe de su dependencia tiene la habilidad para solucionar los conflictos.	12	6	67%	33%
<b>I</b>	Hay colaboración por parte de los integrantes del grupo de trabajo en su dependencia.	11	7	61%	39%



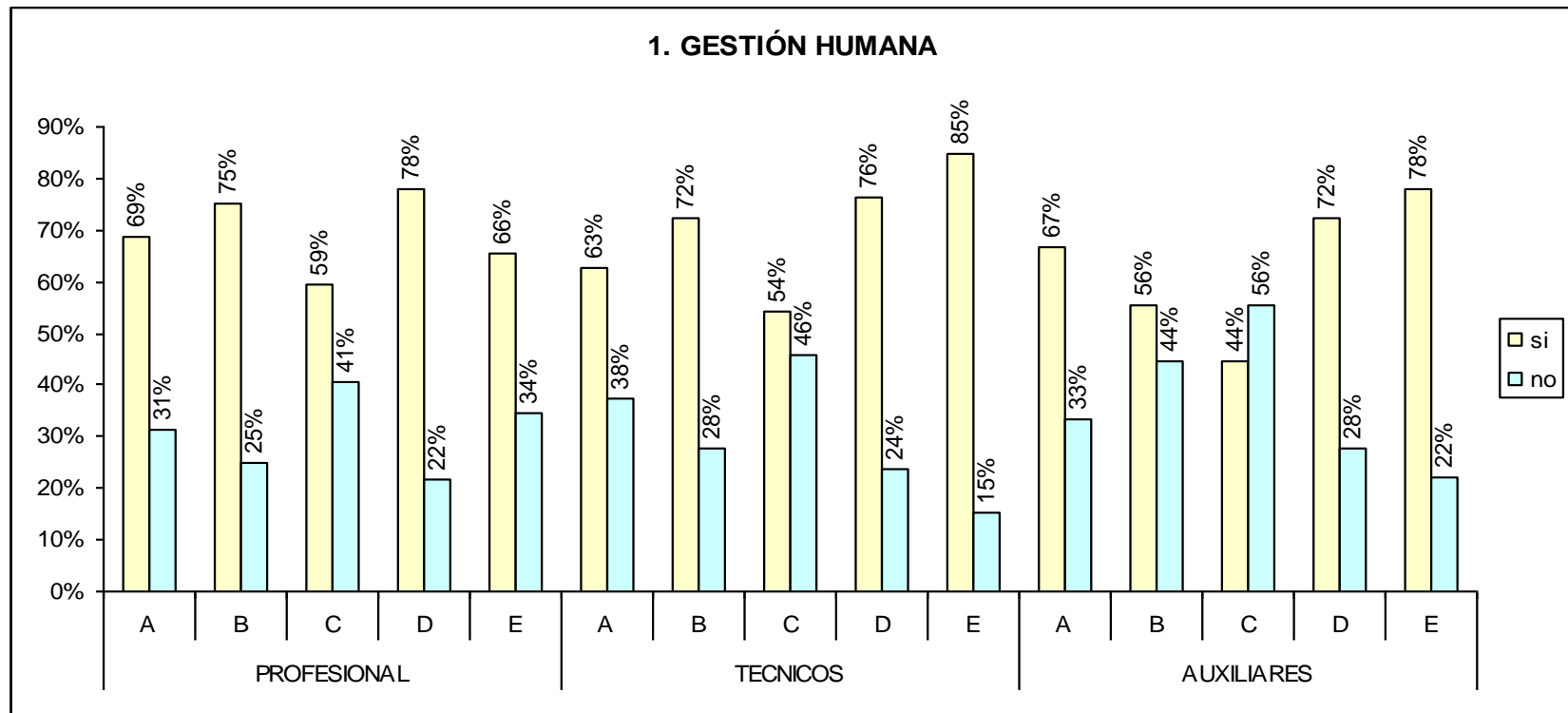
A partir de las respuestas dadas por los cargos auxiliares administrativos así: 56% se le da la oportunidad del manejo del error, el 61% acoge sugerencias en la solución de problemas y en la definición de metas, el 72% acepta la delegación de responsabilidades, el 67% se le brinda reconocimiento por el logro de sus objetivos, el 50 responde que se logra trabajo en equipo en su dependencia, el 72% la evaluación del desempeño es objetiva, el 56% se da calidad en las relaciones con las personas de la organización, el 67% el jefe de su dependencia

tiene la habilidad para solucionar los conflictos y el 61% que hay colaboración por parte de los integrantes del grupo de trabajo en su dependencia.

