

**Caracterización y Medición del Clima Organizacional en el Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Pasto -"Pasto Deporte" en el Primer Trimestre del Año 2023**

**Carlos Alberto Enríquez Tulcán**

**Escuela Superior de Administración Pública ESAP**

**Administración Pública Territorial**

**Asesora: Myriam Lucia Florez Villota**

**San Juan de Pasto, Colombia  
Mayo de 2023**

## Contenido

Introducción .....	5
<b>1. Aspectos Generales del Proyecto .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Título .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Línea de Investigación .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Problema de Investigación .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Planteamiento del Problema .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Formulación del Problema .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Tabla 2 Matriz Descriptiva .....</b>	<b>10</b>
<b>3. Objetivos .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Objetivo General .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>4. Justificación .....</b>	<b>12</b>
<b>5. Delimitación.....</b>	<b>15</b>
<b>6. MARCOS DE REFERENCIA.....</b>	<b>16</b>
<b>6.1 Antecedentes .....</b>	<b>16</b>
<b>6.2 Marco Teórico .....</b>	<b>17</b>
<b>6.2.1 Clima Organizacional.....</b>	<b>17</b>
<b>6.2.2 Tipos de Clima Organizacional .....</b>	<b>18</b>
<b>6.2.3 Talento Humano.....</b>	<b>18</b>

6.2.4 Papel del Líder .....	19
6.3 Marco Contextual.....	20
6.4 Marco Conceptual .....	21
6.5 Marco Legal .....	24
7. Metodología .....	26
7.2 Paradigma .....	26
7.3 Enfoque .....	26
7.4 Tipo de Investigación .....	26
7.5 Tipo de Información.....	27
7.6 Instrumento Utilizado .....	27
7.6.1 Variables a Intervenir de Clima Organizacional.....	28
7.7 Población y Muestra.....	29
8. Resultados de la Investigación .....	30
8.1 Análisis por Ítem .....	30
8.2 Análisis por Batería.....	53
9. Análisis de la Información.....	59
10. Plan de Mejoramiento .....	60
11. Cronograma.....	64
12. Conclusiones .....	65
13. Referencias Bibliográficas.....	67

<b>14. Anexos .....</b>	<b>68</b>
<b>14.1 Encuesta .....</b>	<b>68</b>

## Introducción

La presente investigación se centra en caracterizar, medir y entender los factores que más influyen de manera positiva o negativa dentro del clima laboral en el Instituto para la Recreación y el Deporte -“Pasto Deporte” con el fin de buscar o sugerir un plan de mejora que lleve a la institución a contar con personal motivado, con sentido de pertenencia y satisfecho con sus condiciones laborales, lo cual es el reto del sector público.

Es por lo que el presente documento identifica las dimensiones comportamentales y los niveles de satisfacción e insatisfacción de los servidores, con el objetivo de comprender las percepciones internas de cada funcionario con relación a sus vivencias y expectativas dentro de la entidad, empleando instrumentos de medición, y recolección de datos como la observación directa y la encuesta, para determinar cuáles son los factores que inciden en el clima laboral y organizacional y que repercuten en la productividad y el desarrollo del talento humano en el Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Pasto - "Pasto Deporte".

El Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Pasto - "Pasto Deporte". Como establecimiento público de orden municipal, tiene como objeto generar y brindar a la comunidad del municipio de Pasto las oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte y recreación, cómo contribución al desarrollo integral del ser humano<sup>1</sup>, por tal razón, es necesario que los funcionarios brinden lo mejor de sí para ejecutar de manera óptima sus funciones y competencias.

---

<sup>1</sup> DECRETO NÚMERO 0284 DEL 19 DE JUNIO DE 2014, ALCADIA MUNICIPAL DE PASTO Art. Segundo pág. 1

## **1. Aspectos Generales del Proyecto**

### **1.1 Título**

Caracterización y medición del clima organizacional en el Instituto para la Recreación y Deporte-“Pasto Deporte” en el primer trimestre del año 2023”

### **1.2 Línea de Investigación**

Organización y gerencia del Estado.

## **2. Problema de Investigación**

### **2.1 Planteamiento del Problema**

Se evidencia que durante el primer trimestre del año en curso el Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Pasto - "Pasto Deporte", no cuenta con la realización de medición del clima organizacional, por lo que se han presentado inconformidades por parte de los empleados, las cuales no han sido resueltas o acatadas por la entidad y sus directivos, esto ha llevado a que se presenten en algunas ocasiones conflictos internos entre empleado-empleado, empleado-coordinadores, coordinadores-director entre otros.

Con base en la investigación preliminar, el Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Pasto - "Pasto Deporte", evidencia la falta de compromiso de parte de sus empleados, de canales de comunicación para que esta sea asertiva e incentivos para dar a conocer problemáticas e inconformidades, lo cual repercute en la motivación de su personal.

Teniendo en cuenta que el instituto cumple funciones públicas como formular el plan local del deporte, recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, al igual que distribuir los recursos de acuerdo con las metas propuestas en el Plan de Desarrollo Municipal, se requiere que dentro del Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Pasto - "Pasto Deporte" se presente un ambiente de trabajo adecuado que conlleve a la efectividad, satisfacción y motivación de sus trabajadores, para que estos ofrezcan lo mejor de sí mismos y contribuyan con el desarrollo de los objetivos.

Por lo anterior, es indispensable conocer el pensamiento de los trabajadores hacia su empresa y las inconformidades que ellos presentan en sus puestos de trabajo o cargos, puesto que dichas inconformidades pueden causar problemas que los lleva a no tener compromiso con la

institución, viéndose afectada la empresa por un virus invisible llamado “mal clima laboral” el cual a su vez puede afectar la producción de la empresa.

Para el logro de un clima organizacional favorable es necesario tener en cuenta al personal en la toma de decisiones, tener definidos los canales de comunicación, contar con un líder que mantenga motivado al personal y que permita el trabajo en equipo, como se menciona en la revista Cultura, Clima y Cambio Guía de Intervención del Departamento Administrativo de la Función Pública:

*Es importante tener presente el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento. Grillo y Henao (2005, pág. 25)*

Para lo cual, es necesario realizar una medición del clima organizacional de este instituto, en donde se logre identificar diferentes aspectos que se encuentran inmersos dentro del ambiente laboral que influyen en el clima organizacional, como las relaciones interpersonales existentes, los estímulos necesarios que influyen para su desarrollo personal, si la información que se brinda es la necesaria para el desarrollo de cada actividad, la existencia de equipos de trabajo óptimos y demás aspectos que se consideran necesarios para tener un buen clima laboral.



## 2.2 Formulación del Problema

¿Como el estudio de caracterización y medición del clima organizacional permitirá acciones estratégicas que contribuyan a optimizar la gestión organizacional y el buen desempeño del recurso humano del Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Pasto – “Pasto Deporte” en el primer trimestre del año 2023?

Basados en el objeto de estudio de la presente investigación en la tabla 1 se observa la delimitación temática del problema planteado.

**Tabla 1**

### Delimitación Temática del Problema de Investigación

<b>Delimitación Temática de Investigación</b>		
<b>¿Qué?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Cuándo?</b>
Caracterización y medición del clima organizacional	Instituto Municipal para la Recreación y El Deporte de Pasto - "Pasto Deporte"	Primer trimestre 2023

2.3 Tabla 2

<b>Matriz Descriptiva</b>						
<b>Formulación del problema</b>	¿Como el estudio de caracterización y medición del clima organizacional permitirá acciones estratégicas que contribuyan a optimizar la gestión organizacional y el buen desempeño del recurso humano del Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Pasto – “Pasto Deporte” en el primer trimestre del año 2023?					
<b>Problema y/o tema de investigación</b>	<b>¿Por qué de la investigación?</b>	<b>¿Para qué de la investigación?</b>	<b>Importancia (Nivel Practico)</b>		<b>Relevancia (Nivel Teórico)</b>	
			<b>Personal</b>	<b>Institucional</b>	<b>Social</b>	<b>Ciencia/Conocimiento</b>
<b>Caracterización y medición del clima organizacional en el primer trimestre del año 2023 en el Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Pasto - "Pasto Deporte".</b>	¿Existe falta de evaluación del clima organizacional dentro de la entidad?	Mejorar los índices de productividad laboral que conduzcan a un bienestar individual y fortalecimiento institucional.	Renovar el conocimiento en organización y gerencia del Estado.	Cumplimiento proyecto de grado.	Reconocimiento al talento humano y su valor en las entidades públicas.	Promover una constante evaluación y análisis de los diferentes aspectos que influyen dentro del ambiente laboral y en el clima organizacional.
	¿Se busca brindar un nivel adecuado de importancia al personal motivado y conforme con el clima organizacional?	Conocer y comprender las percepciones de los funcionarios en cuanto a su realidad laboral.	Incorporar experiencias en el manejo conceptual sobre el tema investigado.	Cumplir normatividad institucional.		
	¿Hay canales de comunicación para los colaboradores?	Evaluación de mecanismos de intervención en los aspectos negativos del clima organizacional.	Verificación de los conocimientos adquiridos a nivel educativo.			

Teniendo en cuenta la importancia y relevancia del desarrollo de la problemática tratada, en la tabla 2 se sintetiza los principales interrogantes que surgen respecto a la temática de clima organizacional y el porqué de la investigación.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Realizar la caracterización y medición del clima organizacional en el Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Pasto - "Pasto Deporte", durante el primer trimestre del año 2023.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar cuáles son los factores que inciden en el clima laboral y organizacional.
- Evaluar los principales componentes del clima organizacional que inciden positiva y negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Pasto - "Pasto Deporte" en el primer trimestre del año 2023.
- Proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional actual del Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Pasto - "Pasto Deporte".

#### 4. Justificación

La investigación nace de la problemática que presenta el Instituto para la Recreación y Deporte- “Pasto Deporte”, debido a la falta de medición del clima organizacional en el primer trimestre del 2023, lo cual hace que se presenten diferentes dificultades en la comunicación, motivación, convivencia, entre otros aspectos, entre empleados y directivos, lo que está afectando el buen clima organizacional, por lo tanto es necesario realizar dentro del instituto una medición de estos factores que afectan el buen desempeño de los empleados, con el propósito de crear un plan de mejoramiento que ayude a mitigar los problemas existentes buscando la máxima eficiencia laboral en el personal de la entidad.

De acuerdo a lo anterior, en la actualidad en el Instituto para la Recreación y Deporte- “Pasto-Deporte” es necesario dar más relevancia al clima organizacional, considerando que el comportamiento de los individuos afecta directamente al desarrollo de sus actividades, a la entidad y al cumplimiento de los objetivos planteados, como afirma Sonia Palma (2004), el clima laboral es entendido como “la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales”.

Por esto, se debe tener presente que el éxito de una organización depende de una serie de operaciones y variables como la falta de comunicación, la motivación del personal, incentivos, adecuados espacios de trabajo, entre muchas más que están ligadas al desarrollo organizacional, con factores como: estilos de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, el estímulo a la excelencia, solución de conflictos, un ambiente físico ideal, un ambiente social adecuado y un comportamiento organizacional satisfactorio, dichas variables no se están tomando en cuenta en el instituto, por lo cual dentro de la investigación se pretende que las personas encargadas del

talento humano dentro del instituto den más valor a estas variables, ya que, el total de estos componentes constituyen el clima de una organización e inciden en el desarrollo de los objetivos misionales de la misma y genera un sentido de pertenencia en los funcionarios, con el fin de lograr un buen desempeño en general de la organización.

En vista de lo anterior es necesario realizar una medición del clima organizacional actual en el Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Pasto - "Pasto Deporte" con el fin de conocer y comprender las percepciones de los funcionarios en cuanto a su realidad laboral, para encontrar los posibles aspectos de conflicto y buscar los correctivos necesarios, que permitan mejorar los índices de productividad que conduzcan a un bienestar y fortalecimiento institucional.

Además, este diagnóstico aportará elementos teóricos para buscar mecanismos de intervención en los aspectos que interfieren en el buen funcionamiento del clima organizacional y un mejoramiento de las variables, que optimicen tanto el clima laboral, como el rendimiento y la productividad del personal que hace parte de este instituto, lo que beneficiará a las personas que hacen parte de esta entidad como también el plan de desarrollo y las metas propuestas para el progreso municipal.

