



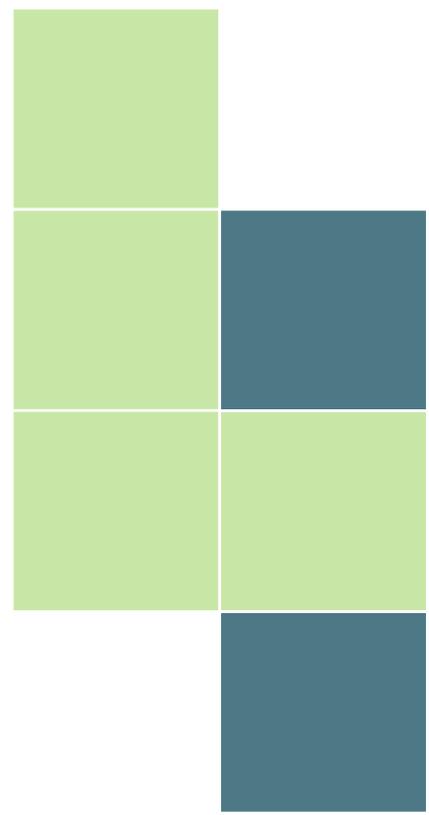
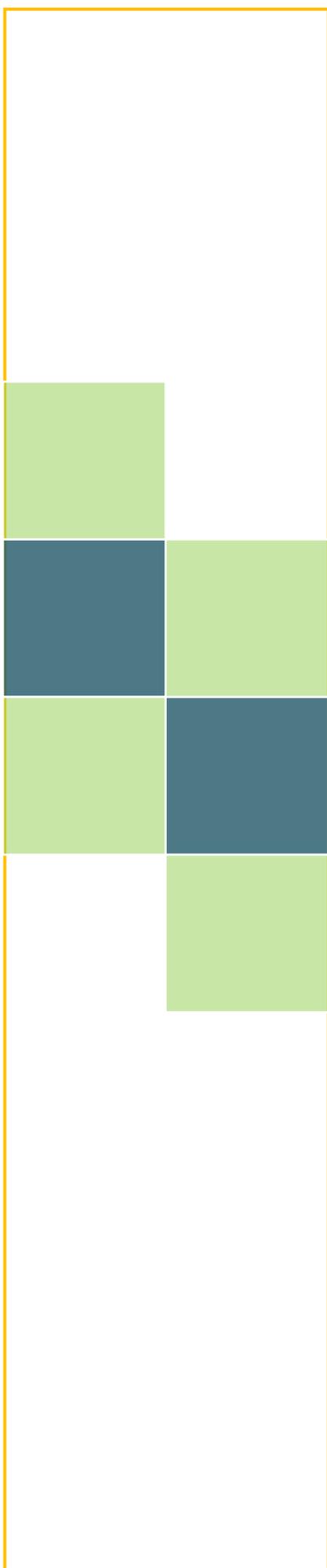
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO

PASTO SALUD E.S.E

NIT. 900091143-9

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

VIGENCIA 2020



| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 2 |

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO PASTO SALUD E.S.E.

GRUPO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

SAN JUAN DE PASTO
2020

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 3 |

TABLA DE CONTENIDO

Control de cambios
Introducción

1. Generalidades del clima organizacional
 - 1.1. Marco legal y normativo
 - 1.2. Clima laboral y relaciones humanas
 - 1.3. Clima organizacional y liderazgo
 - 1.4. Clima laboral y satisfacción
 - 1.5. Clima laboral y motivación
2. Objetivos
 - 2.1. Objetivo general
 - 2.2. Objetivos específicos
3. Metodología
4. Alcance del estudio
5. Aspectos socio demográfico
6. Comparativo del clima organizacional desde 2013 al 2019
7. Semáforo de seguimiento
8. Comparativo por categorías del clima organizacional desde 2013 a 2019
9. Análisis de resultados por categorías
 - 9.1. Orientación organizacional
 - 9.2. Administración de talento humano
 - 9.3. Estilos de dirección
 - 9.4. Comunicación e Integración
 - 9.5. Trabajo en equipo
 - 9.6. Capacidad organizacional
 - 9.7. Medio ambiente físico
 - 9.8. Austeridad y combate a la corrupción
10. Adaptación al cambio organizacional
11. Conclusiones

Bibliografía

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 4 |

CONTROL DE CAMBIOS

- E: Elaboración del documento.
M: Modificación del documento
X: Eliminación del documento

| VERSIÓN | CONTROL DE CAMBIOS AL DOCUMENTO | INFORMACIÓN DE CAMBIOS | | | ACTO ADMINISTRATIVO DE ADOPCIÓN |
|---------|---|------------------------|---|---|--|
| | | E | M | X | |
| 6.0 | Estudio de Clima Organizacional para la Empresa Social del Estado Pasto Salud E.S.E. para el año 2020 | | | X | <p>Medir el clima organizacional en Pasto Salud E.S.E., correspondiente al año 2020, con objeto de conocer como los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo, y hacer un seguimiento al estudio de clima organizacional correspondiente al año 2019, que conlleve a la toma de decisiones encaminadas a mejorar el ambiente laboral, según oportunidades de mejora que se establezcan</p> <p>Grupo de Gestión de Talento Humano</p> <p>N.A.</p> |

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 5 |

INTRODUCCIÓN

El clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de la mayor importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan mejorar su productividad y el servicio ofrecido por medio de estrategias internas. El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera característica que existe en ella, las percepciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización; pero involucra, además, aspectos que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, políticas, metas operacionales, reglamentos internos, ambientes físicos y otros factores que pueden denominarse estructurales y que se expresan en variables institucionales como: objetivos motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación; además de las actitudes propiamente dichas de las personas integrantes de la organización, sus sistemas de valores y formas de comportamiento social.

La calidad de vida en el trabajo está cobrando cada vez más importancia en nuestra sociedad. El desarrollo del Estado del Bienestar ha incrementado los niveles de calidad de vida en los países desarrollados y ello ha llevado consigo una mayor conciencia de los aspectos y condiciones que hacen posible y potencian esa calidad de vida en los diferentes ámbitos de la vida humana.