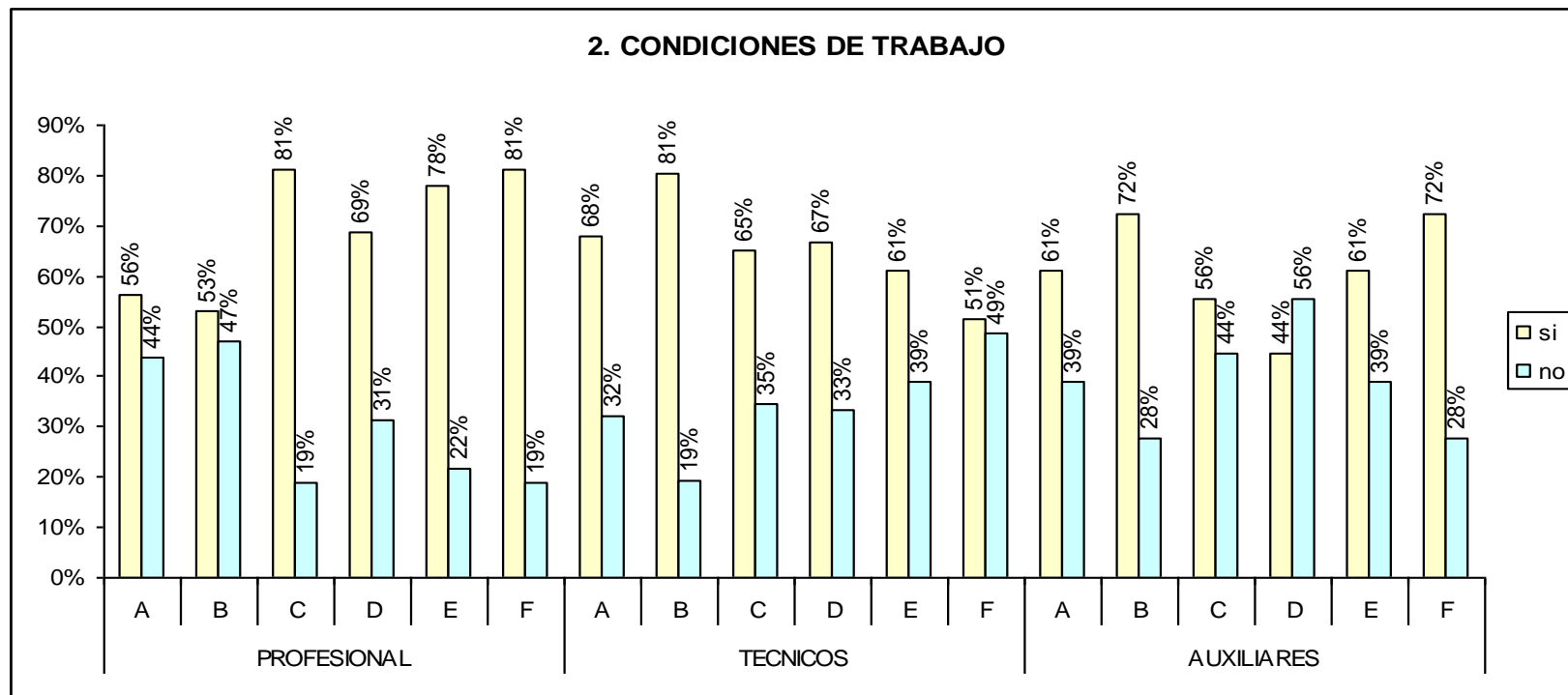
Los cargos de auxiliares administrativos como: secretarias, conductores y servicios generales de la entidad, están apenas satisfechos con su clima social y de sus relaciones con sus propios compañeros de trabajo; pero están conformes con su interrelación y buenas relaciones de empatía entre sí, acogen positivamente las críticas correctivas y constructivas para su buen desarrollo de sus actividades y funciones, las dependencias forman equipos de trabajo y estos se colaboran a su vez para mejorar conjuntamente sus procesos.