Por último se puede mencionar que este trabajo tiene relevancia tanto a nivel teórico como práctico, teniendo en cuenta que el desarrollo de este trabajo es de gran importancia para el Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Pasto - "Pasto Deporte" y sus empleados. Permitiendo a la entidad reconocer el valor del talento humano y el servicio que esta presta a la sociedad y desarrollar un sistema de evaluación que permita el análisis de los diferentes aspectos que influyen en el clima organizacional, con el fin de tener una un mejoramiento constante en su clima organizacional, la presente investigación también permite que los empleados tengan la

oportunidad de expresarse, aportar sus ideas, mejorar sus condiciones laborales y mejorar su rendimiento y su calidad de vida en su entorno laboral.

En cuanto a lo personal esta investigación brinda la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre organización y gerencia del Estado y renovarlos por medio de la investigación, además invita a vivenciar nuevas experiencias sobre el manejo conceptual y practico que se da en el clima laboral de una institución tan grande y que maneja un numeroso personal como el Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Pasto - "Pasto Deporte".

## 5. Delimitación

La presente investigación tiene como enfoque la medición y caracterización del clima organizacional en el Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Pasto - "Pasto Deporte", durante el primer trimestre del año 2023.

A continuación encontramos en la tabla 3 la categorización de objetivos, sus variables, fuentes e instrumentos que permiten dar una idea sobre desarrollo, por qué y donde se va a enfocar la investigación.

**Tabla 3**

**Categorización de objetivos**

Categorización de Objetivos					
Objetivo General	Objetivos Específicos	Variable	Subvariables	Fuentes	Instrumentos
<b>Realizar la caracterización y medición del clima organizacional en el Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Pasto - "Pasto Deporte", durante el primer trimestre del año 2023.</b>	Identificar cuáles son los factores que inciden en el clima laboral y organizacional.	Clima Organizacional	Áreas funcionales Instituto Municipal para la Recreación y Deporte de Pasto.	Personal que conforma cada área funcional de Pasto Deporte.	* Encuesta a equipo de trabajo. * Entrevista a directivos de la empresa Pasto Deporte
	Evaluar los principales componentes del clima organizacional que inciden positiva y negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Pasto - "Pasto Deporte" en el primer trimestre del año 2023.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidades</li> <li>• Oportunidades</li> <li>• Fortalezas</li> <li>• Amenazas</li> </ul>	Aspectos organizacionales para implementar en la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de intervención cultura, clima y cambio. (Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP)</li> <li>• Cultura organizacional (Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Análisis documental</li> <li>*Revisión bibliográfica</li> </ul>
	Proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional actual de la institución que permita generar ambientes laborales propicios, que sean favorables para el recurso humano y para los intereses generales de la organización.				

## 6. MARCOS DE REFERENCIA

### 6.1 Antecedentes

Fuentes	Título	Autor	Año	Institución	Aporte a la investigación
Internacionales	Clima Organizacional: Nivel de Satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa, Quito-Ecuador	Ximena Guevara Pazmiño	2018	Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.	La presente investigación es muy importante, ya que ofrece una visión sobre estrategias para la transmisión de información, las cuales permiten utilizar de una manera más efectivas las herramientas y elementos que se utilizan para la trasmisión de información dentro de las entidades, esto permite mayor claridad y facilidad para la obtención de información de este modo obtener resultados más precisos.
Nacionales	Caracterización del clima organizacional, en el talento humano de la IPS servicios médicos San Ignacio, sede Medellín	Mónica Torres, Ingrid Cepeda, Mathyw Galindo	2022	Universidad ECCI, Dirección De Posgrados, Especialización En Gerencia de la seguridad y Salud en el Trabajo	Caracterizar el clima organizacional es fundamental dentro de esta investigación, es por lo que este trabajo de grado es de gran utilidad debido a que da un ejemplo muy preciso de cómo la caracterización del clima organizacional permite que la alta gerencia pueda plantear destrezas de intervención donde se presentan falencias de un buen clima organizacional, lo cual nos permite evidenciar la falta de incidencia de la gerencia del Instituto para la Recreación y Deporte- “Pasto Deporte” y por ende los conflictos o mal clima laboral que se presenta dentro de la institución en los meses estudiados.
	Guía de intervención cultura, clima y cambio.	Piedad Chacón, Eduardo Gómez, Angelica Vigoya.	2005	Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP	Este documento es una guía que orienta a directivos y responsables de las unidades de personal sobre cómo manejar las personas a su cargo, cuyo objetivo es mantener una buena percepción colectiva de parte de los empleados con respecto a su entorno laboral y cualificar las políticas y prácticas de la gestión del talento humano en las áreas que presentan deficiencia en este aspecto, todo esto es muy útil para la investigación sobre el Instituto “Pasto Deporte” porque da una gran orientación sobre el manejo de personal, su entorno laboral y la satisfacción que le brinda la empresa a cada uno de sus empleados.
Regionales	Análisis del Clima Organizacional en la organización Emssanar ESS en la ciudad de San Juan de Pasto.	Laura Amanda Torres López	2017	Universidad Nacional Abierta y A Distancia UNAD	Esta investigación nos aporta a la idea de cómo las variables del clima organizacional afectan a los empleados, las variables pueden ser positivas o negativas y nos da un ejemplo de cómo establecer una ruta de manejo frente a las situaciones encontradas, esta forma de establecer



				las rutas de manejo pueden ser de mucha ayuda para realizar el plan de mejoramiento sobre el clima organizacional en el Instituto para la Recreación y Deporte- “Pasto-Deporte”
Diseño de una herramienta virtual que evalúe el clima laboral de la Universidad Cesmag.	Evelin Achicanoy, Favian Sánchez, María Zousa.	2018	Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá – Universidad de Nariño Especialización en Gerencia de Talento Humano	Da a conocer a la tecnología como herramienta para identificar la percepción del clima laboral de los colaboradores y permite tener una nueva idea sobre el uso de la tecnología para recolectar nueva información como: trato interpersonal, estabilidad emocional, disposición al esfuerzo, entre otros que permitan determinar el clima laboral en una institución.

## 6.2 Marco Teórico

### 6.2.1 Clima Organizacional

Desde la perspectiva de Chacón, Quiñones y Vigoya (2005) , quienes sostienen que “el clima organizacional puede marcar la diferencia entre una organización productiva y otra que no lo es, por esto, se hace necesario que dentro de las empresas se busque establecer relaciones laborales sanas y armoniosas e implantar un sistema de retroalimentación que permite orientar y coordinar acciones.”

De acuerdo con esto, se debe tener presente que el éxito de una empresa depende de una serie de operaciones y variables, ligadas al desarrollo organizacional, con factores como: estilos de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, solución de conflictos, un ambiente social adecuado y un comportamiento organizacional satisfactorio. La suma de estos componentes constituye el clima laboral de una organización e inciden en el desarrollo de los objetivos de esta, la suma de estas variables también brinda como resultado un grupo de empleados motivados y satisfechos, lo que tiene como finalidad el buen desempeño general de la organización.

### **6.2.2 Tipos de Clima Organizacional**

Según, Likert,(1968) dentro de una empresa se pueden presentar cuatro tipos de Clima Organizacional, los cuales se dividen en los siguientes sistemas:

Sistema I - Clima de tipo autoritario, este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conjunto regular.

Sistema II - Clima de tipo paternal, el clima de este tipo de sistema organizacional se basa en las relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hasta la cúspide jerárquica.

Sistema III - Clima de tipo consultivo, este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por los escalones medios e inferiores.

Sistema IV - Clima de tipo participativo, este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal.

Estos sistemas permiten hacer un primer diagnóstico de la entidad, sumando detalles que permiten desarrollar un plan de mejoramiento basado en las características o tipo de Clima organizacional que presente la institución.

### **6.2.3 Talento Humano**

La economista Yaneth Giha Tovar, en su investigación “Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso

colombiano” (2015) establece que la adecuada gestión del talento humano aún es un reto para las entidades públicas, contar con el talento humano adecuado debe ser una prioridad para las entidades del Estado, debido a que por medio de estas se define el rumbo del país, por lo que se plantea como una necesidad dentro de las entidades públicas realizar una medición del clima organizacional periódica, con el fin de conocer y comprender las percepciones de los funcionarios en cuanto a su actual y real situación laboral, para encontrar los posibles aspectos de conflicto y buscar los correctivos necesarios, que permitan mejorar los índices de productividad que conduzcan a un bienestar personal y un fortalecimiento empresarial.

#### **6.2.4 Papel del Líder**

El papel de un líder nunca debe terminar en el mismo punto en el que comienza. En cuanto se comienza a establecer los equipos de trabajo, hay una evolución, empezando por equipos potenciales, los cuales pasan a ser equipos verdaderos, para llegar al resultado final que es, convertirlos a en equipos de alto rendimiento, durante este proceso el papel del líder cambia sustancialmente. Su autoridad formal puede permanecer sin alterar; pero de donde, cuando y como ejercerla cambia. Katzenbach & Smith, (1993). Esto significa que el papel del líder tiene como principal objetivo dirigir a su equipo de trabajo, es un papel muy importante porque quien lo convierte al líder es el equipo que tiene a cargo, ya que transforma y mejora al grupo hasta que se conviertan en personas potenciales. Sabemos bien que el trabajo en conjunto forma el carácter y esto lo propicia el encargado por la manera en cómo dirige, relaciona e impone control. El papel de esta persona cambia paralelamente al desarrollo creativo del propio líder, cada vez, cobra más importancia su participación en la empresa, ya que en los tiempos que corren las empresas requieren de verdaderos conductores, es decir, personas capaces de convocar a los demás frente a los grandes desafíos de estas, además deben tener gran eficiencia en su

desempeño y capacidad de relación rápida y acertada ante las demandas del medio. Otro factor del papel del líder implica inspirar, ejemplificar con la propia acción coherente, consecuente y congruente, actuar con transparencia y, por encima de todo, desarrollar el potencial de las personas con las que trabaja para que puedan llegar a ser quienes están llamadas a ser, se puede decir que este es el papel y fin del líder y los directivos deben aspirar a serlo.

### **6.3 Marco Contextual**

El municipio de San Juan de Pasto es la capital del departamento de Nariño, está ubicado en el centro oriente del departamento, al sur occidente de Colombia, política-administrativamente se divide en 12 comunas y 17 corregimientos. Ocupa una superficie de 6.181 kilómetros cuadrados, su cabecera municipal se ubica a una altitud de 2.527 metros sobre el nivel del mar.

La Investigación se llevara a cabo dentro del Instituto Para la Recreación y Deporte “Pasto-Deporte”, el cual busca contribuir a la formación y el desarrollo integral de los habitantes del municipio de Pasto a través de la práctica del deporte, la actividad física, la recreación y el buen uso del tiempo libre, contribuyendo en mejorar la calidad de vida de sus habitantes, mediante aspectos como el equilibrio físico, intelectual y emocional, fomentando la educación, la convivencia, la inclusión y la construcción de paz, dentro del territorio.

En correspondencia con lo anterior el Instituto Para la Recreación y Deporte “Pasto-Deporte” cuenta con un personal altamente calificado para el desarrollo de cada una de sus actividades, el cual será el objeto de estudio de la presente investigación, teniendo en cuenta que dicho personal será el encargado de ejecutar los planes de trabajo propuestos con el fin de alcanzar los objetivos y las metas establecidas en cada periodo, por lo cual deben manejar un clima organizacional excelente para el desarrollo de sus actividades.

## 6.4 Marco Conceptual

**Clima Organizacional:** El clima organizacional es un conjunto de propiedades medibles del entorno laboral que son percibidas de forma directa e indirecta por los empleados, y que afectan su motivación y comportamiento.

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes.

**Organización:** Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, se manejen de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, para lograr un determinado fin, el cual puede ser de lucro o no.

**Clima Laboral:** Conjunto de actividades, rutinas y condiciones que se dan dentro de una empresa y están directamente ligadas con la satisfacción de los trabajadores en su entorno de trabajo. Son percepciones que el sujeto tiene de la organización en la que trabaja y la opinión que de ella se haya formado en términos organizativos (estructura y recompensas), de recursos humanos (consideración y apoyo) y culturales (apertura), es decir, una amalgama de aspectos que interactúan entre sí y que deconstruyen el significado inicial otorgado al clima laboral.