Realizar estudios periódicos del clima organizacional permite detectar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante en la vida de la organización, dando a conocer una serie de percepciones globales por parte de las personas en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la empresa.

El presente documento contiene los resultados de la medición del clima organizacional en la Empresa Social del Estado Pasto Salud E.S.E. en la vigencia 2109, así como un contraste comparativo con los estudios, que, por norma, se realizaron en los años precedentes.

1. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El ambiente existente entre los miembros de la organización estará estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

El clima organizacional es un indicador de la gestión al interior de la institución, es un claro diagnóstico de cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que la misma implementa y cómo los observan los trabajadores. Esta retroalimentación aporta de manera significativa a los planes de acción, productividad y desarrollo de la organización, e influye directamente en sus resultados.

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 6 |

Conocer y comprender la forma como los empleados de una entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad

Podemos concluir, entonces, con que clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las percepciones, sensaciones y emociones de los miembros de un grupo u organización; el cual está relacionado muy directamente con la motivación de las personas. Incluso para algunos autores (Schein), el clima o ambiente organizacional puede equivaler a la cultura organizacional, pues también contempla al conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus integrantes.

1.1 Marco legal y normativo

A continuación, se resume el marco legal y normativo bajo el cual se rige el presente plan de Intervención de Clima Organizacional:

- ✓ DECRETO-LEY 1567 de 1998, Artículo 24: con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral se desarrollarán los siguientes programas:
 - 75.1 Medir el clima laboral por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
 - 75.4 Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
 - 75.5 Fortalecer el trabajo en equipo.
 - 75.6 Adelantar programas de incentivos.

- ✓ DECRETO 1083 DE 2015: “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Título 10 “Sistema de Estímulos” ARTÍCULO 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral.

- ✓ DECRETO NÚMERO 1083 DE 2015 HOJA No 97 Continuación del decreto “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”: 1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención. 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. 3. Preparar a los prepensionados para el retiro del servicio. 4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada. 5. Fortalecer el trabajo en equipo. 6. Adelantar programas de incentivos. Parágrafo. El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación. (Decreto 1227 de 2005, art. 75)

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 7 |

1.2 Clima laboral y relaciones humanas

El clima de la organización va a estar altamente influido por varios aspectos inherentes a la naturaleza de las relaciones que existen entre sus integrantes:

PARTICIPACIÓN: Un lugar con un buen clima laboral propicia el involucramiento y la participación activa de las personas en los proyectos de la empresa. Dedicar tiempo para compartir con los colaboradores y hacerlos sentir parte importante del grupo provoca que, en tiempos buenos y malos, el equipo se centre en alcanzar los objetivos y resolver los problemas sabiendo que está respaldado y que hay sentido de pertenencia y orgullo por lo que se hace.

COMUNICACIÓN: Los colaboradores que actúan en un ambiente de cordialidad y honestidad saben que pueden expresar sus opiniones y comentarios con libertad y que la información que reciben es igualmente transparente; esto genera un gran compromiso y satisfacción, pues todos tienen claro la misión, valores y metas que persigue la organización, entienden cuál es su aporte para alcanzar esos objetivos y saben cómo alcanzar los suyos propios. La comunicación fluida, directa, evitando hablar a espaldas o generando chismes es clave para que el clima y las relaciones laborales funcionen.

RECONOCIMIENTO: Un gran clima laboral reconoce el esfuerzo de las personas para alcanzar sus objetivos. Incentivar el desempeño de los colaboradores permite ofrecer recompensas, no siempre monetarias, a las personas que hacen bien su trabajo. El objetivo es que el grupo sienta que su esfuerzo es valorado y que quienes no han logrado esos reconocimientos sepan que lo pueden alcanzar mejorando día a día en el desempeño de sus tareas y funciones. Por otro lado alegrarse y aprender de la forma como lo logran unos compañeros y aplicarlo en el trabajo propio demuestra el compañerismo y el interés que se tiene por el éxito de todo el equipo al tiempo que evita rivalidades incómodas.

RESPETO: El respeto es la base de la convivencia en cualquier ámbito. Un clima laboral basado en el respeto por el otro, sus opiniones y actuaciones permite resolver las diferencias que se presenten entre el equipo. Pasar ocho horas al día junto con los compañeros no es fácil, pero con educación y cortesía se puede conformar un ambiente apropiado para todos. Incluso frente a los errores asumir la responsabilidad propia cuando algo sale mal y ayudar a quienes se han equivocado es la solución indicada.

COMPETITIVIDAD: Un clima laboral en el que se reconocen los logros hace que las personas estén motivadas para cumplir con mayor efectividad sus metas. El reconocimiento de los logros personales fortalece la competitividad de la organización y los colaboradores entienden que deben adaptarse a los retos y cambios que se presenten para alcanzar sus objetivos, individuales y globales, y competir sanamente con sus compañeros para crecer la organización.

1.3. Clima organizacional y liderazgo

El liderazgo apropiado constituye el factor dinamizador principal del clima laboral y por consiguiente de la conducta de las demás personas; ha de conocer los intereses

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 8 |

individuales que permitan la integración al nivel grupal y enlazar con su ejemplo los objetivos de la organización con la motivación y el comportamiento. Si el tipo de dirección que se ejerce va en detrimento de las expectativas que desean alcanzar los individuos, tanto personal como grupalmente, se afectará el desarrollo que pretende alcanzar la organización y los trabajadores van cayendo en la línea de la insatisfacción y la desmotivación.

El buen liderazgo influenciará favorablemente el ambiente laboral generando la sensación en los individuos de que sus necesidades son sentidas y que sus proyectos individuales se realizan, esto incrementará la motivación por las responsabilidades, el aumento en la participación y la productividad, sinergia entre el equipo de trabajo, así como mayor identificación con la empresa que la concebirán como suya.

Un clima laboral positivo contribuirá generosamente para que el talento humano de una organización se sienta motivado y pueda cumplir con sus tareas de la mejor manera, lo cual se ve directamente reflejado en sus niveles de productividad y competitividad.

1.4 Clima laboral y satisfacción

El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. Por ello, a pesar de la relación entre ambos conceptos, es conveniente diferenciarlos; si bien por ejemplo una buena percepción del clima tiende a generar mayor satisfacción.