Los cargos auxiliares en general están medianamente satisfechos con las condiciones sociales establecidas por la contraloría general de Medellín, y su cultura es bien aceptada por los secretarias, conductores y servicios en general, y que a su vez, están medianamente satisfechos con sus relaciones interpersonales laborales de la entidad.

## GESTIÓN HUMANA

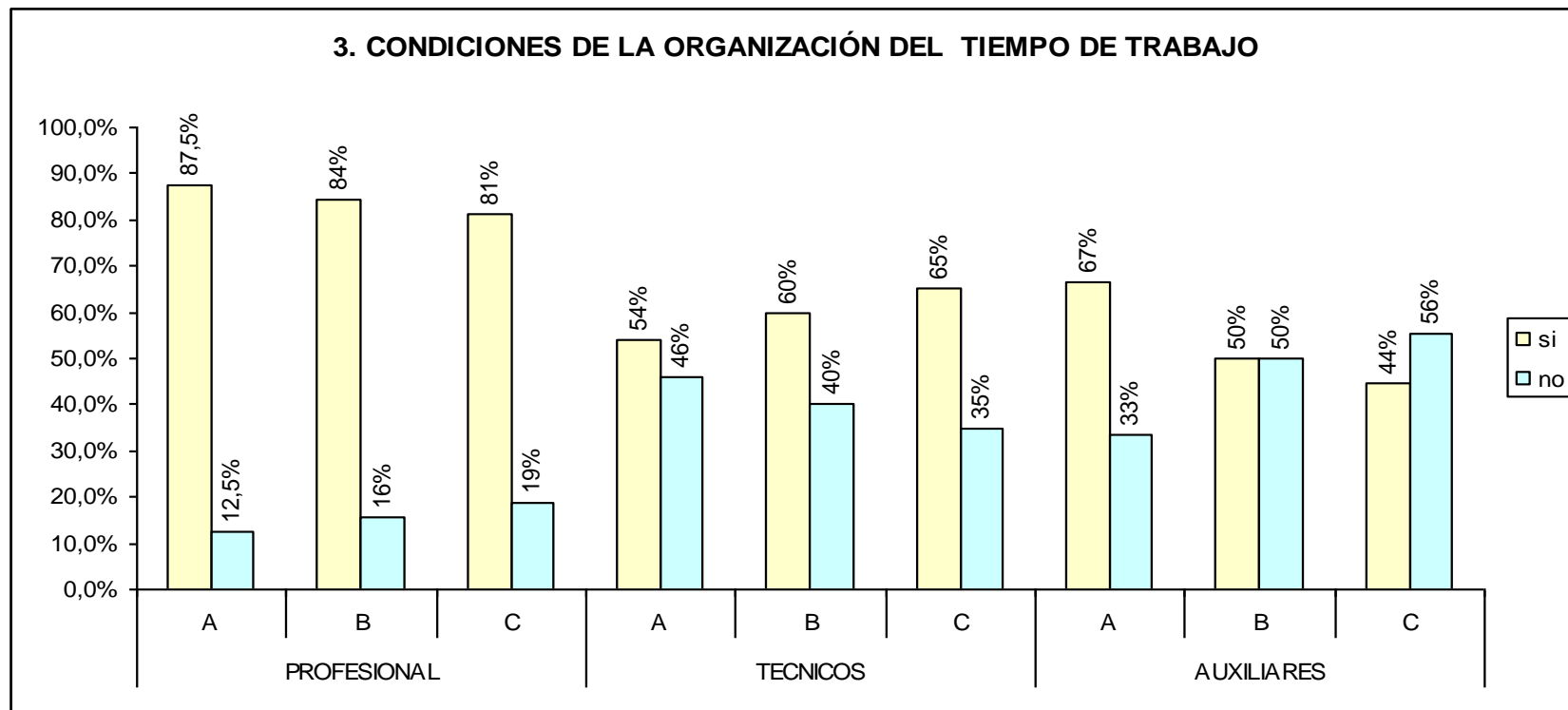


En este comparativo se observa que los técnicos y los auxiliares administrativos sólo el 54% consideran que se le da oportuna Información sobre los resultados obtenidos en la institución.