**Comunicación asertiva:** La comunicación asertiva al interior de las organizaciones consigue ser una función integradora de los departamentos. Su aplicabilidad racional por parte de los gerentes conlleva a la acción eficiente en la obtención de objetivos de su dominio, a fin de que sean cumplidos dentro de la organización en general. Los entornos organizacionales se

deben generar como competencia personal de los gerentes y en el caso de la comunicación asertiva en función a la relación con el colaborador, siendo estos actores de liderazgo y modelos de imitación. Las prácticas comunicacionales positivas del lenguaje verbal, no verbal y escrito de manera constante desencadenan actitudes efectivas entre los sujetos que trabajan ya que generan el buen entendimiento de la información, confianza para la libre expresión, razón comunicativa a través de la interpretación de diferentes puntos de vista y consecuentemente, la unión de los sujetos trabajadores hacia la mejora de los procesos.

**Talento Humano:** Es aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización, la gestión de talento o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, en otras palabras, se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.

**Recreación:** Es una actividad integral, un fenómeno general constituido por formas creativas específicas que se expresan en actividades artísticas, literarias, cognoscitivas, deportivas, educativas, sin olvidar formas particulares que presentan la suma de otras actividades, por ello está estrechamente relacionado con la educación, la higiene física y psíquica, la cultura y la diversión.

**Deporte:** El deporte es la práctica de un ejercicio físico regulado y competitivo. El deporte puede ser recreativo, profesional o como una forma de mejorar la salud.

El deporte al abarcar varias áreas de nuestra sociedad conlleva una complejidad simbólica en su dimensión social y cultural ya que actualmente el deporte es una práctica, un espectáculo y un estilo de vida.

**Dimensiones comportamentales:** Pueden asociarse a una conducta, actividad o comportamiento que ejecutan ciertos organismos. La conducta en el emisor es codificar y producir y en el receptor, descodificar e interpretar mensajes, usando el código de símbolos común y compartido. La producción y la comprensión son simultáneas en la conversación. El lenguaje como conducta remite al estudio del sujeto como conocedor del sistema de signos debido al aprendizaje y a la genética, que se desarrolla con la interacción social y del medio con las respuestas y acciones.

**Plan de Desarrollo Municipal:** PDM es el instrumento de planeación que tiene la capacidad de asignar recursos para la ejecución y el desarrollo de los proyectos priorizados y relacionados con el objetivo de desarrollo territorial durante la vigencia de un periodo de gobierno. El PDM es de desarrollo “económico y social”, por lo que se articula con el POT, “territorial”.

**Recursos Humano:** Son un departamento dentro de las empresas en el que se gestiona todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella. Esto incluiría desde el reclutamiento y selección de personal , contratación, onboarding o bienvenida, formación, promoción, nóminas, contratos y despidos.

**Productividad Laboral:** Es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía o empresa en la producción de bienes y servicios. Es como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los

recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

**Relaciones Interpersonales:** Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo.

**Liderazgo:** Implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización. Para lograrlo el líder debe poseer la capacidad social y cognitiva para aportar, crear y desarrollar equipos altamente efectivos. Un liderazgo eficaz se caracteriza porque el líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo. Para que el liderazgo sea eficaz, debe ser transformador y moral, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal, el florecimiento de las relaciones interpersonales y aportar con la transformación de la sociedad.

## **6.5 Marco Legal**

En cuanto al clima organizacional, las entidades deben garantizar un ambiente laboral y de salubridad en cada uno de los miembros; este es un tema que no se ha dejado a la deriva, por lo que el gobierno a través de los años ha venido legislando sobre diversos temas de protección y apoyo al trabajador.



A continuación se mencionan algunas de estas leyes:

Año	Norma	Concepto
1998	Ley 1567 de 1998	<p>En el artículo 24 menciona que: con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.</li> <li>2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.</li> <li>3. Preparar a los pre pensionados para el retiro del servicio.</li> <li>4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.</li> <li>5. Fortalecer el trabajo en equipo.</li> <li>6. Adelantar programas de incentivos.</li> </ol>
1991	Ley 50 de 1990 Decreto 1127 de 1991	<p><b>Artículo.4.</b> El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990. Dichos programas estarán dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales.</p> <p><b>Artículo.6.</b> La ejecución de los programas señalados en el presente Decreto se podrá realizar a través del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, las Cajas de compensación Familiar, centros culturales, de estudio y en general, de instituciones que presten el respectivo servicio.</p>
2007	Ley 1164 de 2007	<p><b>Artículo 1.</b> Del objeto. La presente ley tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos.</p> <p>Por Talento Humano en Salud se entiende todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de todos los habitantes del territorio nacional dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud.</p>
2006	Ley 1010 de 2006	<p><b>Artículo 1.</b> Objeto de la ley y bienes protegidos por ella. La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.</p> <p>Son bienes jurídicos protegidos por la presente ley: el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa.</p>
1991	Constitución Política de Colombia. Capítulo 2	<p><b>Artículo 53.</b> El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.</p>

## **7. Metodología**

En este apartado se considerará los aspectos relacionados con la metodología que se utiliza para contestar la pregunta formuladora del problema, estos aspectos entre otros son: paradigma, enfoque, tipo de investigación, tipo de información, instrumentos utilizados.

### **7.2 Paradigma**

El presente trabajo corresponde al paradigma cuantitativo de investigación; este paradigma se basa en recolectar, medir, caracterizar y analizar los datos obtenidos para contestar las preguntas de investigación, se utilizará un método deductivo de tipo descriptivo, utilizando unas técnicas de recolección de información que permitan ser medidas sin manipulación, para establecer con exactitud patrones de comportamiento en los trabajadores de “Pasto-Deporte” durante el primer trimestre del año 2023, con el fin de obtener un mayor conocimiento y comprensión de su entorno laboral.

### **7.3 Enfoque**

Será cuantitativo ya que la recolección de datos se realizará con base en la medición numérica y el análisis estadístico. El investigador busca desprenderse de sus propios valores, de su orientación político-ideológica, sus concepciones acerca del bien y el mal, de lo justo y lo injusto, de lo que deseamos para nosotros y los otros, etcétera Dalle (2005, p. 40). En otras palabras lo que Dalle nos quiere decir, es que se debe seguir el proceso investigativo utilizando unas técnicas de recolección de información que permitan ser medidas sin manipulación.

### **7.4 Tipo de Investigación**

En cuanto al tipo de investigación para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, será descriptivo ya que se realiza a través de un paradigma epistemológico cuantitativo con un método y un diseño no experimental de corte transversal. Será cuantitativo porque se

recolectarán datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, descriptivo debido a que se pretende determinar la relación de las variables a través de hechos verificables y de corte transversal debido a que la información será recolectada en un solo momento.

### **7.5 Tipo de Información**

Teniendo en cuenta que esta investigación es de carácter cuantitativo-descriptivo su fundamento se basa en tomar información de tipo primario, esto debido a que los datos se recolectan directamente de los empleados de “Pasto-Deporte” para su respectivo análisis.

### **7.6 Instrumento Utilizado**

Como instrumento de recolección de datos e información para el análisis del clima organizacional en el Instituto para la Recreación y Deporte “Pasto-Deporte”, se utilizó la encuesta, que permitió evaluar de forma cuantitativa los resultados obtenidos.

Los datos consignados se manejaron con total confidencialidad, la encuesta contó con una serie de preguntas que permitieron conocer la percepción de los directivos y empleados sobre temas relacionados con la entidad y cuyas respuestas estuvieron enmarcadas en cuatro adjetivos de calificación:

- TOTALMENTE EN DESACUERDO (TD)- lo que está mal
- EN DESACUERDO (D)- lo que está regular, y tiende a empeorar
- DE ACUERDO (A)- lo que esta regular, y tiende a mejorar
- TOTALMENTE DE ACUERDO (TA)- lo que está bien.

### 7.6.1 Variables a Intervenir de Clima Organizacional

Se enfocó en siete temas fundamentales que propone el DAFP y que se describen a continuación:

**Orientación Organizacional:** Claridad de los servidores públicos sobre la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrollan la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y la dotación de recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.

**Administración del Talento Humano:** Nivel de percepción de los servidores públicos sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de éstos en sus respectivos cargos y a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.

**Estilo de Dirección:** Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área. Rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

**Comunicación e Integración:** Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades, orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.

**Trabajo en Grupo:** Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.

**Capacidad Profesional:** Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.

**Medio Ambiente Físico:** Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos.

### **7.7 Población y Muestra**

Teniendo en cuenta el gran número de empleados que tiene el instituto, se tomó una muestra del total de empleados para la realización de la encuesta, para realizar la medición del clima organizacional en “Pasto-Deporte” se seleccionaron personas teniendo en cuenta una muestra representativa tanto del personal de planta (administrativos) como operativo (monitores). Obteniendo así un 60% de la población del instituto para un total de 21 personas encuestadas.

## 8. Resultados de la Investigación

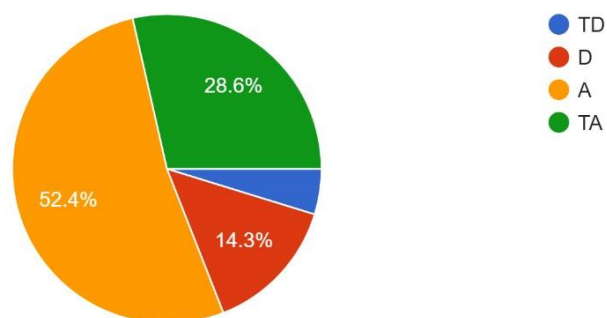
### 8.1 Análisis por Ítem

- **Orientación Organizacional**

#### *Gráfica 1 Ítem 1*

Conozco la misión y la visión de mi entidad.

21 respuestas

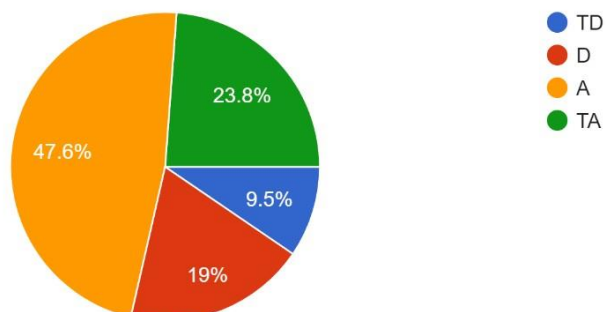


Se visualiza un importante porcentaje de funcionarios que conocen la misión y la visión de la entidad 81% que corresponde a 17 personas encuestadas. Tan solo el 19,1% de los encuestados, es decir 4 personas, responde a esta afirmación de manera negativa.

### Grafica 2 Ítem 2

La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.

21 respuestas

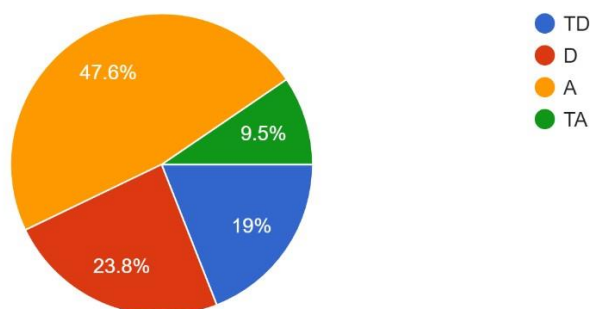


El 9,5%, en términos absolutos dos personas, no sienten que se les tenga en cuenta para la planeación de actividades de la entidad, el 19%, es decir cuatro personas, piensa que muy rara vez se les tiene en cuenta, mientras que el 47,6% diez personas, ve que se les tiene en cuenta de forma muy seguida y tan solo el 23,8%, cinco personas, piensa que siempre son tenidos en cuenta para las actividades que planea la entidad.

### Grafica 3 Ítem 3

Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.

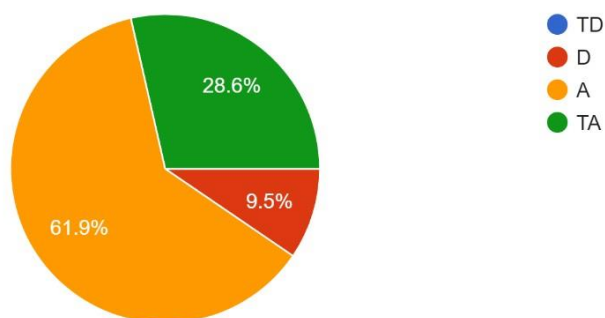
21 respuestas



El 57,1% de los encuestados, 12 personas en total, afirman estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en contar con los recursos necesarios para realizar su trabajo de la manera más eficiente, mientras que el 42.8%, es decir nueve personas, creen no contar con los recursos suficientes y manifiesta estar en desacuerdo o total desacuerdo con la manera en que la entidad brinda los recursos para la realización eficiente y eficaz del trabajo.