1.5. Clima laboral y motivación

Los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales. Se han identificado numerosos motivadores desde los más fundamentales o fisiológicos hasta los de más alto nivel como la autorrealización; las necesidades de poder, logro y afiliación; los factores intrínsecos y extrínsecos del puesto de trabajo; las expectativas, la retribución, las metas laborales, y otros.

Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo está. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo pero que su nivel productivo sea bajo; en cada uno de los casos hay desajustes que corregir. Así que, si bien el clima organizacional no es la causa sine qua non de la productividad sí incide en ella, pues juega un papel de catalizador en el sentido de que si existe un clima positivo, determinantes de la productividad como la motivación, logran afectar a los empleados de forma más efectiva y en consecuencia su

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 9 |

productividad. Por ello, si el clima organizacional es negativo podemos estar desperdiciando una mejor productividad.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Medir el clima organizacional en la Empresa Social del Estado Pasto Salud E.S.E. para conocer la percepción actual de sus servidores públicos en relación con el ambiente de trabajo, y que conlleven a la toma de decisiones encaminadas a mejorar el ambiente laboral y fortalecer al talento humano, de acuerdo a los lineamientos que brinda el Departamento Administrativo de la Función Pública.

2.2. Objetivos Específicos

- Conocer la evolución de la favorabilidad en la percepción de los trabajadores de categorías y variables relativas al clima organizacional que se vienen siguiendo desde años anteriores.
- Realizar un seguimiento al estudio de clima organizacional correspondiente al año 2019
- Identificar oportunidades de mejora en el ambiente laboral.
- Desarrollar los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública relativos al mejoramiento clima organizacional.

3. METODOLOGÍA

HERRAMIENTA DE MEDICIÓN: Instrumento virtual de acuerdo a la DAFP y al estudio de clima organizacional del año 2019 por parte de Pasto Salud E.S.E.

El instrumento para medir el clima organizacional y conocer la favorabilidad de los servidores públicos en relación al mismo, se aplicó una encuesta consistente en 58 preguntas distribuidas en 8 categorías que evalúan los siguientes aspectos:

- Orientación Organizacional: preguntas 1-9
- Administración del Talento Humano: preguntas 10-18
- Estilo de dirección: preguntas 19-28
- Comunicación e integración: preguntas 29-33
- Trabajo en equipo: preguntas 34-38
- Capacidad profesional: preguntas 39-46
- Medio ambiente físico: preguntas 47-53
- Austeridad y combate a la corrupción: preguntas 54-58

La opción de respuesta incluye 4 posibilidades:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 10 |

Para efectos de tabulación se ha sumado como opción favorable o SÍ, a las dos primeras opciones, y los dos restantes como opción desfavorable o NO

Adicionalmente el estudio también evalúa la disposición al cambio por parte de los trabajadores de la organización, mediante la validación de 30 preguntas de la encuesta de clima organizacional, según la siguiente categorización:

1. Preparación para el cambio: preguntas 1 a 8
2. Asimilación del cambio: preguntas 9 a 20
3. Aceptación del cambio: preguntas 21 a 31
4. Compromiso con el cambio: preguntas 32 a 40

Todos los trabajadores de Planta Fija y Planta Temporal estuvieron habilitados para participar en el estudio de clima organizacional. En esta ocasión, un total de 519 servidores públicos.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

Para la realización del presente estudio, se evaluaron en total 473 encuestas que fueron atendidas, de un total de población habilitada para participar de 507 personas correspondientes a la Planta Fija y Planta Temporal de la empresa, lo cual representa un 93% de participación.

| 2017 | | 2019 | | 2020 | |
|---------------------------|-----|---------------------------|-----|---------------------------|-----|
| Población habilitada: 149 | | Población habilitada: 507 | | Población habilitada: 519 | |
| Participantes | % | Participantes | % | Participantes | % |
| 110 | 74% | 473 | 93% | 462 | 89% |

Análisis: Se registra una disminución de cuatro puntos porcentuales en la participación de los colaboradores de la organización con relación al estudio realizado en 2019

5. ASPECTOS SOCIO DEMOGRÁFICOS

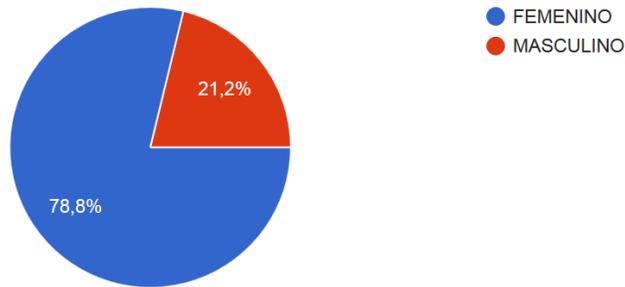
| ITEM | OPCIONES DE RESPUESTA | No. | % |
|-----------------|-----------------------|-----|-------|
| GÉNERO | HOMBRE | 98 | 21,2% |
| | MUJER | 364 | 78,8% |
| NIVEL DEL CARGO | DIRECTIVO | 7 | 1,5% |
| | ASESOR | 3 | 0,6% |
| | PROFESIONAL | 139 | 30,1% |
| | TÉCNICO | 138 | 29,9 |
| | ASISTENCIAL | 175 | 37,9 |
| ANTIGÜEDAD | MENOS DE DOS AÑOS | 119 | 25,8 |

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 11 |

| | | | |
|-------------------------|---------------------|-----|------|
| | DE 2 A 5 | 113 | 49,7 |
| | MAS DE CINCO AÑOS | 230 | 24,5 |
| LUGAR DE TRABAJO | NORTE | 104 | 22,5 |
| | SUR | 115 | 24,9 |
| | ORIENTE | 69 | 15 |
| | OCCIDENTE | 100 | 21,6 |
| | SEDE ADMINISTRATIVA | 74 | 16 |