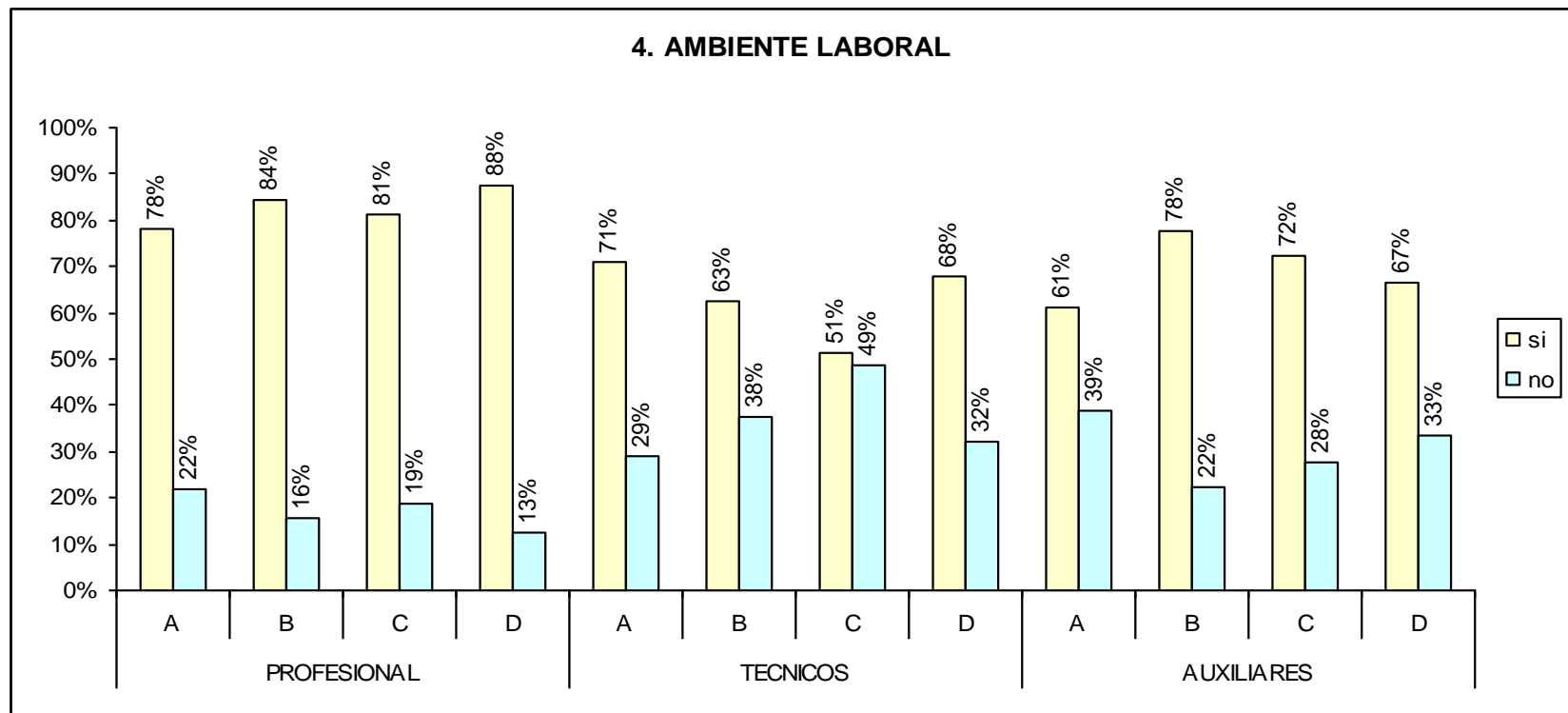


En las condiciones de trabajo los Profesionales y los técnicos tienen semejante porcentaje (69% y 67%) de opinión sobre: se presenta mucha atención o carga laboral en su puesto de trabajo, mientras que en los auxiliares este mismo concepto presentó sólo el 44% de participación.