#### *Grafica 4 Ítem 4*

En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo  
21 respuestas



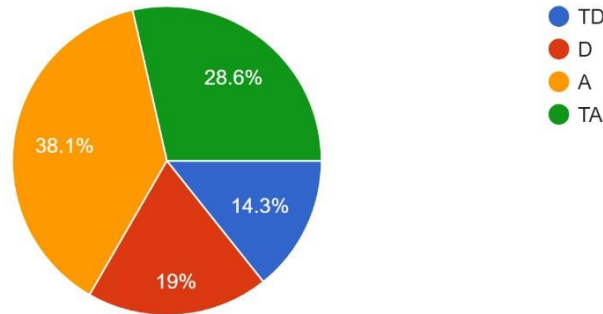
Ante esta afirmación, el 90,5% de los encuestados, en términos absolutos 19 personas, manifiestan que en su área de trabajo mantienen las prioridades para el desarrollo de su trabajo y el 9,5%, es decir, 2 personas, responden que no se mantiene total prioridad en el desarrollo de sus actividades.



*Grafica 5 Ítem 5*

Considero que mis funciones están claramente determinadas.

21 respuestas

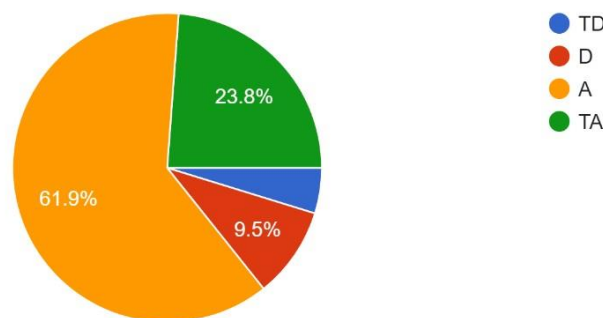


Para esta afirmación, el 66,7% de los encuestados, es decir 15 personas, manifiestan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que sus funciones están claramente determinadas, mientras que el 33,3%, seis personas en términos absolutos están en desacuerdo con la claridad de sus funciones.

*Grafica 6 Ítem 6*

Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.

21 respuestas



El 85% de los encuestados, 17 personas en términos absolutos afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la claridad de su papel dentro del área de trabajo a la que pertenece,

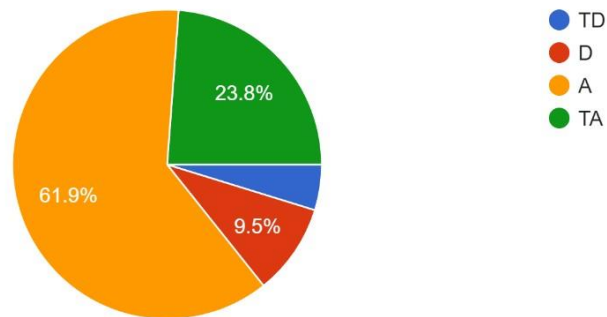
mientras que tan solo el 15%, es decir 4 personas, manifiestan no conocer del todo su papel dentro de su área de trabajo.

- **Administración del Talento Humano**

*Gráfica 7 Ítem 7*

Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.

21 respuestas

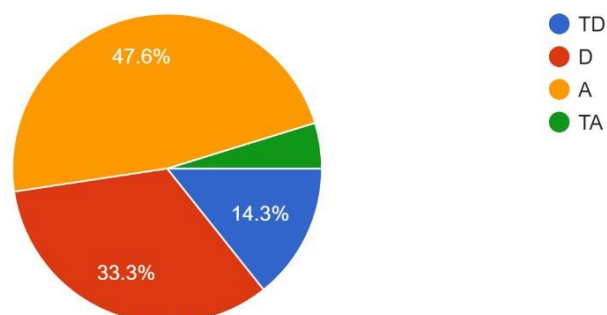


Las respuestas a esta afirmación fueron positivas. El 61,9% de los encuestados, es decir 13 personas, están de acuerdo con que su ubicación en el cargo que desempeña es el correcto y el 23,8%, en términos absolutos 5 personas, están totalmente de acuerdo con esta afirmación. Mientras que 14,3%, tres personas piensan que sus conocimientos no son acordes a su cargo.

### Gráfica 8 Ítem 8

Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.

21 respuestas

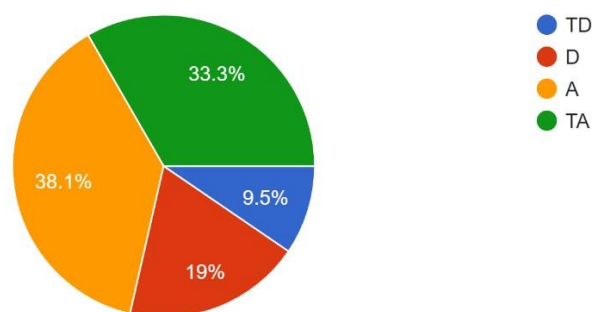


Casi la mitad de los encuestados, es decir 10 personas, manifiestan que cuando alguien se vincula a la entidad, no recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo, mientras que el 47,6%, 10 personas, en términos absolutos, dicen estar de acuerdo con la afirmación y tan solo un 4,8%, es decir, una persona, está totalmente de acuerdo con el entrenamiento que recibe el personal que se vincula a la entidad.

### Gráfica 9 Ítem 9

La capacitación es una prioridad en la entidad.

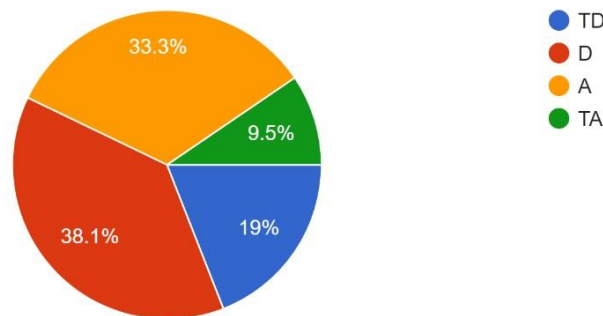
21 respuestas



Dos personas, que configura el 9,5% del total de encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo con esta afirmación, 19%, es decir cuatro personas, creen que existe poca prioridad en las capacitaciones y el 71,4%, en términos absolutos 15 personas, están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la prioridad que les da la entidad a las capacitaciones, pero sienten que deberían darle más prioridad.

*Gráfica 10 Ítem 10*

Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.  
21 respuestas

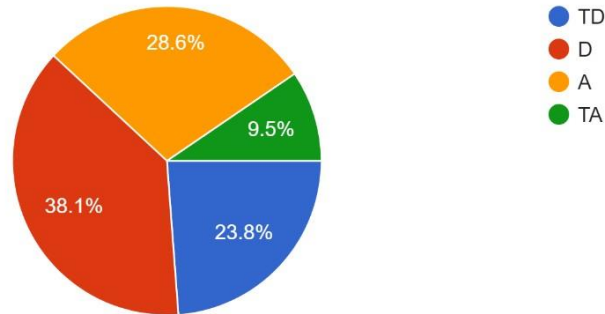


57,1% de los encuestados, es decir 12 personas, no se sienten satisfechas con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad, mientras que 33.3%, siete personas, afirman estar de acuerdo con la afirmación y tan solo el 9,5%, es decir dos personas dicen estar totalmente satisfechas con las actividades de bienestar que se desarrollan en la entidad.

*Gráfica 11 Ítem 11*

La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.

21 respuestas



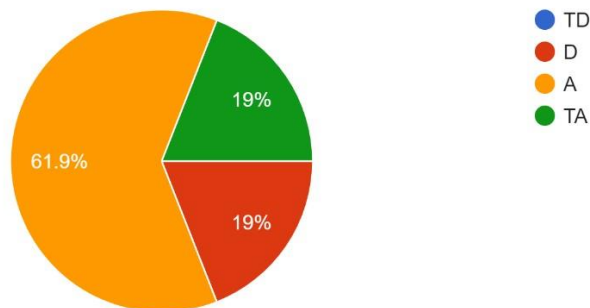
Los porcentajes en esta afirmación se inclinan hacia lo negativo. 23,8% de los encuestados, es decir 5 personas, expresan que la entidad nunca los incentiva cuando alcanzan sus objetivos y metas, el 38,1%, en términos absolutos, 8 personas, afirman que no se los motiva lo suficiente y solo el 38,1% correspondiente a 8 personas, manifiestan sentirse de acuerdo o totalmente de acuerdo con los incentivos que les ofrece la entidad al alcanzar sus metas y objetivos.

- **Estilo de Dirección**

*Gráfica 12 Ítem 12*

Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.

21 respuestas

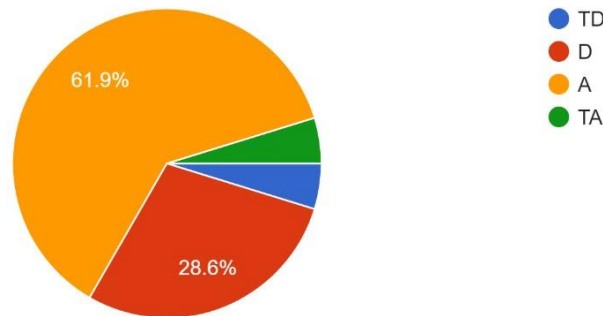


Ante esta afirmación, el 80,9% de los funcionarios, es decir 17 personas, manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con que su jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir su área, solo el 19%, en términos absolutos, cuatro personas, expresan estar en desacuerdo con esto.

*Gráfica 13 Ítem 13*

Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.

21 respuestas

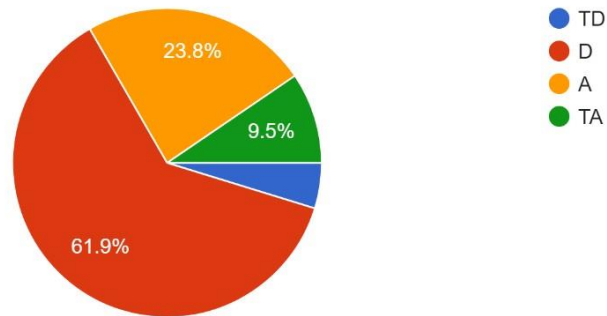


Una persona 4,8%, manifiesta que su jefe no es nada coherente en sus argumentos y planteamientos, el 28,6% de los encuestados es decir 6 personas afirman no estar de acuerdo con esta afirmación. El 62,9% de los encuestados, es decir 14 personas, responden de manera positiva, pero 13 de los encuestados creen que se podría mejorar.

### Gráfica 14 Ítem 14

En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.

21 respuestas

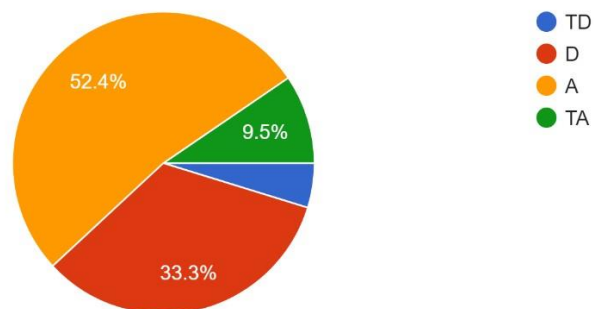


62,9% de los funcionarios, es decir 14 funcionarios, están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la forma como su jefe asigna las cargas de trabajo, 5 de los encuestados que conforman el 23,8%, afirman estar de acuerdo y el 9,5%, dos personas en términos absolutos se encuentran muy satisfechas con la equidad que muestra su jefe en cuanto a la asignación de la carga laboral.

### Gráfica 15 Ítem 15

Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.

21 respuestas

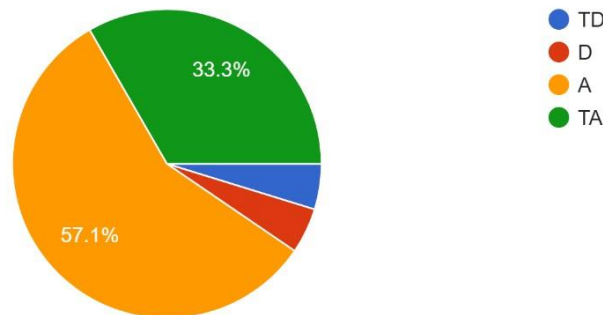


Siete de los 21 encuestados 33,3%, están en desacuerdo con esta afirmación y 1 persona que equivale al 4,8% dice estar en total desacuerdo con este punto, mientras que el 61,9%, es decir 13 personas, están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la manera en que su jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus trabajadores.