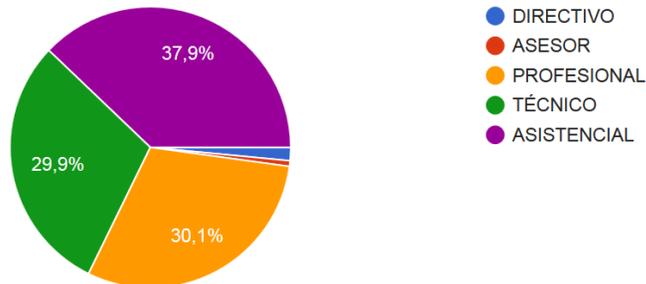
GÉNERO

462 respuestas



NIVEL DE CARGO

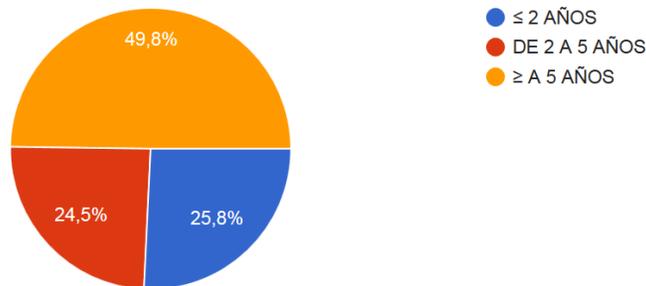
462 respuestas



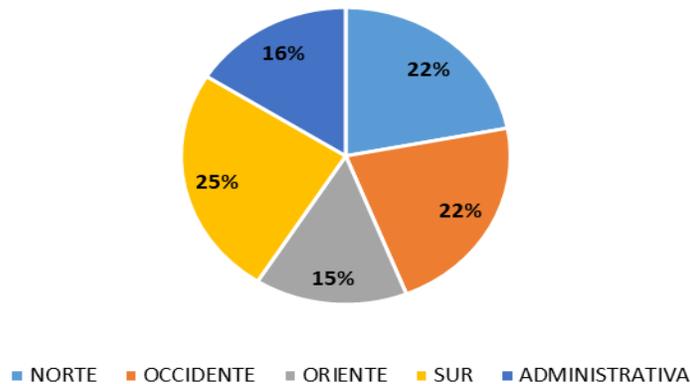
| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 12 |

TIEMPO DE SERVICIO

462 respuestas



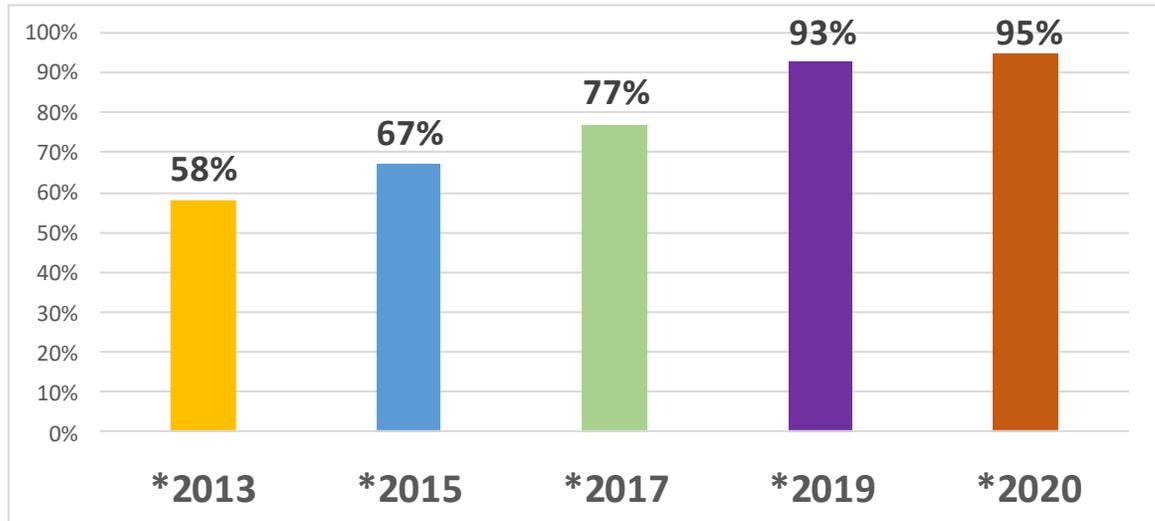
LUGAR DE TRABAJO



Análisis: La población que atendió al estudio está conformada en un 78.8% por personas del género femenino y un 21.2% del género masculino, lo que está en concordancia con la proporción de mujeres y hombres que laboran en la empresa; se puede apreciar, sin embargo, una ligera variación en relación al estudio de 2019 que establecía una relación de 80% y 20% respectivamente. En cuanto al nivel de los cargos que se desempeñan, hay un evidente predominio de los niveles asistencial y técnico que juntos cubren un 60% de la participación global. En tanto que los trabajadores con una antigüedad entre 2 y 5 años, con un 49.7%, representan el componente más importante de participación. La distribución de talento humano por redes tiene mayor peso en las redes Sur, Occidente y Norte.

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 13 |

6. COMPARATIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE 2013 A 2020



Análisis: El presente estudio de seguimiento al clima organizacional revela un continuo ascenso en la favorabilidad de la percepción, que sube de un 93% en 2019 al 95% en 2020, que confirma los resultados positivos que se venían alcanzando en el actual período administrativo. Lo anterior se explica como un resultado de las políticas y programas desarrollados con ese objetivo, especialmente en las áreas del bienestar social, humanización, convivencia, formas de dirección y liderazgo, mejoras ambientales, comunicación e integración entre otras. Lo anterior ha permitido cumplir además con las metas y objetivos estratégicos de la organización, expresadas en su Plan de Desarrollo Institucional 2017-2020.