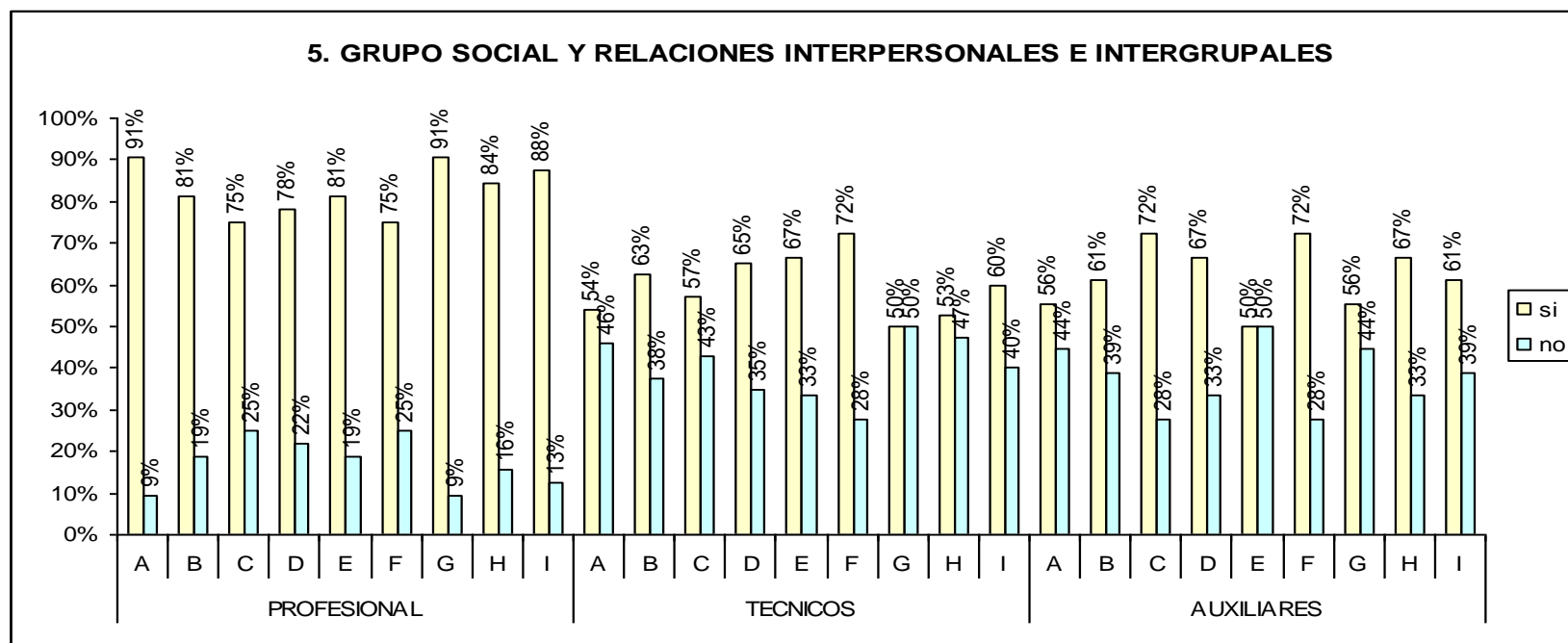




En condiciones de la organización del tiempo de trabajo, se observa que se presentó en todas las variables mayor satisfacción en los profesionales que en los técnicos y los auxiliares.



El ambiente laboral para los técnicos no es el más satisfactorio, se evidencia mucha diferencia entre los profesionales y los auxiliares



El clima laboral y las relaciones interpersonales e intergrupales para los profesionales está en un buen nivel de satisfacción, mientras que para los técnicos y los auxiliares se presenta un porcentaje apenas de 67% y el 50% en E: se logra trabajo en equipo en su dependencia, esto indica que en éstos cargos hay dificultades para trabajar en equipo.

## 10. CONCLUSIONES

- Las variables evaluadas fueron: la gestión humana y administrativa, las condiciones de trabajo, las condiciones de la organización del tiempo de trabajo, el ambiente laboral y de su grupo social donde los funcionarios laboran y sus relaciones interpersonales;
- Los cargos profesionales universitarios y especializados evaluaron generalmente como satisfechos, los cargos técnicos aprobaron su satisfacción laboral, y los auxiliares administrativos en servicios generales evaluaron su satisfacción laboral con menos satisfacción; sin embargo, cabe resaltar las diferentes condiciones de trabajo en que trabajan los funcionarios para la entidad, y de las diferencias mediante los cargos establecidos.
- Los cargos como son los profesionales I, II y III, y los profesionales especializados, están más satisfechos en su estabilidad laboral que se les provee. Los cargos como los técnicos I, II y III, están menos satisfechos en su puesto de trabajo en la entidad, éstos quieren más condescendencia de la entidad en sus aspiraciones de ascender a cargos que no les son permitidos, son restringidos y tienen poca motivación.
- Hay existencia sobre programas de motivación y capacitación para los funcionarios de la entidad, pero los más favorecidos en este aspecto son los profesionales universitarios más que los técnicos y los auxiliares administrativos de la contraloría general de Medellín.