*Gráfica 16 Ítem 16*

El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.

21 respuestas



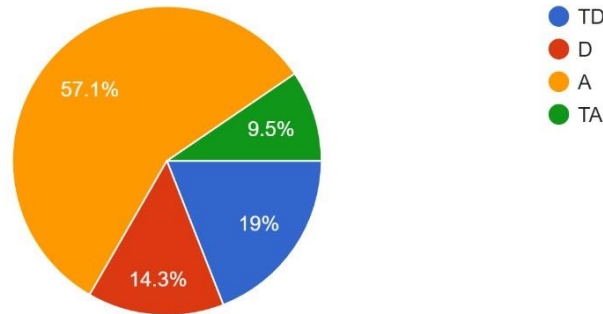
9,6% de los funcionarios, es decir dos personas, manifiestan que el trato que recibe de su jefe no es completamente respetuoso, mientras que 57,1%, o sea 12 personas, afirman recibir un trato bueno y el 33,3%, siete personas, están totalmente satisfechas con el trato que recibe por parte de su jefe.



*Gráfica 17 Ítem 17*

Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.

21 respuestas

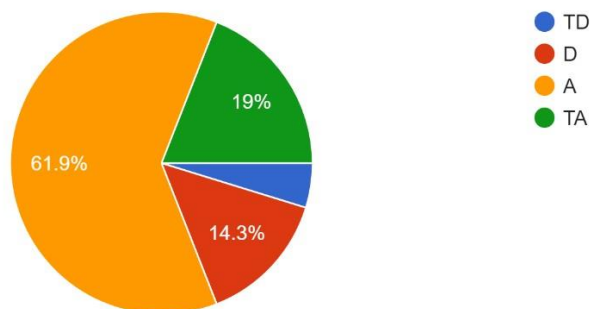


Ante esta afirmación, 57,1% de los encuestados está en desacuerdo, es decir 12 personas, entre este grupo 9,5%, solo dos de los encuestados, manifiestan que siempre tienen en cuenta las sugerencias que formulan. Mientras que el 14,3%, tres personas no están de acuerdo y cuatro personas que equivalen al 19% de los encuestados piensan que sus sugerencias nunca son atendidas por su jefe.

*Gráfica 18 Ítem 18*

No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.

21 respuestas

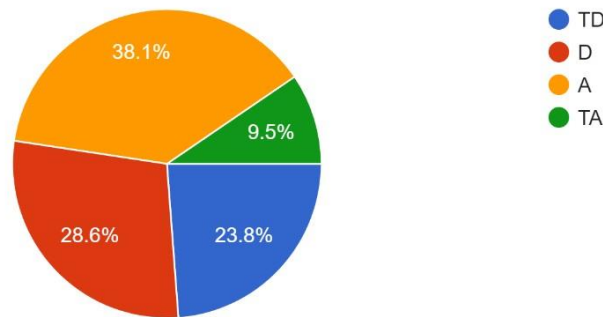


4,8% de los encuestados, es decir una persona, manifiesta estar en total desacuerdo con esta afirmación, 14,3% o sea 3 personas están en desacuerdo, el 80,9%, en términos absolutos 17 personas, se muestran de acuerdo, de los cuales el 19% ó sea 4 personas afirman tener autonomía en las acciones que realiza para desempeñar su trabajo.

*Gráfica 19 Ítem 19*

Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.

21 respuestas



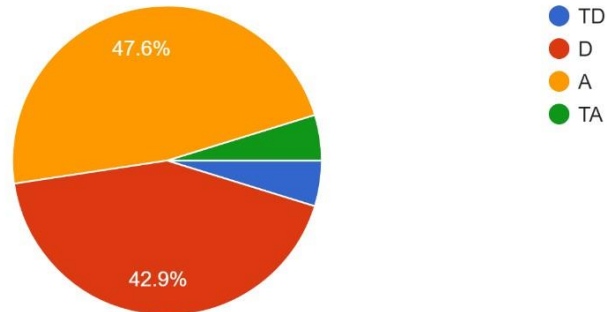
El 23,8% correspondiente a cinco de los encuestados, expresan que nunca han sido motivados ni se les ha reconocido su trabajo, 26,6%, es decir, seis personas, creen que no han sido bien motivados, 38,1%, ocho personas en términos absolutos manifiestan estar de acuerdo con la afirmación y solo el 9,5%, dos personas, expresan estar totalmente satisfechas con la manera en que su jefe motiva y reconoce su trabajo.

- **Comunicación e Integración**

*Gráfica 20 Ítem 20*

En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.

21 respuestas

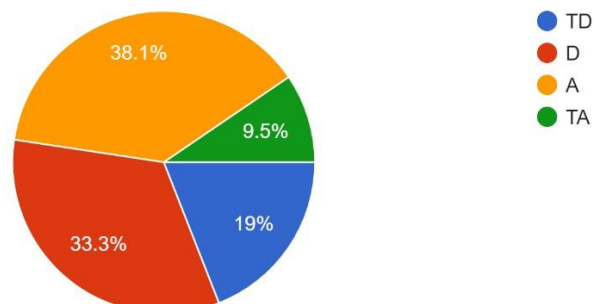


En cuanto al nivel de comunicación entre compañeros de área de trabajo, se determina que el 52,4% de los encuestados, es decir 11 personas, se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo, el 42,9% de los encuestados, en términos absolutos 9 personas, manifiestan no estar de acuerdo con esta afirmación y solamente una persona está en total desacuerdo lo que equivale al 4,8% de los encuestados.

*Gráfica 21 Ítem 21*

Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.

21 respuestas

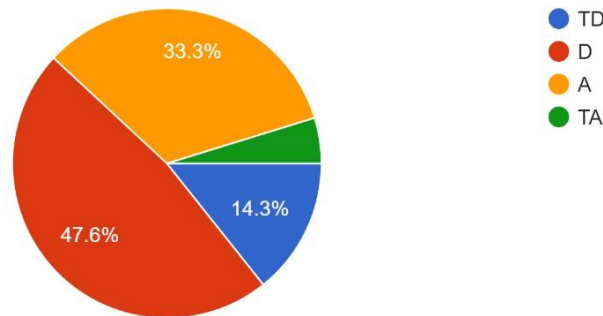


11 de los funcionarios, es decir, el 52,3% de los encuestados, cree que la comunicación se realiza de forma más informal, mientras que los 10 restantes, es decir el 47,6%, manifiestan enterarse de lo que ocurre en la entidad por comunicaciones oficiales.

*Gráfica 22 Ítem 22*

Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.

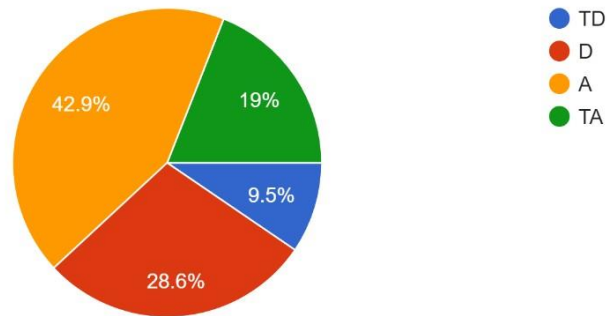
21 respuestas



Un menor porcentaje de los encuestados cree que el nivel de comunicación entre las áreas de la entidad es positivo, 38,1%, en términos absolutos, 8 personas están de acuerdo, mientras que el 47,6%, o sea diez personas, están en desacuerdo y el 14,3% que corresponde a tres personas, manifiestan estar en total desacuerdo con esta afirmación, lo cual quiere decir que más de la mitad de las personas encuestadas piensan que hay dificultad de comunicación entre áreas.

*Gráfica 23 Ítem 23*

Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.  
21 respuestas

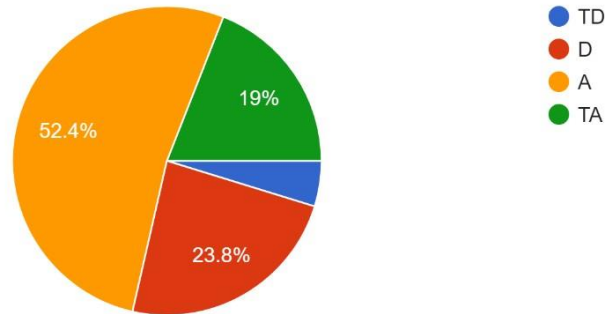


Cuando surge algún problema en la entidad, 38,1% de los encuestados, es decir ocho personas, manifiestan no saber con exactitud a quien acudir para resolverlo, 42,9%, en términos absolutos 9 personas, creen saber a quién acudir, mientras que el 19% restante, cuatro personas, saben con exactitud a quien acudir para resolver algún problema que se presente en la entidad.

- **Trabajo en Grupo**

*Gráfica 24 Ítem 24*

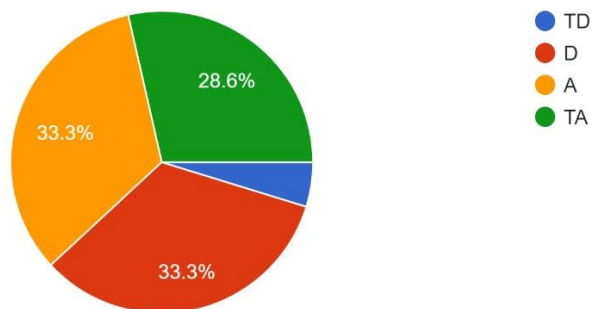
En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.  
21 respuestas



71,4% de los encuestados, es decir 15 personas, contestan de forma positiva a esta afirmación. 52,4%, en términos absolutos 11 personas, creen que sí se fomenta de alguna manera el trabajo en grupo, 19%, o sea cuatro personas, están completamente convencidas que así es, otras cinco personas 23,8%, creen que no se fomenta de la mejor forma el trabajo en grupo y el 4,8%, es decir una persona, afirma que nunca se fomenta el trabajo en grupo en su área de trabajo.

*Gráfica 25 Ítem 25*

Considero que las personas de los grupos en que he participado aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.  
21 respuestas

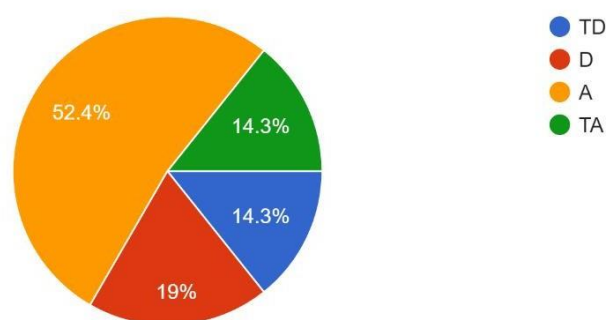


61,9% de los funcionarios, en términos absolutos 13 personas, contesta a este ítem de manera positiva. 33,3%, es decir 7 personas, están de acuerdo, 28,6%, es decir seis personas, están totalmente de acuerdo y el 38,1% correspondiente a ocho personas, consideran que no todos en los grupos que han participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.

*Gráfica 26 Ítem 26*

Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.

21 respuestas

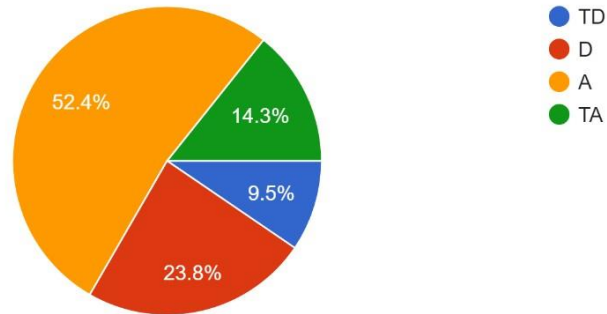


La autonomía en los grupos de trabajo con respecto a otros grupos se considera aceptada por el 66,7% de los encuestados, es decir, 14 de los 21 encuestados. Mientras que siete personas que representa el 33,3%, manifiesta no estar de acuerdo con esta afirmación.

*Gráfica 27 Ítem 27*

Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.

21 respuestas



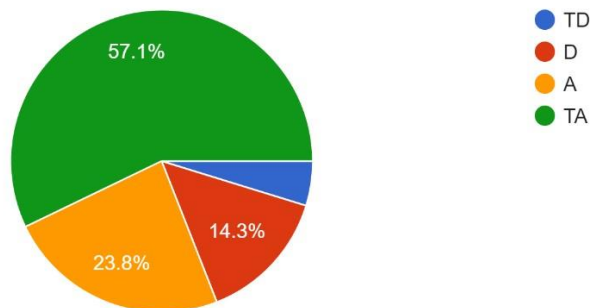
11 de los encuestados, es decir 52,4%, creen que las decisiones que se toman en su grupo de trabajo son apoyadas por su jefe; tres personas, 14,3% en términos porcentuales, manifiestan estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, el 23,8% de los encuestados es decir cinco personas manifiestan no estar de acuerdo con la afirmación y el 9,5%, dos personas, creen que su jefe no apoya las decisiones que toman su grupo de trabajo.

- **Capacidad Profesional**

*Gráfica 28 Ítem 28*

Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.

21 respuestas

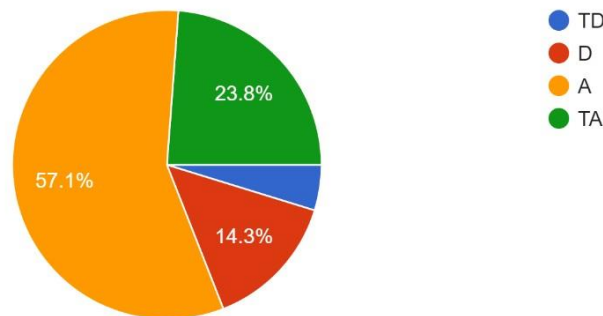




El 80,9% de los funcionarios, es decir 17 personas, afirman que tiene las habilidades requeridas para realizar su trabajo. De ellos, 12 personas que corresponden al 57,1% están totalmente de acuerdo con esta afirmación. Mientras que 14,3%, o sea tres personas, creen que sus habilidades son las óptimas para el trabajo que desempeñan y una sola persona que corresponde al 4,8% afirma que su puesto de trabajo no es correspondiente a sus habilidades.

*Gráfica 29 Ítem 29*

Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.  
21 respuestas

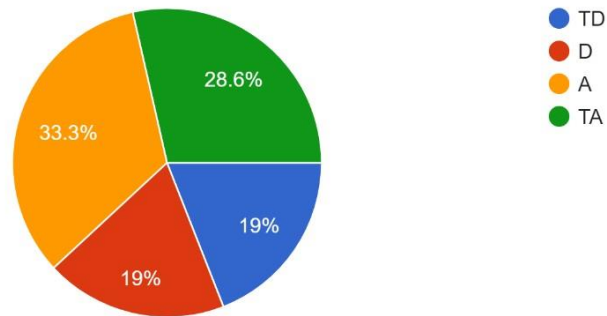


19,1% de los encuestados, en términos absolutos cuatro personas, creen que no puede manejar del todo su carga de trabajo, mientras que el 80,9% restante, es decir 17 personas, manifiestan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la manera en que manejan su carga laboral.

*Gráfica 30 Ítem 30*

Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.

21 respuestas

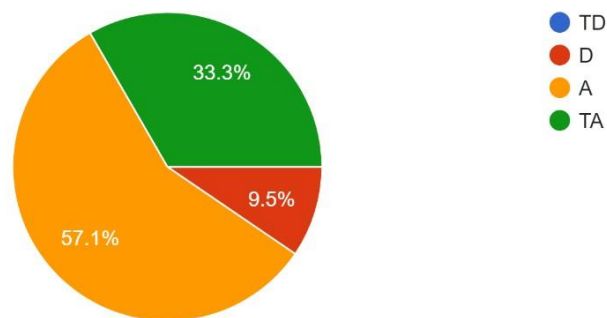


62,2% de los funcionarios, es decir 13 encuestados, manifiesta que de ser necesario, están dispuestos a hacer un esfuerzo extra por el bien de la entidad. Mientras que el 38% lo que equivale a ocho personas no están dispuestos a hacer un esfuerzo extra por el bien de la entidad.

*Gráfica 31 Ítem 31*

Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizó.

21 respuestas



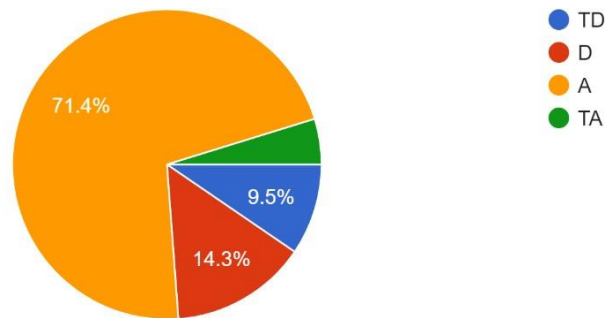
90,4% de los encuestados, es decir 19 personas, se encuentran satisfechas o plenamente satisfechas con el trabajo que realizan, tan solo dos personas, es decir el 9,5% restante creen que le falta algo para sentirse satisfecha con su trabajo.

- **Medio Ambiente Físico**

*Gráfica 32 Ítem 32*

Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro.

21 respuestas

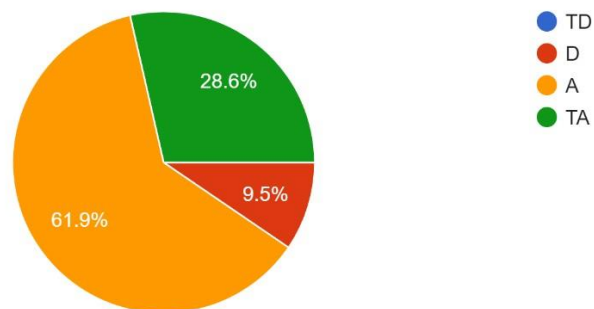


Un alto porcentaje de los funcionarios se encuentra satisfecho con el ambiente físico en su sitio de trabajo. Cinco de los 21 encuestados, es decir el 23,8% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con la afirmación, el 76,2%, es decir 11 personas, están satisfecho con su sitio de trabajo.

*Gráfica 33 Ítem 33*

Mi área de trabajo permanece ordenada.

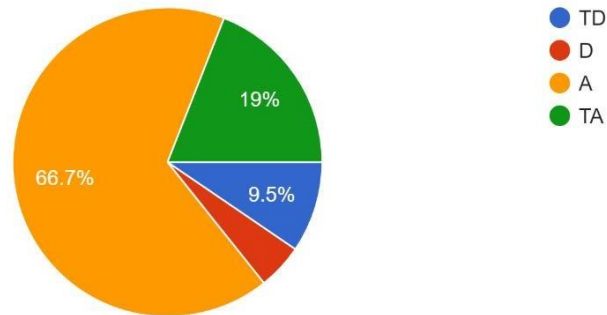
21 respuestas



61,9% de los encuestados, que corresponde a 13 personas, están satisfechas con el orden en su sitio de trabajo, 28,6%, es decir, seis de los 21 encuestados manifiestan estar totalmente satisfechos y solamente 2 personas, 9,5% de los encuestados, no está de acuerdo con el orden en su área de trabajo.

*Gráfica 34 Ítem 34*

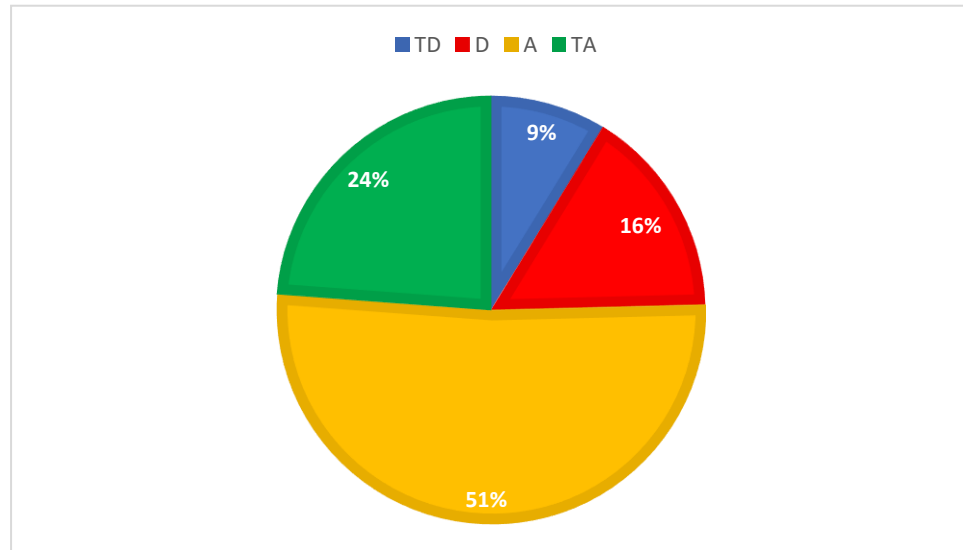
Mi área de trabajo permanece limpia.  
21 respuestas



El 85,7% de los funcionarios, es decir los 18 encuestados, afirman que su área de trabajo permanece limpia. El 14,3% que corresponde a tres personas afirman que su área de trabajo no permanece limpia.

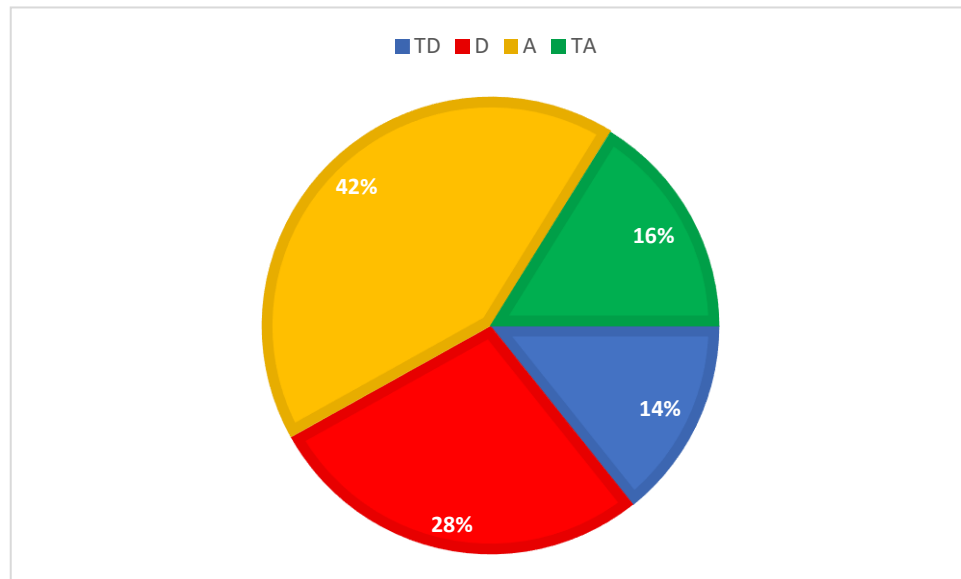
## 8.2 Análisis por Batería de Preguntas

- **Orientación Organizacional**



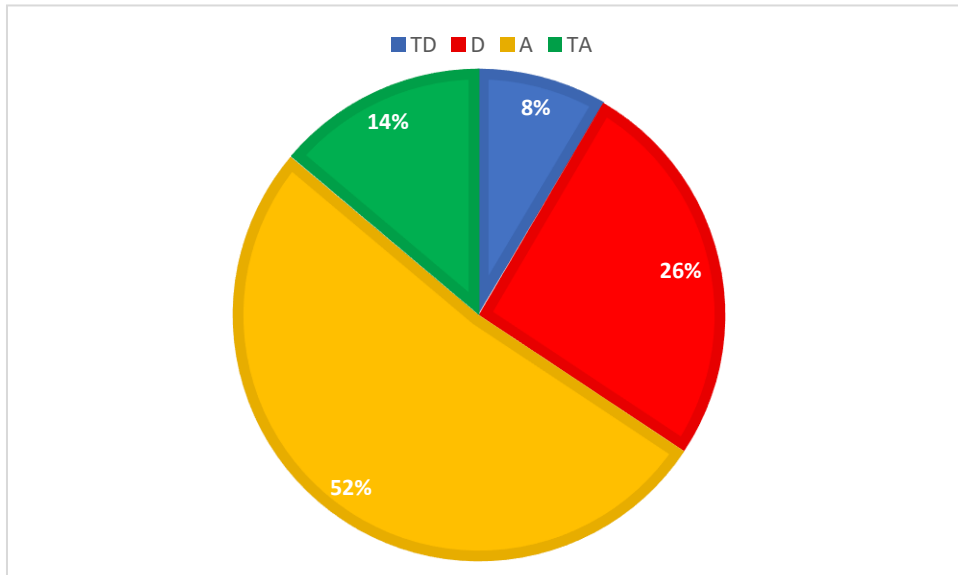
La mayor parte de los encuestados (75%), manifiestan conocer y estar de acuerdo con la administración del instituto, la misión, visión y objetivos de la entidad. Sin embargo, casi un cuarto de los trabajadores (25%), no tiene claridad al respecto y cree que no cuenta con los recursos necesarios para ejecutar de mejor manera sus actividades. Esta situación podría limitar el correcto funcionamiento o desarrollo de los procesos estratégicos encaminados al logro de los objetivos; por lo tanto, se sugiere que se ejecute una reinducción periódica durante un mes, con el fin de lograr la comprensión de los principios institucionales, para así poder cumplir con los objetivos de la entidad, brindando los conocimientos y recursos necesarios para el óptimo cumplimiento de sus actividades laborales.

- **Administración del Talento Humano**



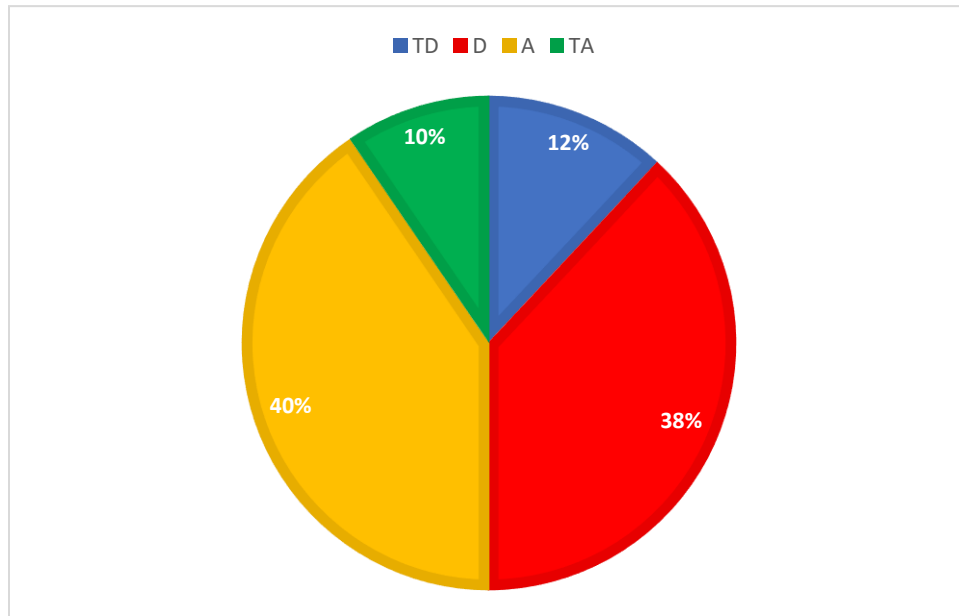
Los trabajadores manifiestan estar bien ubicados en sus puestos de trabajo, pero no se sienten satisfechos ni favorecidos con el manejo de la oficina de talento humano en cuanto a bienestar, capacitaciones, incentivos o reconocimiento. Poco más de la mitad de los encuestados (58%), califica la administración del talento humano con conceptos favorables, por lo que se sugiere a esta oficina y a los directivos, realizar un plan de capacitaciones, reconocimientos e incentivos donde los trabajadores sientan que al realizar de manera correcta sus funciones y cumpliendo con sus actividades, se les otorgará algún beneficio o reconocimiento que enaltecerá su labor.

- **Estilo de Dirección**



La mayoría de los encuestados (66%), ven favorable y pertinente la gestión realizada por sus jefes para la realización de las actividades propias para la consecución de los objetivos de la entidad. Más de la mitad (66%) apoya la gestión, aunque un poco más de un cuarto (32%) de los encuestados, no están completamente de acuerdo con los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área, por ello se sugiere a los directivos implementar un espacio semanal para reunirse con los funcionarios, donde ellos puedan manifestar sus inquietudes y sugerencias, y después de su análisis, puedan ser tomadas en cuenta para la correcta realización y ejecución de las actividades, con el fin de mejorar los procesos y cumplir con los objetivos institucionales.

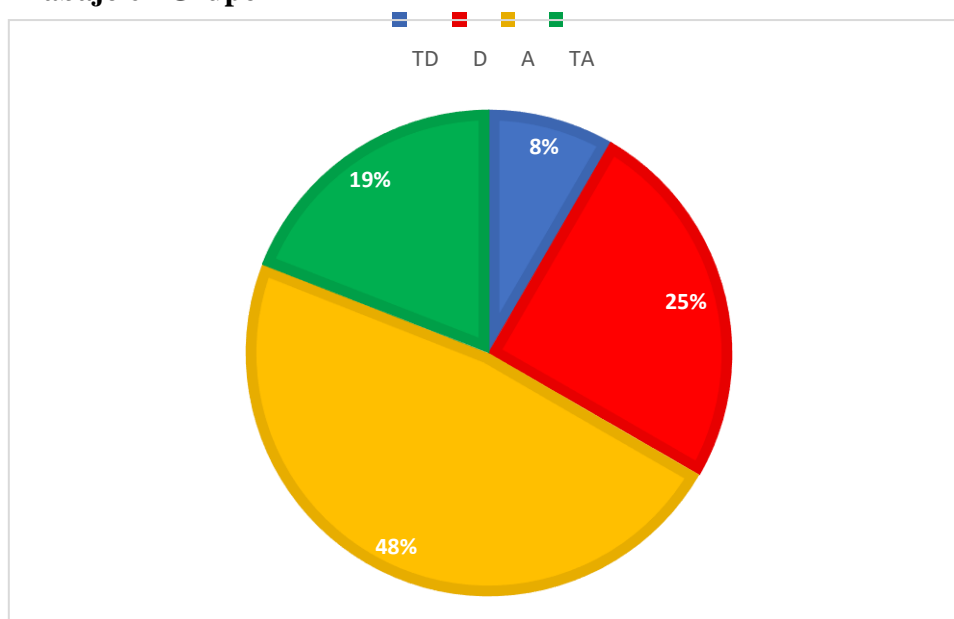
- **Comunicación e Integración**



La comunicación, según los encuestados, se desarrolla de manera aceptable, no es mala, pero tampoco es la mejor, ya que las opiniones están divididas, la mitad de las personas (50%) piensan que la comunicación es mala y la otra mitad (50%) dice lo contrario; por consiguiente, se propone realizar actividades de integración, comunicación asertiva y trabajo en equipo, que ayudarían a que el intercambio de información entre las dependencias y entre los compañeros de trabajo sea de la mejor manera, favoreciendo a la solución de problemas, en la atención de necesidades y/o en el apoyo para el cumplimiento de las actividades.

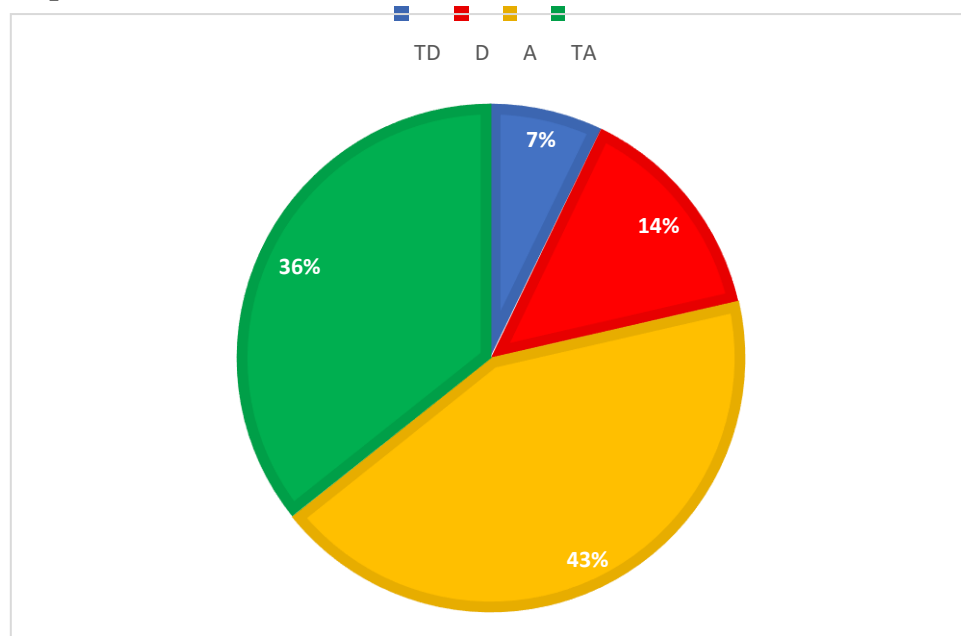


- **Trabajo en Grupo**



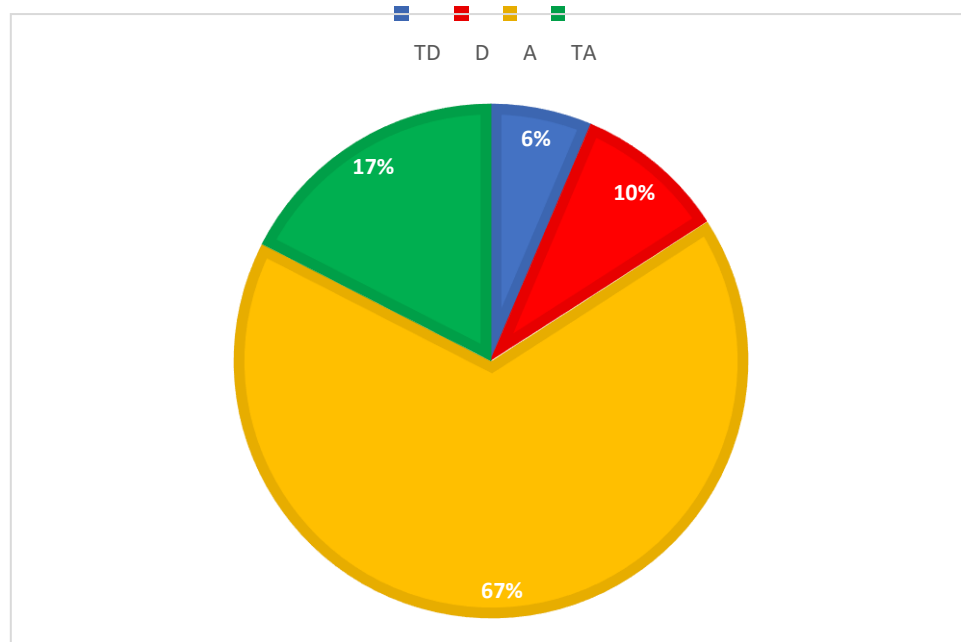
Los vínculos sociales se desarrollan de una manera aceptable y con tendencia a mejorar, los equipos de trabajo desarrollan sus actividades con apoyo mutuo y su objetivo es claro. La mayor parte de los encuestados (67%), está de acuerdo en cómo se desarrolla el trabajo en grupo dentro de la entidad, sin embargo, un grupo más reducido (33%), cree que esto podría mejorar si se realizan capacitaciones, talleres y actividades que desarrollen habilidades grupales en cada uno de los empleados, lo que ayudaría a tener un mejor desempeño en las actividades donde se requiera apoyo y trabajo en equipo, para así cumplir de mejor manera con los objetivos propuestos en cada actividad del instituto.

- **Capacidad Profesional**



Gran parte de los encuestados (79%), ve que su desempeño, conocimientos y habilidades son las necesarias y suficientes para desempeñar su cargo. El 36% considera que están totalmente de acuerdo con que su desempeño laboral es óptimo y que sus aportes son importantes para alcanzar el objetivo institucional, sin embargo un pequeño grupo de personas (21%), piensa que no está en el cargo apropiado para desarrollar todo su potencial; por tal razón, se propone a la oficina de talento humano realizar test que ayuden a evidenciar las habilidades de cada empleado, para que pueda ser ubicado donde mas se requiera esas habilidades, mejorando así el desempeño de la institución y de los individuos, además este cambio brinda al empleado motivación extra, al ver que están aprovechando al máximo sus habilidades.

- **Medio Ambiente Físico**



En términos generales, la mayoría de los encuestados (84%), ve que el medio ambiente físico es propicio para desempeñar sus labores. Sin embargo, se evidencia que hay muchas cosas por mejorar, como por ejemplo en lo referente a tener un ambiente más seguro en el sitio de trabajo, que se puede mejorar a través de la oficina de talento humano, elaborando solicitudes de mejoramiento y mantenimiento del lugar de trabajo. Al corregir estas situaciones, se motivará indirectamente al trabajador, lo cual influirá directamente en un mejor desempeño laboral.

## **9. Análisis de la Información**

La utilización de la encuesta como instrumento de medición, es elegida porque es un diseño que suministra un plan para efectuar una descripción que tenga relación con tendencias, actitudes u opiniones de una población en particular. Creswell (2009) Por ello, la recolección de los datos permite establecer valores a las respuestas dadas por los encuestados adoptando la escala de tipo Likert, que consiste en evaluar un conjunto de afirmaciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona hacia una oración afirmativa o negativa. Las respuestas se deben enmarcar en posibilidades positivas y negativas con igual porcentaje, se recomienda que exista una respuesta neutral, pero para el caso, obviaremos esta recomendación con el fin de determinar de forma concreta la satisfacción o insatisfacción del encuestado.

## **10. Plan de Mejoramiento**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empleados del Instituto para la Recreación y Deporte - “Pasto-Deporte” y en el análisis de cada respuesta, se presenta el siguiente plan de mejoramiento, el cual está basado en seis puntos, que se enfocan en mejorar la estructura actual del instituto en cuanto a su clima organizacional.

### **1. Capacitaciones al Grupo de Empleados**

Dado que los trabajadores del instituto “Pasto-Deporte” conocen cuál es su papel dentro de la entidad y están ubicados en sus cargos gracias a sus conocimientos y habilidades, se puede determinar que su evaluación de desempeño laboral es buena, por tal razón se propone realizar una capacitación motivacional e informativa sobre las posibilidades que ofrece la ley para mejorar las condiciones laborales de los funcionarios mediante ascensos, encargos u otras situaciones administrativas (vacantes temporales, licencias, vacaciones) que se pueden sentir como reconocimiento a su buena labor y que además, incentive a otros funcionarios a empoderarse de las actividades de la entidad, para realizarlas de mejor manera y acceder a dichos beneficios.

## **2. Plan de Incentivos**

Siguiendo con el plan de mejora y teniendo en cuenta que la capacidad profesional expresada por los funcionarios merece ser valorada por los jefes inmediatos, en la evaluación de desempeño y en los reconocimientos extrínsecos e intrínsecos, se puede realizar la elaboración de un plan de incentivos, teniendo en cuenta la participación de los funcionarios con sus aportes o sugerencias; de igual manera, se puede buscar mejoras que satisfagan las necesidades relacionadas con el entorno laboral y con sus condiciones personales dentro de la entidad.

## **3. Capacitaciones a Jefes y Coordinadores**

Las debilidades en cuanto a la poca claridad en la información y desinformación por parte de los funcionarios se deben en gran medida a la injerencia que el jefe inmediato tenga sobre el grupo de trabajo. Esto implica que un buen jefe debe ser un buen líder, saber guiar a sus trabajadores y mantenerlos informados del acontecer del instituto, entre otras cosas. Por esta razón es que existe en algunos funcionarios la percepción de no ser tenidos en cuenta muchas veces en la toma de decisiones, presentándose un estilo de liderazgo que no es el óptimo para un equipo de trabajo. Se propone entonces capacitar o actualizar los conocimientos en administración de recursos humanos del jefe inmediato, mediante algún programa de asesorías presentes en la región, para mejorar sus técnicas de liderazgo y trabajo en equipo que vaya en pro de un trabajo óptimo dentro del instituto “Pasto-Deporte”. Esto contribuirá a que exista mejor comunicación, mejores relaciones interpersonales y mejor uso de habilidades y recursos en la entidad.

## **4. Integración y trabajo en Equipo**

Existe una percepción de desigualdad respecto a la relación entre funcionarios que genera algo de tensión y desmotivación en algunos trabajadores. Esto se debe a la diferencia en el pensamiento y al reconocimiento e incentivos que son recibidos por los funcionarios contratados directamente por discrecionalidad, aquellos cuya vinculación es por carrera administrativa y los que

tienen vinculo por prestación de servicios, lo que genera en muchas ocasiones poco sentido de pertenencia por la entidad. Se propone establecer e implementar estrategias para fortalecer la motivación y reforzar la identificación del funcionario con la entidad, además de realizar reuniones de integración entre compañeros por fuera de las instalaciones del instituto para fortalecer los lasos interpersonales y el trabajo en equipo.

## **5. Adecuación del Sitio de Trabajo**

Rediseñar o adecuar los puestos de trabajo teniendo en cuenta al funcionario y la tarea que va a realizar, a fin de que esta se lleve a cabo cómodamente, sin problemas y eficientemente. Para ello se deben examinar las condiciones laborales de cada caso y aplicar los principios de la ergonomía (si es en oficina) o los requerimientos de los monitores en instalaciones para el desarrollo de sus actividades (si es trabajo de campo), para resolver las situaciones que a corto o largo plazo puedan desencadenar en problemas de salud, estrés laboral o bajo rendimiento.

## **6. Planes de Inducción**

Planear programas de inducción dirigidos a los nuevos servidores y de reinducción para los vinculados, a través de los cuales:

- Se familiarice a todos los servidores, tanto nuevos como antiguos, con la estructura de la entidad y con su misión, así como motivarlos para que participen en la construcción de la visión institucional, de manera que se garantice su compromiso para lograrla.
- Se transmita y de alguna manera se logre la apropiación del conocimiento de la razón de ser de la entidad, la estrategia, los objetivos y las políticas del instituto, así como las metodologías de planeación utilizadas.
- Se inicie la integración de los empleados al sistema de valores de la entidad (aplicación del código integridad), a efectos de crear sentido de pertenencia y comenzar a fortalecer su formación ética.

### 11.Cronograma

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Presentación de la propuesta de monografía.	Duración 1 semana			
Socialización de la monografía con los funcionarios del instituto Pasto-Deporte.	Duración 3 semanas			
Elaboración de encuesta.		Duración 2 semanas		
Realización de encuestas a cada funcionario en su puesto de trabajo.		Duración 2 semanas		
Análisis de datos e información obtenida.			Duración 4 semanas	
Elaboración del documento diagnóstico-plan de mejoramiento.				Duración 4 semanas

## 12. Conclusiones

Los directivos y funcionarios del Instituto para la Recreación y Deporte - “Pasto-Deporte”, han demostrado su interés por conocer el estado del clima organizacional del instituto, bajo los lineamientos para la gestión del talento humano al servicio del estado y las herramientas técnicas que proporciona el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, esto con el propósito de mejorar la percepción colectiva de los empleados respecto de su entorno organizacional, como condición para que su comportamiento se ajuste productiva y satisfactoriamente a los fines estratégicos de la entidad. Luego del análisis se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- En la variable de orientación organizacional existe un alto porcentaje de aceptación y conocimiento de los lineamientos del instituto, pero es necesario reforzar los conocimientos en cuanto a los valores institucionales y la misión y visión. También es necesario mejorar la disponibilidad de recursos en el área de trabajo, la eficiencia y eficacia de los procedimientos y el conocimiento sobre las funciones a ejercer.
- En cuanto a la administración del talento humano, se debe mejorar en aspectos como bienestar, capacitaciones e incentivos para que los trabajadores desarrollen un mejor sentido de pertenencia y estén motivados a la hora de ejercer sus labores.
- En la variable de estilo de dirección, la mayoría de los funcionarios sienten que son guiados de buena manera, el respeto entre jefes y compañeros es algo que se debe resaltar ya que esto es una de las bases para un buen clima organizacional.
- La comunicación entre los funcionarios no es del todo buena, lo cual indica que se debe hacer énfasis en el mejoramiento de este aspecto, buscando un mejor uso de los canales de información y una mayor integración en el personal; de este modo, crear cercanía en las



relaciones interpersonales, con el fin de obtener siempre apoyo entre compañeros para solucionar problemas o atender necesidades.

- En el área de trabajo en grupo se rescata que el compañerismo existente en la mayoría de los trabajadores, se visualiza interés en realizar las actividades de grupo de la mejor manera y existe disposición de ayuda para quien lo necesite.
- La variable de capacidad profesional es la de mayor aceptación, la mayoría de los funcionarios ven que sus labores las realizan de la mejor manera porque están ubicados en los puestos de trabajo adecuados para demostrar sus capacidades y conocimientos.
- El medio ambiente físico se visualiza aceptable, el orden, limpieza, iluminación e instalaciones son buenas, pero se debe mejorar en la ergonomía y mantenimiento de los elementos y materiales para el desarrollo de las actividades y también en el mantenimiento de los escenarios deportivos y de trabajo.
- En la entidad no se presentan mayores problemáticas en el clima organizacional. Solo se deben hacer algunas mejoras en situaciones particulares expuestas en el plan de mejoramiento.
- Se elaboró un plan de mejora mediante estrategias basadas en el análisis de la información recolectada, enfocándose en los factores con mayor incidencia negativa que puedan perjudicar el normal desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos del instituto Pasto - Deporte.

### **13.Referencias Bibliográficas**

ACHICANOY, Evelin, SANCHEZ, Fabian, ZOUSA, María. Diseño de una herramienta virtual que evalúe el clima laboral de la Universidad Cesmag. Colombia. Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá. 2018.

AVILA, Héctor. Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica. México. 2006. 173 pg.

CHACON, Piedad, GOMEZ, Eduardo y VIGOYA, Angelica. Guía de intervención cultura, clima y cambio. Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. 2005.

CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA 1991.

CRESWELL. Sampieri. Metodología de la investigación. 5ª edición. 2010.

GUEVARA PAZMIÑO, Ximena. Clima Organizacional: Nivel de Satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa, Quito-Ecuador. Ecuador. Universidad Andina Simón Bolívar, 2018.

TORRES, Mónica, CEPEDA Ingrid y GALINDO, Mathyw. Caracterización del clima organizacional, en el talento humano de la IPS servicios médicos San Ignacio, sede Medellín. Colombia. Universidad ECCI, 2022.

TORRES LOPEZ, Laura Amanda. Análisis del Clima Organizacional en la organización Emssanar ESS en la ciudad de San Juan de Pasto. Colombia. Universidad Nacional Abierta y A Distancia UNAD. 2017.

## **14.Anexos**

### **14.1 Encuesta**

#### **ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL.**

A continuación encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Es necesario responder cada uno de los ítems marcando con un (X) la respuesta que usted considere más adecuada.

Las respuestas y resultados de la encuesta son totalmente confidenciales y manejados única y exclusivamente por sus realizadores, por lo tanto se solicita que se responda de manera honesta y desprevenida.

Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:

- Totalmente en desacuerdo (TD)- lo que está mal.
- En desacuerdo(D)- lo que está regular, y tiende a empeorar.
- De acuerdo(A)- lo que esta regular, y tiende a mejorar.
- Totalmente de acuerdo (TA)- lo que está bien.

#### **ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL**

Claridad de los servidores públicos sobre la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrollan la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y la dotación de recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.

	TD	D	A	TA
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad.				
2. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.				
3. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.				
4. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.				
5. Considero que mis funciones están claramente determinadas.				
6. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.				

### ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Nivel de percepción de los servidores públicos sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de éstos en sus respectivos cargos y a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.

	TD	D	A	TA
7. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.				
8. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.				
9. La capacitación es una prioridad en la entidad.				
10. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.				
11. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.				

## ESTILO DE DIRECCIÓN

Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área. Rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

	TD	D	A	TA
12. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
13. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.				
14. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
15. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
16. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				
17. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				
18. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.				
19. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				

## COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades, orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.

	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
20. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.				
21. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
22. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				
23. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.				

## TRABAJO EN EQUIPO

Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.

	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
24. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.				
25. Considero que las personas de los grupos en que he participado aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.				
26. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
27. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				

## CAPACIDAD PROFESIONAL

Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.

	TD	D	A	TA
28. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
29. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.				
30. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.				
31. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.				

## MEDIO AMBIENTE FÍSICO

Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos.

	TD	D	A	TA
32. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro.				
33. Mi área de trabajo permanece ordenada.				
34. Mi área de trabajo permanece limpia.				