7. SEMÁFORO DE SEGUIMIENTO

A la calificación de cada categoría y variable se le asigna un color con base a un semáforo de seguimiento a fin de evidenciar las fortalezas y trabajar con prioridad las debilidades.

| | |
|-------------------------------------|--|
| 90% al 100%: MANTENER : | |
| 70% al 89%: NO DEJAR DECAER | |
| 60% al 69%: APLICAR MAYOR ESFUERZO: | |
| 0% al 59%: TRABAJAR CON PRIORIDAD: | |

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 14 |

8. COMPARATIVO POR CATEGORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE 2013 A 2020

| CATEGORÍAS | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL | 85% | 93% | 93% | 96% | 99% |
| ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO | 46% | 65% | 73% | 88% | 95% |
| ESTILO DE DIRECCIÓN | 57% | 71% | 82% | 90% | 94% |
| COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN | 32% | 41% | 60% | 93% | 96% |
| TRABAJO EN EQUIPO | 52% | 57% | 74% | 94% | 93% |
| CAPACIDAD PROFESIONAL | 80% | 79% | 84% | 98% | 99% |
| MEDIO AMBIENTE FÍSICO | 51% | 52% | 64% | 92% | 96% |
| AUSTERIDAD Y COMBATE A LA CORRUPCIÓN | 64% | 79% | 87% | 97% | 91% |
| TOTAL CLIMA LABORAL | 58% | 67% | 77% | 93% | 95% |

Análisis: Todas las categorías superan el 90% de favorabilidad. Validándose el estudio de clima organizacional correspondiente al año 2019. Destacan las categorías correspondientes a Orientación Organizacional y Capacidad Profesional que alcanzan un 99% de percepción positiva. Igualmente Comunicación e Integración y Medio Ambiente Físico con 96%, y Administración del Talento Humano que alcanza un 95%, siendo ésta la única categoría que restaba por alcanzar la meta del 90% de favorabilidad

9. ANÁLISIS DE RESULTADOS POR VARIABLES 2019

9.1 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.

| ORIENTACION ORGANIZACIONAL | | | | | | | |
|----------------------------|--|------|------|------|------|------|------|
| No. | ITEMS | 2017 | | 2019 | | 2020 | |
| | | % NO | % SI | % NO | % SI | % NO | % SI |
| 1 | Conozco la misión, visión, objetivos y los valores institucionales de mi entidad | 2,5 | 97,5 | 0 | 100 | 0,1 | 99,9 |
| 2 | Los objetivos de mi entidad son claros | 3 | 95 | 1 | 99 | 0,2 | 99,8 |
| 3 | Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales | 1 | 98 | 6 | 94 | 0,5 | 99,5 |

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 15 |

| | | | | | | | |
|--------------|--|----------|-----------|----------|-----------|----------|-------------|
| 4 | La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades | 18 | 80 | 17 | 83 | 10,5 | 89,5 |
| 5 | Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente | 23 | 77 | 7 | 93 | 0,2 | 99,8 |
| 6 | En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo | 1 | 99 | 1 | 99 | 0,7 | 99,3 |
| 7 | Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan | 0 | 100 | 1 | 99 | 0,1 | 99,9 |
| 8 | Considero que mis funciones están claramente determinadas | 12 | 87 | 4 | 96 | 0,2 | 99,8 |
| 9 | Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco | 1 | 98 | 1 | 99 | 0,1 | 99,9 |
| TOTAL | | 7 | 92 | 4 | 96 | 6 | 98.6 |

Análisis: La categoría experimenta un ascenso general de 2.8 puntos con relación al año 2019, pasando del 96% al 99% de favorabilidad. Constituye la categoría mejor calificada del estudio. Todos los ítems experimentan mejorías. Se destaca el ítem 4: “La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades”, que aunque no alcanza la meta del 90%, experimenta el mayor ascenso pasando de 83% a 89.5%.

9.2 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.

| ADMINISTRACION TALENTO HUMANO | | | | | | | |
|-------------------------------|--|------|------|------|------|------|------|
| No. | ITEMS | 2017 | | 2019 | | 2020 | |
| | | % NO | % SI | % NO | % SI | % NO | % SI |
| 10 | Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades | 5 | 93 | 3 | 97 | 1,4 | 98,6 |
| 11 | Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado | 20 | 80 | 14 | 86 | 1,9 | 98,1 |

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 16 |

| | | | | | | | |
|--------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|
| | para realizar su trabajo | | | | | | |
| 12 | La capacitación es una prioridad en la entidad | 32 | 68 | 6 | 94 | 8,7 | 91,3 |
| 13 | Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad | 15 | 81 | 7 | 93 | 0,1 | 99,9 |
| 14 | La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas | 44 | 52 | 29 | 71 | 11,4 | 88,6 |
| 15 | La entidad concede los encargos a las personas que los merecen | 35 | 48 | 17 | 83 | 10,7 | 89,3 |
| 16 | La capacitación que recibe está relacionada con las funciones que realiza | 34 | 66 | 10 | 90 | 1,5 | 98,5 |
| 17 | La capacitación que recibí mejora su desempeño en el trabajo | 16 | 79 | 5 | 95 | 1,7 | 98,3 |
| 18 | Participa de las actividades de Salud Ocupacional | 25 | 75 | 16 | 84 | 10,8 | 89,2 |
| TOTAL | | 27 | 73 | 12 | 88 | 5.4 | 94,6 |

Análisis: La categoría continúa experimentando un gran ascenso general, en esta ocasión de 6.6 puntos porcentuales con relación al año 2019, alcanzando un 94.6% de favorabilidad y con ello la meta institucional, ya que era la única categoría del estudio que no había llegado al mínimo de 90% deseado. Algunos ítems: 14, 15 y 18, les falta muy poco para alcanzar la meta del 90%.

10.3 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.

| ESTILO DE DIRECCION | | | | | | | |
|---------------------|--|------|------|------|------|------|------|
| No. | ITEMS | 2017 | | 2019 | | 2020 | |
| | | % NO | % SI | % NO | % SI | % NO | % SI |
| 19 | Los directivos y Jefes de Oficina tienen los conocimientos y destrezas | 12 | 86 | 3 | 97 | 1,2 | 98,8 |

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 17 |

| | | | | | | | |
|--------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|
| | para dirigir el área | | | | | | |
| 20 | Los directivos y jefes de oficina son coherentes en sus argumentos y planteamientos | 12 | 85 | 6 | 94 | 0,3 | 99,7 |
| 21 | Los directivos y jefes de oficina asignan las cargas de trabajo de forma equitativa | 25 | 73 | 14 | 86 | 10,4 | 89,6 |
| 22 | Los Directivos y jefes de oficina asignan el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores | 20 | 80 | 5 | 95 | 10,4 | 89,6 |
| 23 | El trato que recibió de los Directivos y jefes de oficina es respetuoso | 8 | 91 | 5 | 95 | 4,8 | 95,2 |
| 24 | Los directivos y jefes de oficina tienen en cuenta las sugerencias que le formuló | 16 | 81 | 11 | 89 | 2,3 | 97,7 |
| 25 | Recibe de los directivos y jefes de oficina retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo | 16 | 80 | 7 | 93 | 4,1 | 95,9 |
| 26 | Los directivos y jefes de oficina le tienen en cuenta para desarrollar trabajos importantes | 15 | 80 | 10 | 90 | 5,7 | 94,3 |
| 27 | Los Directivos y jefes de oficina le motiva y reconoce su trabajo | 25 | 72 | 16 | 84 | 12,9 | 87,1 |
| 28 | No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en relación del trabajo | 10 | 88 | 25 | 75 | 11,6 | 88,4 |
| TOTAL | | 16 | 82 | 10 | 90 | 6.4 | 93.6 |