- En la entidad se ofrece bienestar laboral para los funcionarios, los cargos profesionales universitarios están satisfechos con su bienestar laboral, para los cargos técnicos y los auxiliares administrativos están en igualdad entre sí, para beneficiarse de este programa.
- Los cargos profesionales están mas en acuerdo con el direccionamiento estratégico de la entidad, que los cargos técnicos y los auxiliares administrativos.

## 11. RECOMENDACIONES

Implementar más capacitaciones que se preocupen por el ser, como son el manejo del estrés, el manejo de la asertividad, el manejo de sus errores, sus actualizaciones constantes para evitar la sobrecarga laboral y mas que todo implementar talleres de autoestima, mínimo un vez por mes para minimizar estrés laboral mediante los períodos largos de trabajo.

La entidad debe ser neutral en las exigencias de cargos, en implementar programas de salud integral para todos y cada uno de sus funcionarios; ayudándoles en su que hacer profesional como ser competitivo, ayudarles más desde el ser humano, sus consecuencias en períodos de largo trabajo y la importancia que se debe de tener en las pausas activas de descanso donde la mayoría de los funcionarios no las hacen y se estresan mentalmente sin necesidad.

Se deben de implementar más programas de promoción y prevención para las familias de los funcionarios, como son la salud en general, hábitos alimenticios, como evitar el estrés, el manejo de la autoestima de cada uno de ellos y más que todo la importancia de ellos para la entidad.

Implementar más el trabajo en equipo, ya que la mayoría de los funcionarios no les gustan trabajar conjuntamente, porque según ellos, son competentes con lo que hacen; pero a su vez deben ser integrales en cualquier proceso que se les encomienda en sus dependencias, ya que un proceso interfiere en otro y así constantemente en sus funciones.

## BIBLIOGRAFÍA

CARDONA, Pablo. Las claves del talento: La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. Cali: Editorial Popular 2001.

COVEY, Stephen R. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. México : Editorial Paidós. 1996.

DE LAS CUEVAS M. Estryn Béhar. Desgaste Profesional y Clima Laboral en Atención Primaria. 1993. Factores Humanos. Ergonomía y salud en el trabajo. 1996. Ergonomía y salud en el trabajo 1996

GIBSON J.L., Ivancevich J.M. y DONNELLY J.H. (1994). Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos. 7 ed. Madrid: Addison-Wesley Iberoamericana.

GONZÁLEZ V., Peiró J.M., GONZÁLEZ P Zurriaga R. VALCARCEL P. Ramos J., Aspectos temporales de las tareas desempeñadas por los profesionales de Equipos de Atención Primaria. Influencia sobre las experiencias resultantes del trabajo. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

GONZÁLEZ, V., Tomas, I. y FERRERES, A. Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de Clima Organizacional FOCUS-93 en una muestra multiprofesional. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 1995.



MARTÍNEZ Arce, M. A. y SÁNCHEZ C. M. El clima laboral en los trabajadores de atención primaria. Bogotá: Gaceta Sanitaria, 1994.

MARTÍNEZ, Luz Patricia. Gestión Social del Talento Humano. 2002

ROBBIS, S.P. Comportamiento Organizacional. 8 ed. México: Prentice Hall. 1998. p. 202

STEPHEN, Robbins Comportamiento organizacional. 8 ed. Prentice Hall. México: 1999

STEPHEN, Robbins. Comportamiento organizacional. 7 ed. México : Prentice Hall. 1996.

STONER. Administración de personal. México : Editorial : Mc Graw Hill. Interamericana. 1992

VAN HALLER, Gilmer, B. Tratado de psicología empresarial. Tomo I. España: Ediciones Martinez Roca S.A. 1976. p. 180-191

VITALLER Mira, J.J., ARANAZ Buil, J.A. y Rodríguez-Marín, J.. Satisfacción y estrés laboral en médicos generalistas del Sistema Público de Salud. Atención Primaria. 1994.

WERTHER,W.B y Davis K. Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw Hill. 1996. p. 115

WINERT, A.B. Manual de Psicología de la Organización: la conducta humana en las organizaciones. Barcelona: Editorial Herder. 1985