Análisis: Ascenso global de la categoría de 3.6 puntos porcentuales, pasando del 90% en 2019 al 93.6% en 2020. Debe prestarse atención a los ítems 21, 22, 27 y 28, que aunque en mejoría permanente, aún no alcanzan la meta del 90% de favorabilidad.

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 18 |

9.4 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.

| COMUNICACIÓN E INTEGRACION | | | | | | | |
|----------------------------|--|-----------|-----------|----------|-----------|------------|-------------|
| No. | ITEMS | 2017 | | 2019 | | 2020 | |
| | | % NO | % SI | % NO | % SI | % NO | % SI |
| 29 | En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados | 31 | 66 | 5 | 95 | 0,7 | 99,3 |
| 30 | Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales | 45 | 55 | 12 | 88 | 10,2 | 89,8 |
| 31 | Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad | 46 | 50 | 12 | 88 | 10,1 | 89,9 |
| 32 | En mi área compartimos información útil para el trabajo | 26 | 72 | 3 | 97 | 0,7 | 99,3 |
| 33 | Estoy satisfecho con los medios de comunicación internos que utiliza la institución | 43 | 55 | 4 | 96 | 0,2 | 99,8 |
| PROMEDIO | | 38 | 60 | 7 | 93 | 4,4 | 95,6 |

Análisis: Esta es una de las categorías con un ascenso histórico notable en el estudio del 2019, y una de las razones para realizar el presente estudio de seguimiento en el 2020. No sólo mantiene su alto porcentaje de favorabilidad, sino que incrementa 2.6 puntos

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 19 |

porcentuales, pasando de 93% al 95.6%. Los ítems 30 y 31 merecen continuar bajo observación.

9.5 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.

| TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | |
|-------------------|---|------|------|------|------|------|------|
| No. | ITEMS | 2017 | | 2019 | | 2020 | |
| | | % NO | % SI | % NO | % SI | % NO | % SI |
| 34 | En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo | 20 | 80 | 4 | 96 | 2 | 93 |
| 35 | La responsabilidad de los trabajos en equipo en los que ha participado son compartidos por todos sus integrantes | 26 | 71 | 7 | 93 | 9,5 | 90,5 |
| 36 | En su equipo de trabajo se trabaja con autonomía | 27 | 69 | 6 | 94 | 10,4 | 89,6 |
| 37 | Las decisiones que se toman en su equipo de trabajo de su área son apoyadas por los directivos y jefes de oficina | 31 | 68 | 7 | 93 | 10,4 | 89,6 |
| 38 | En su área de trabajo el trato los directivos y/o jefe de oficina y demás profesionales es respetuoso | 15 | 85 | 5 | 95 | 3,9 | 95,1 |
| 96,1 | | 24 | 75 | 6 | 94 | 7.3 | 92.7 |

Análisis: La categoría viene manteniendo desde el estudio anterior un nivel favorable que la mantiene dentro de la meta institucional. Sin embargo ha experimentado un leve descenso de 1.3% en el presente año 2020. Los ítems 36 y 37 deben estar bajo observación, puesto que han caído por debajo de la meta del 90%.

9.6 Capacidad organizacional: Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada,

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 20 |

constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan

| CAPACIDAD ORGANIZACIONAL | | | | | | | |
|--------------------------|--|-----------|-----------|----------|-----------|------------|-------------|
| No. | ITEMS | 2017 | | 2019 | | 2020 | |
| | | % NO | % SI | % NO | % SI | % NO | % SI |
| 39 | Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo | 11 | 89 | 0 | 100 | 0,4 | 99,6 |
| 40 | En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos | 3 | 97 | 0 | 100 | 0,9 | 99,1 |
| 41 | Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo | 32 | 65 | 5 | 95 | 0,9 | 99,1 |
| 42 | Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño | 30 | 65 | 3 | 97 | 0,3 | 99,7 |
| 43 | Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad | 8 | 92 | 1 | 99 | 1,9 | 98,1 |
| 44 | Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo | 16 | 84 | 3 | 97 | 0,4 | 99,6 |
| 45 | Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos | 5 | 95 | 1 | 100 | 2 | 98 |
| 46 | Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo | 13 | 86 | 2 | 99 | 1,4 | 98,6 |
| PROMEDIO | | 15 | 84 | 2 | 98 | 1.2 | 98.8 |

Análisis: La categoría continúa manteniendo su ascenso histórico en el que se aumentó 14 puntos en el año 2019 en relación al 2017; en esta ocasión se mantiene la favorabilidad, incluso incrementando un 0.8%

9.7 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

| MEDIO AMBIENTE FISICO | | | | | | | |
|-----------------------|--|------|------|------|------|------|------|
| No. | ITEMS | 2017 | | 2019 | | 2020 | |
| | | % NO | % SI | % NO | % SI | % NO | % SI |
| 47 | Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro | NA | NA | 14 | 86 | 1,8 | 98,2 |

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 21 |

| | | | | | | | |
|----------|---|----|----|----|----|-----|------|
| | (ergonomía) | | | | | | |
| 48 | Mi área de trabajo permanece ordenada | 18 | 82 | 2 | 98 | 3,7 | 96,3 |
| 49 | Mi área de trabajo permanece limpia | 17 | 82 | 2 | 98 | 2,9 | 97,1 |
| 50 | En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que son necesarias | 47 | 52 | 8 | 92 | 9,3 | 90,7 |
| 51 | En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido) | 52 | 33 | 26 | 74 | 4,6 | 95,4 |
| 52 | En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada | 35 | 62 | 7 | 93 | 4 | 96 |
| 53 | Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación | 30 | 58 | 15 | 85 | 4 | 96 |
| PROMEDIO | | 28 | 62 | 11 | 89 | 4.3 | 95.7 |

Análisis: A pesar de un incremento muy grande de 29 puntos llegando a un 89% de favorabilidad, la categoría no alcanzó una condición verde positiva en 2019. En el presente estudio de validación del anterior alcanza una favorabilidad notable de 95.7% que la ubica en el semáforo en condición verde.

9.8 Austeridad y combate a la Corrupción

| AUSTERIDAD Y COMBATE A LA CORRUPCION | | | | | | | |
|--------------------------------------|---|------|------|------|------|------|------|
| No. | ITEMS | 2017 | | 2019 | | 2020 | |
| | | % NO | % SI | % NO | % SI | % NO | % SI |
| 54 | En mi área hay medidas para prevenir la corrupción | | | 5.7 | 94.3 | 8 | 92 |
| 55 | Los directivos y/o jefes de oficina, son austeros y responsables en el manejo de los recursos de esta área. | 14 | 86 | 1 | 99 | 9,6 | 90,4 |
| 56 | Los compañeros hacen buen uso de los recursos asignados al área. | 18 | 81 | 3 | 97 | 8,4 | 91,6 |
| 57 | En mi trabajo si veo corrupción lo denuncio | 4 | 91 | 4 | 96 | 9,3 | 90,7 |

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 22 |

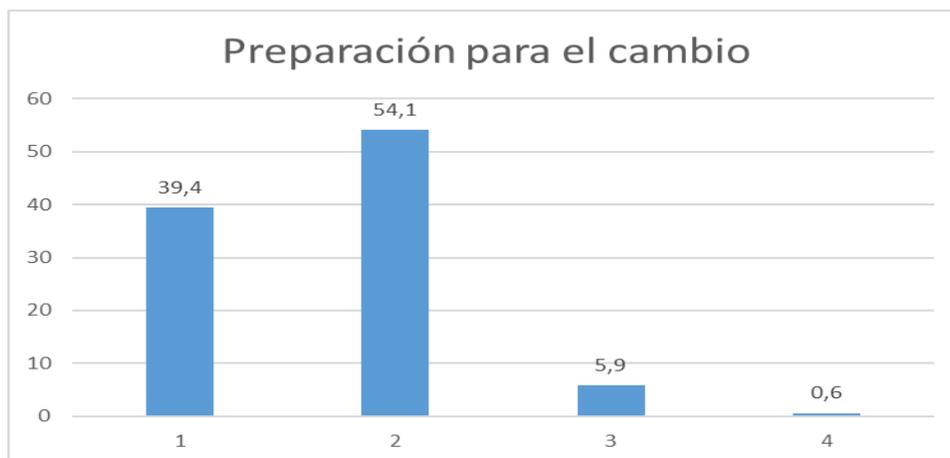
| | | | | | | | |
|--------------|---|-----------|-----------|----------|-----------|------------|-------------|
| 58 | Conozco mis responsabilidades como servidor público según la ley. | 9 | 91 | 2 | 98 | 8,2 | 91,8 |
| TOTAL | | 11 | 87 | 3 | 97 | 8.7 | 91.3 |

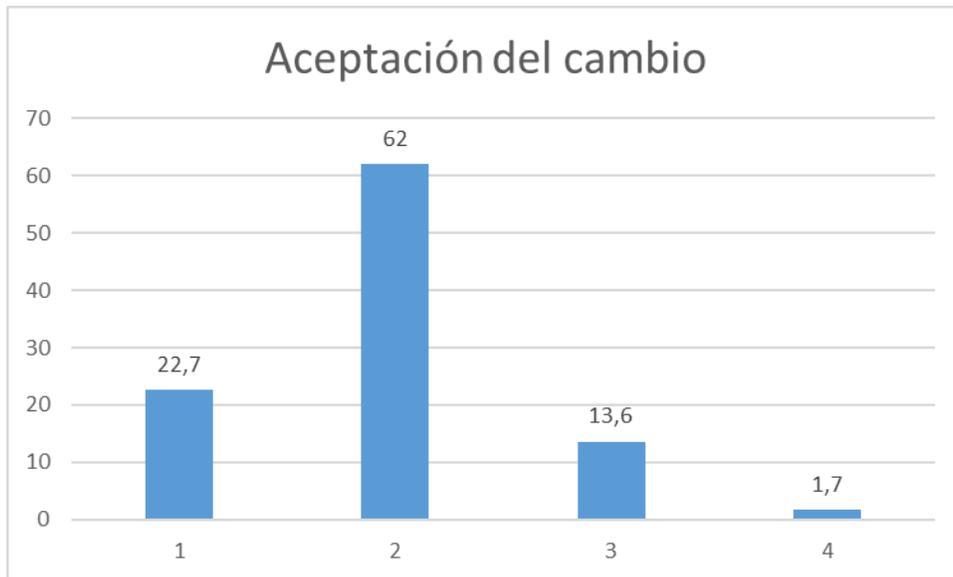
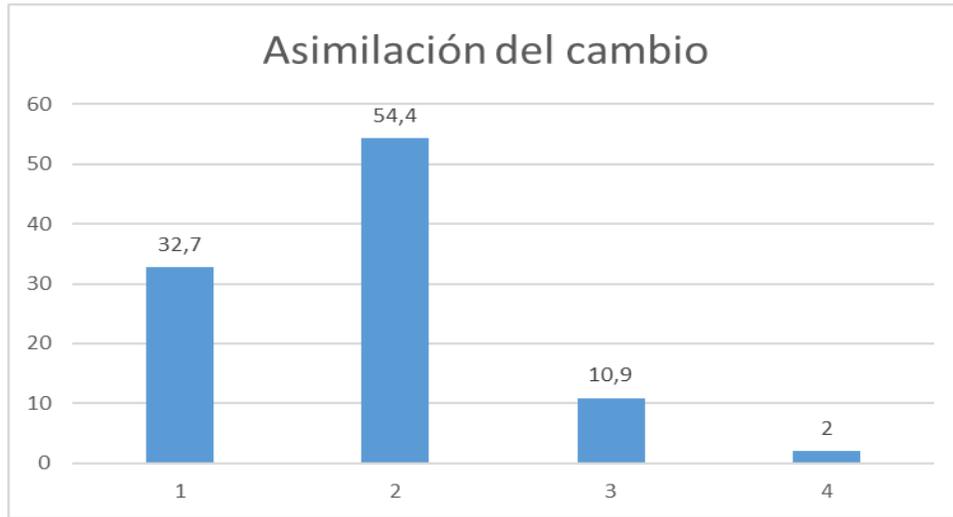
Análisis: Categoría que se mantiene en condición verde, sin embargo se aprecia una caída de casi 6 puntos en 2020, quedando con 91.3% de favorabilidad, aspecto a tener muy en cuenta en el próximo estudio.

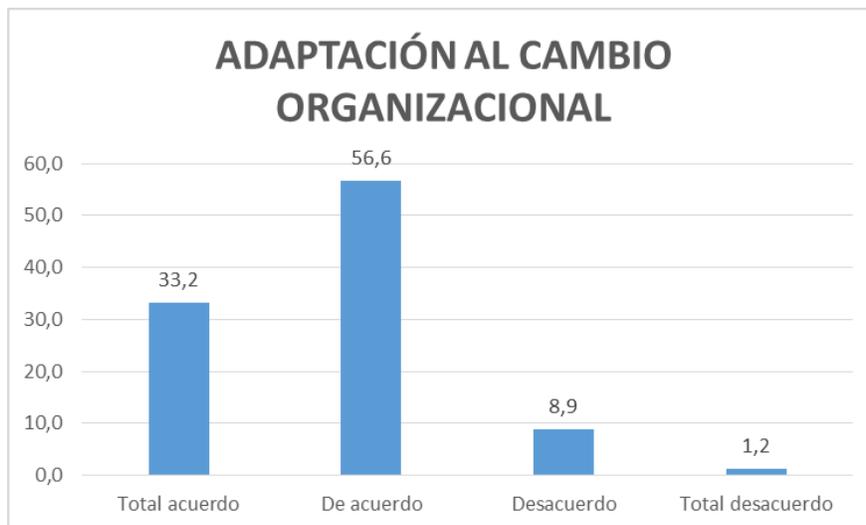
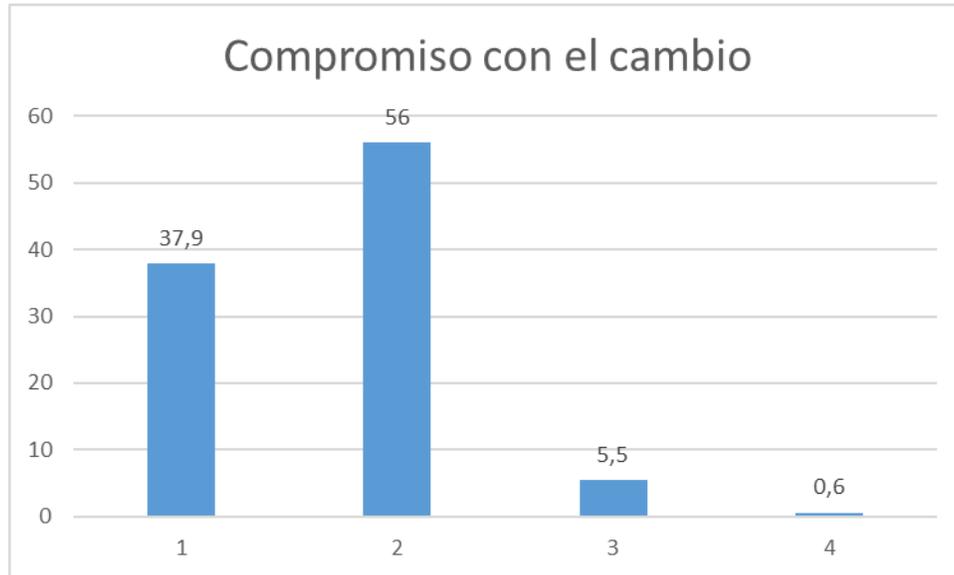
10. ADAPTACION AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El instrumento para medir la adaptación al cambio organizacional consta de 4 categorías, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems, como se especifica en el siguiente cuadro:

| CATEGORÍAS | ÍTEMS | TOTAL ÍTEMS | %Total acuerdo | % De acuerdo | % Desacuerdo | % Total desacuerdo |
|------------------------------|---------|-------------|----------------|---------------|--------------|--------------------|
| 1.Preparación para el cambio | 1 a 8 | 8 | 39.4 | 54.1 | 5.9 | 0.6 |
| 2.Asimilación del cambio | 9 a 20 | 11 | 32.7 | 54.4 | 10.9 | 2 |
| 3.Aceptación del cambio | 21 a 31 | 10 | 22.7 | 62 | 13.6 | 1.7 |
| 4.Compromiso con el cambio | 32 a 40 | 9 | 37.9 | 56 | 5.5 | 0.6 |
| TOTAL | | 38 | 33.175 | 56.625 | 8.975 | 1.225 |







Análisis: Todas las mediciones reflejan una gran disposición para el cambio en la organización reflejadas en la preparación, asimilación, aceptación, compromiso y adaptación a las nuevas condiciones que supone el cambio organizacional.

11. CONCLUSIONES

Se continúa evidenciando una notable superación en todas las categorías que competen al clima organizacional, lo que demuestra los resultados favorables de las políticas y programas desarrollados con ese objetivo, especialmente en las áreas del bienestar social, clima organizacional, formas de dirección y liderazgo,

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|-----|
|  | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | |
| | FORMULACION | CODIGO | VERSION | PAG |
| | GRUPO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | PL- BSI | 6.0 | 25 |

mejoras ambientales, comunicación e integración entre otras. Lo anterior ha permitido cumplir además con las metas y objetivos estratégicos de la organización, expresadas en su Plan de Desarrollo Institucional 2017-2020.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Decreto 1567 de 1998. Por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.
- ✓ DECRETO 1083 DE 2015: “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Título 10 “Sistema de Estímulos” ARTÍCULO 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral.