

**GOBERNACIÓN DE NORTE DE SANTANDER
SECRETARIA GENERAL
AREA DE TALENTO HUMANO
BIENESTAR SOCIAL**

DIAGNÓSTICO “EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LABORAL”

**CÚCUTA, NORTE DE SANTANDER
2022**



Tabla de contenido

2. JUSTIFICACIÓN	4
3. OBJETIVOS	5
3.1 Objetivo general.....	5
3.2 Objetivos Específicos.....	5
4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	6
5. MARCO TEÓRICO.....	8
5.1 Clima organizacional:.....	8
5.2 Clima laboral:.....	8
5.3 Orientación organizacional:.....	10
5.4 Estilos de dirección:.....	10
5.5 Comunicación e integración:	10
5.6 Trabajo en equipo:.....	10
5.7 Capacidad profesional:.....	11
5.8 Condiciones físicas:.....	11
6. METODOLOGÍA:	12
7. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	15
7.1 Orientación organizacional:.....	16
7.3 Comunicación e integración:	27
7.4 Trabajo en equipo:.....	33
7.6 Condiciones físicas:.....	47
8. CONCLUSIONES.....	53
9. RECOMENDACIONES:.....	55
11. ANEXOS:.....	58
11.1 Anexo 1: Memorando y calendario.....	58
1.1.2 Encuesta del clima laboral y organizacional.....	59
1 1.3 anexo 2. Encuesta a diligenciar.....	59



1. INTRODUCCIÓN

La Función Pública establece que las entidades públicas deben realizar medición de Clima Organizacional y Laboral mínimo cada dos años, donde existen una serie de aspectos que influyen en el clima laboral en los que se encuentran: el estilo de liderazgo, la claridad en la definición de objetivos, la toma de decisiones, los procesos de comunicación y la estructura, los cuales inciden en el comportamiento laboral de los funcionarios y por ende en el Clima Organizacional.

. Por esta razón , el Área de Talento Humano realizó la medición del clima organizacional y laboral teniendo en cuenta las siguientes variables: orientación organizacional, estilo de dirección, comunicación , integración, trabajo en equipo, capacidad profesional y condiciones físicas, con el fin de conocer la percepción de los funcionarios con relación a su entorno laboral y de esta manera comprender su comportamiento y establecer estrategias para mejorar la calidad de vida laboral de los servidores públicos.



2. JUSTIFICACIÓN

Con la medición del Clima Organizacional y Laboral se busca conocer la percepción que los servidores públicos de la Gobernación de Norte de Santander tienen en relación con las características de la entidad y que influyen en su comportamiento.

Para (García, 2009. Citado por Bustos, P. E. G., & Bustos, A. J. R. (2018). El clima laboral, se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo. El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. (p-3)

Por lo tanto, es fundamental establecer acciones que permitan fortalecer y mantener un clima organizacional y laboral favorable para que los funcionarios de la Administración Departamental se sientan satisfechos y motivados, traducándose esto en responsabilidad, cumplimiento, dedicación, esfuerzo y productividad laboral, viéndose reflejado en el logro de las metas, objetivos institucionales y en la prestación del servicio a la comunidad.

De acuerdo a lo anterior, esta medición es de vital importancia para el Área de Talento Humano ya que en los funcionarios se genera motivación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación asertiva, entre otras, así como las condiciones físicas del ambiente laboral, que impactan de forma negativa o positiva en los objetivos de la entidad, permitiendo establecer acciones de mejora.



3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Medir la percepción de los funcionarios de la Administración Departamental en relación con el clima organizacional y laboral para establecer acciones de mejora.

3.2 Objetivos Específicos

- Analizar las necesidades y conformidades que presentan los servidores públicos desde la percepción personal y grupal de la Administración Departamental.
- Fortalecer el clima organizacional y laboral mediante estrategias que promuevan la motivación y las buenas relaciones interpersonales de los funcionarios de la Administración Departamental.
- Realizar recomendaciones de acuerdo a las inconformidades identificadas por los funcionarios de la Administración Departamental para ser tenidas en cuenta en la formulación del Programa de Bienestar Social vigencia 2023.



4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

Por lo general las organizaciones deben apuntar a un excelente clima laboral, donde los empleados estén comprometidos y motivados para que ofrezcan excelentes resultados en el cumplimiento de objetivos y metas. Pero también se puede evidenciar un clima organizacional desfavorable debido a la falta de motivación, al estilo de liderazgo autoritario, la falta de comunicación entre jefe y subordinado, a la sobrecarga de laboral entre otros, lo que repercute en el desempeño de los trabajadores y por lo tanto a la baja productividad.

Actualmente para las empresas, el clima organizacional es muy importante, ya que es el ambiente de trabajo creado por todos los empleados y es donde se concentran las percepciones de cada uno de ellos en relación con los factores como: las relaciones personales que van enfocadas al trabajo en equipo, la comunicación; la estructura de la organización en cuanto a los niveles y puestos de trabajo; las políticas que impulsan el bienestar de manera positiva teniendo en cuenta reconocimientos e incentivos; otro factor importante es el liderazgo, ya que determinará el cumplimiento de objetivos de la organización a través de un seguimiento constante para asegurar la productividad y el compromiso. Un clima organizacional favorable conlleva a que el empleado se sienta a gusto en su ambiente de trabajo desarrollando un trabajo eficiente y generando sentido de pertenencia con la organización, siente que su trabajo es reconocido y valorado, por lo tanto, desarrolla sus conocimientos y habilidades para alcanzar los resultados propuestos.

De acuerdo a lo anterior, las empresas implementan acciones que les permitan mejorar cada vez más el Clima Organizacional y Laboral, pero no depende solo de las empresas sino también de cada uno de los empleados.



Si el clima organizacional no es favorable, repercutirá en el bajo desempeño de los empleados, alto grado de rotación, ausentismo, falta de compromiso, fallas en los procesos y desconcentración, entre otros, afectando significativamente el logro de objetivos de la organización.

Por lo tanto, el Área de Talento Humano a través de la Evaluación busca dar respuesta a la pregunta ¿Cuál es la percepción de los funcionarios en relación al Clima Organizacional y Laboral de la entidad? para establecer acciones que le permitan mantener un clima favorable.



5. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentará la conceptualización teórica de los temas abordados en la percepción del clima organizacional y laboral, así mismo se describen las seis variables que se tuvieron en cuenta para la elaboración y evaluación de la encuesta.

5.1 Clima organizacional:

Se entiende por clima organizacional las relaciones interpersonales dentro de un ambiente laboral, el trato y la comunicación entre compañeros de trabajo, la relación del jefe inmediato con los integrantes del grupo y la comunicación de los funcionarios con el jefe inmediato, este tipo de relaciones se conoce como clima organizacional. Así mismo, dentro de una organización se pueden presentar vínculos u obstáculos en el cual se determina el funcionamiento y los objetivos de la organización.

Para Garcia Suarez (2009) sugiere que “El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente” (p-45).

5.2 Clima laboral:

El clima laboral se entiende como la relación entre los empleados y nivel de satisfacción de los mismos, pues el rendimiento de la organización influye en la relación de los funcionarios y el nivel de satisfacción, dado que este tipo de relación se puede presentar positiva o negativamente. Es así como lo menciona el siguiente autor.



(mayo, 1977. Citado por Prada, R., Rueda, M., & Ocampo, P. 2020) La búsqueda de un ambiente de trabajo adecuado es una de las prioridades de las organizaciones modernas, ya que permite una mayor satisfacción personal, estabilidad y como consecuencia de los logros anteriores, una mejor productividad de la organización. Con base en lo anterior, se descubrió que un adecuado clima de trabajo, influía directamente en el rendimiento y productividad de los trabajadores, proporcionando un estímulo y apego por el cumplimiento del deber (p-58).

Analizando la descripción del autor, el clima laboral influye en el rendimiento de la organización, esto es debido al desequilibrio en las relaciones interpersonales, la falta de comunicación asertiva entre jefe a subordinados, subordinados al jefe e incluso entre compañeros y el trabajo en equipo. Estos factores de riesgo se evidencian en los resultados de la organización; llevando en contexto, afecta la calidad y la competencia de las secretarías de la Gobernación de Norte de Santander. El siguiente autor menciona las características en el cual influye el clima organizacional y laboral.

(Baguer, 2009. Citado por Pazmay R, S. G., & Rojas, D. L. 2020) plantea que independientemente del tipo de organización, hay parámetros que se deben incluir en todo estudio de clima organizacional y laboral, tales como: satisfacción en el puesto de trabajo, trato personal y ambiente de trabajo, carrera profesional y promoción, reconocimiento del trabajo, estructura adecuada de la organización, delegación del trabajo, formación, comunicación y grado de confianza, condiciones de trabajo y seguridad, política medioambiental de la organización, calidad del liderazgo, conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social y factores motivadores.



Para evaluar el clima organizacional y laboral de la Gobernación de Norte de Santander se presentaron las siguientes variables: orientación organizacional, estilos de dirección, comunicación e integración, trabajo en equipo, capacidad profesional condiciones físicas; de acuerdo a las necesidades que presentan los funcionarios de la administración departamental, se dividieron en estas seis (6) variables con la finalidad de organizar según el tipo de necesidad.

5.3 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.

5.4 Estilos de dirección:

Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, (consecución del objetivo) por medio de la autoridad del administrador ejercido a base de decisiones ya sea tomada directamente o delegando dicha autoridad y se vigila de manera simultánea que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.

5.5 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.

5.6 Trabajo en equipo:

Es la unión de un número determinado de personas organizadas de forma determinada que trabajan de manera independiente y aportan habilidades



complementarias para el logro de un propósito común en la ejecución de un proyecto con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.

5.7 Capacidad profesional:

Aquella necesaria para el desarrollo de la ocupación hace referencia a todas las dimensiones de la profesionalidad, tales como: capacidad técnica, capacidad organizativa, de relación con el entorno y de respuesta a contingencias requeridas para garantizar un buen desempeño en el cargo que desempeñe.

5.8 Condiciones físicas:

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.



6. METODOLOGÍA:

La evaluación de Clima Organizacional y Laboral se realiza a todo el personal de planta de la Gobernación de Norte de Santander.

Para evaluar el Clima Organizacional y Laboral de la entidad, el Área de Talento Humano elaboró una encuesta donde se evaluó de manera cuantitativa utilizando las escalas:

- 1.Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo parcial
- 3. Parcialmente de acuerdo
- 4. Totalmente de acuerdo

las siguientes variables:

- Orientación organizacional
- Estilo de dirección,
- Comunicación e integración
- Trabajo en equipo
- Capacidad profesional
- Condiciones físicas

y una pregunta de manera cualitativa para que los funcionarios pudieran dar sus apreciaciones.

Para facilitar el diligenciamiento de la encuesta por parte de los funcionarios, el Área de Talento Humano hizo uso de las herramientas tecnológicas como lo es Google APPS formularios. Así mismo, el Área de Talento Humano estableció a través de memorando las fechas del 28 de noviembre de 2022 al 02 de diciembre de 2022 para hacer la evaluación de Clima Organizacional y Laboral. También se



estableció un cronograma donde se le informaba a las Secretarías y Oficinas Asesoras de la Gobernación la fecha y hora en que el personal del Área de Talento Humano encargado del Programa de Bienestar Social estaría pasando para explicar a los Secretarios de Despacho y Jefes de Oficina como era que se debía realizar la evaluación del Clima Organizacional y Laboral. Viendo que se cumplió la fecha y faltaba personal por diligenciar la evaluación, el Área de Talento Humano amplió las fechas hasta el 09 de diciembre de 2022.

Para el diligenciamiento de la encuesta era necesario responder todos los ítems y datos generales para facilitar su tabulación.

Así mismo, para que fuera diligenciada por los funcionarios, se realizó de manera anónima para que fueran honestos y desprevenidos.

El instrumento se diseñó con cuarenta y nueve (49) ítems, en el cual cuarenta y tres (43) son cuantitativos con cuatro opciones de respuesta y seis ítems (6) son cualitativos donde los funcionarios pueden manifestar sus inconformidades.

A continuación, se muestra la tabla como estaba diseñado el instrumento de medición:

Tabla 1

VARIABLES	ITEMS	NÚMERO DE ITEMS
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL	1-8	8
ESTILOS DE DIRECCIÓN	9-15	7
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	16-22	7
TRABAJO EN EQUIPO	23-29	7
CAPACIDAD PROFESIONAL	30-42	13
CAPACIDAD PROFESIONAL	30-42	13
CONDICIONES FÍSICAS	43-49	7
	TOTAL	49

Fuente: Diseño Propio





El instrumento tiene una serie de preguntas para conocer la percepción de los funcionarios de la Administración Departamental acerca de diferentes factores relacionados con la entidad y de los cuales es importante para el Área de Talento Humano tener conocimiento. Para esto, los funcionarios debían responder a cada ítem, seleccionando la opción que se considere más adecuada según su percepción. Así mismo, debían seleccionar la Dependencia y Área de Trabajo a la cual pertenecían.

El formato de la encuesta se compartió mediante un link a los Secretarios de Despacho y Jefes de Oficinas Asesoras para difundir esta información a los funcionarios de planta. El link de la encuesta era el siguiente:
<https://forms.gle/2SQcGwaBQzYdHViC8>

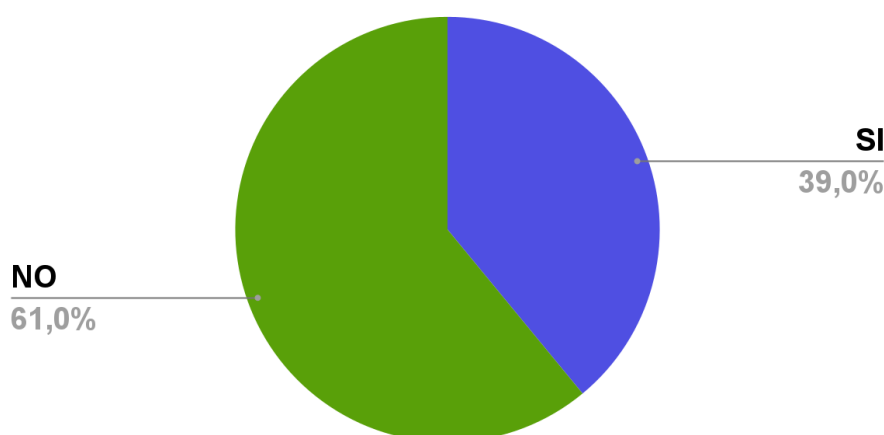


7. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta Evaluación de Clima Organizacional y Laboral son los siguientes:

De 346 funcionarios de planta de la Administración Departamental, respondieron la encuesta 135 funcionarios, viéndose reflejado el resultado en la gráfica 1.

Grafica 1:
**NÚMERO DE FUNCIONARIOS QUE DILIGENCIARON LA EVALUACIÓN
DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y LABORAL**



En relación a los 346 funcionarios de planta de la Gobernación Norte de Santander que debían diligenciar la encuesta, solo 135 funcionarios la diligenciaron lo que equivale a un 39% de la población frente a un 61% que equivale a 211 funcionarios que no participaron en el diligenciamiento, observándose apatía y falta de interés por parte de los funcionarios para suministrar esta información que sirve como insumo para la formulación del Plan de Bienestar Social 2023.

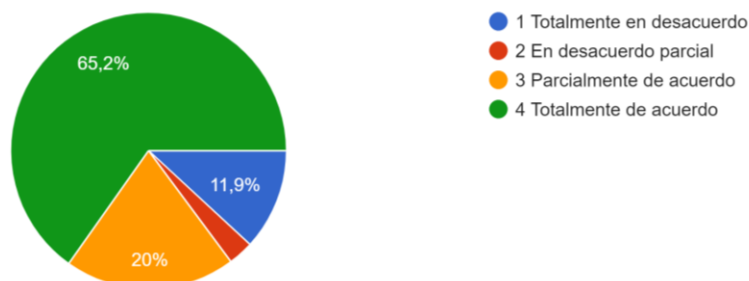
Los resultados obtenidos en las variables son los siguientes:



7.1 Orientación organizacional:

¿Al ingresar a la Gobernación me informaron sobre la Misión, Visión, los objetivos y las políticas de la entidad?

135 respuestas

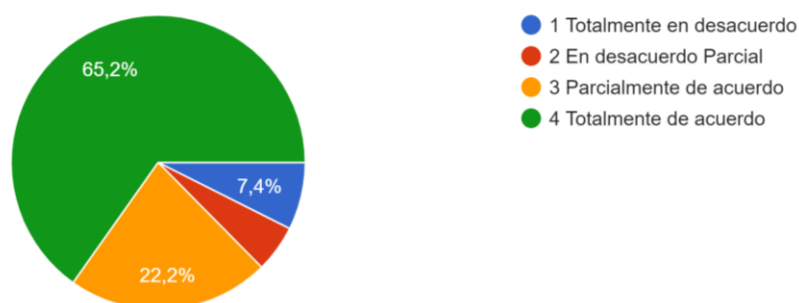


1.

Dentro del 100% de la muestra obtenida, el 65,2% y el 20% manifestaron que la entidad les brindó información relacionada con la parte estratégica al momento de su ingreso a la Gobernación como funcionario público. Sin embargo el 14,8% el 2,9% manifestaron estar en desacuerdo. Es importante resaltar que el Área de Talento Humano a través del Plan Institucional de Capacitación realiza inducción a los funcionarios nuevos en los diferentes temas relacionados con la entidad para ubicarlos dentro de la cultura organizacional y de esta manera facilitar su ingreso.

¿He sido convocado y he asistido a los programas de inducción o reintroducción programados por la entidad?

135 respuestas



2.

Del 100% de la muestra el 65,2% y el 22,2% responde que se encuentran de acuerdo que han sido convocados y han asistido a los programas de inducción o

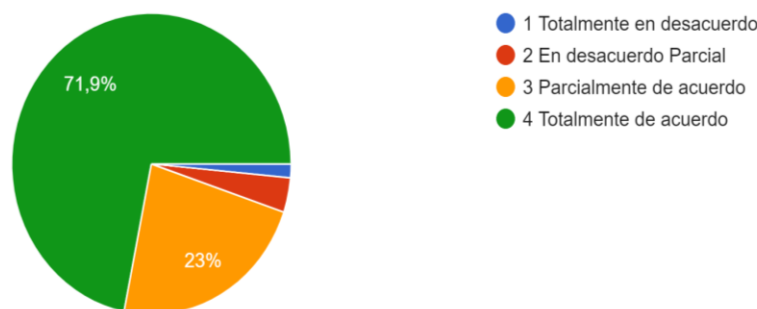


reinducción programados por la entidad, mientras el 7,4% y el 5,2% manifiestan estar en desacuerdo con respecto a la pregunta.

Es importante resaltar que el Área de Talento Humano durante la vigencia 2022 no llevó a cabo el Programa de Reinducción ya que este se puede hacer mínimo cada dos años, y en cuanto a la inducción se realizan las convocatorias al personal, pero muchos no asisten.

¿He contado con el apoyo y la confianza de mi jefe inmediato y mis compañeros de trabajo?

135 respuestas

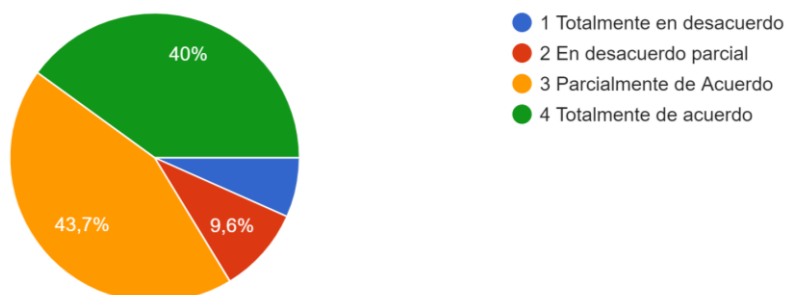


3.

El 94,9% de la muestra responde que se encuentra de acuerdo en relación al apoyo y confianza con el jefe inmediato y los compañeros de trabajo, el 5,1% se encuentra en desacuerdo. Se hace necesario seguir fortaleciendo a través de talleres las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.

¿He contado con los recursos necesarios para desempeñar eficientemente mis funciones?

135 respuestas



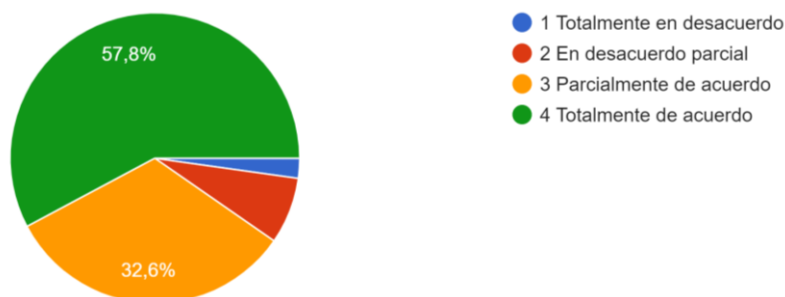
4.



El 43.7% y el 40% de la muestra están de acuerdo en que la entidad les otorga los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones; respecto a este resultado, se puede concluir que la entidad otorga de manera efectiva dichos recursos pero que no hay un alto porcentaje de satisfacción de estos mismos ¿será que estos recursos son limitados o tienen un acceso complejo para adquirirlos? Por otro lado, existe un porcentaje del 9,6% y el 6,7 % en donde responden que están en desacuerdo. Es importante que la Gobernación realice una inspección de los recursos físicos otorgados en todas las dependencias para identificar cuales no están en condiciones óptimas para los funcionarios y realizar los cambios que sean necesarios para que cumplan eficientemente sus funciones.

¿Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan?

135 respuestas



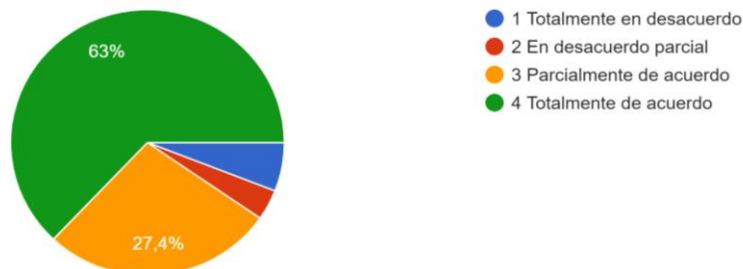
5.

El 90,4% de los funcionarios con respecto al ítem responden que se encuentran de acuerdo en los procedimientos del área del trabajo en el cual garantizan la efectividad de las acciones que se realizan, así mismo el 9,6% responde en desacuerdo. Con estos resultados, se puede concluir que los funcionarios tienen claridad en los procedimientos que deben realizar en cada una de sus dependencias lo que les permite realizar su trabajo efectivamente.



¿Considero que mi jefe ha tenido en cuenta mis capacidades profesionales para el cumplimiento de las metas del área?

135 respuestas



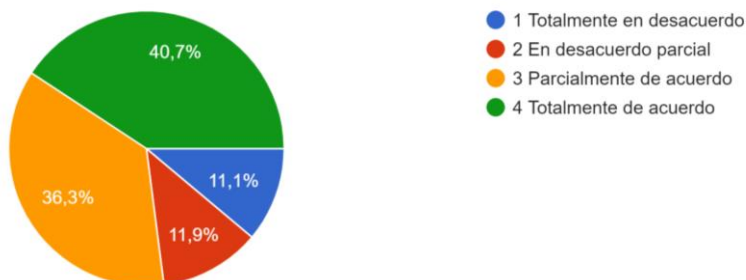
6.

El 100% de la muestra obtenida, el 90,4% se encuentra en acuerdo con las capacidades profesionales para el cumplimiento de las metas establecidas por el jefe inmediato; así mismo, el 9,6% de los funcionarios responden en desacuerdo. Los líderes de áreas tienen la facultad de guiar, orientar y asignar roles en cada integrante teniendo las habilidades de cada uno, esta facilita el avance de los proyectos y a su vez potenciar las mismas en cada uno de los funcionarios, convirtiendo la institución en un espacio idóneo para crecimiento profesional de los integrantes y efectivo en los resultados de los proyectos laborales.

7.

¿Considero que mi cargo es remunerado de acuerdo con la carga laboral que se me ha asignado?

135 respuestas



Del 100% de la muestra obtenida, el 40% se encuentra en acuerdo, el 36,3% responde parcialmente de acuerdo, el 11,9% en desacuerdo parcial y el 11,1% responde en desacuerdo. Aunque se evidencia un alto porcentaje en las opciones de respuesta acuerdo, así mismo, se evidencia un alto nivel de insatisfacción en la



remuneración con respecto a la carga laboral que se asigna a los funcionarios. Con estos resultados se puede concluir que la institución remunera de manera adecuada a los integrantes de la misma, sin embargo, el porcentaje que está en desacuerdo hay que tenerlo en cuenta pues un empleado que es bien remunerado tiene mayor voluntad para ejercer sus funciones.

Pregunta cualitativa:

8. ¿Considero que en caso de ausencia de mis compañeros puedo apoyar o informar en temas relevantes del área? ¿Por qué?

Tabla 2.

CATEGORÍAS	RESPUESTAS CON MAYOR RECURRENCIA	DEPENDENCIA
El conocimiento de las funciones del área	60	Secretarías: Jurídica, Desarrollo Social, Vías, Hacienda, Agua Potable, Planeación, Cultura, Tránsito y General. Fondo de pensiones.
Trabajo en equipo	31	Secretarías: General, Gobierno, Hacienda, Planeación. Oficina Asesora Control Interno de Gestión.
Responsabilidad	17	Secretarías: Hacienda, Agua potable, Planeación y Cultura.
Experiencia	16	Secretarías: Vías, Agua Potable, Tránsito, Desarrollo Social, Gobierno y Hacienda.



Compañerismo	11	Secretarías: Jurídica, Planeación. Oficina Asesora Control interno de gestión
--------------	----	---

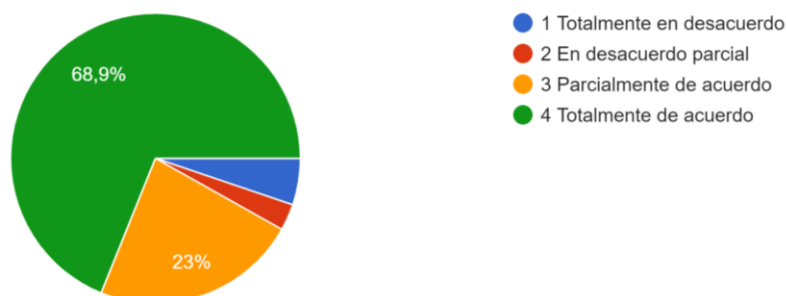
Fuente: Diseño Propio

Según el reporte realizado y el análisis de las respuestas por los 135 funcionarios de la administración departamental respondieron afirmativamente su compromiso con la dependencia y el área en el cual pertenece, expresando la responsabilidad con el cargo y el nivel de conocimiento, la experiencia, habilidades, el compañerismo y el trabajo en equipo que deben presentar en caso de ausencia de algún miembro de su grupo de trabajo.

7.2 Estilos de dirección:

¿Considero que mi jefe inmediato me proporciona apoyo, estimula y me permite participar en el cumplimiento de las metas del área?

135 respuestas



9.

Dentro del 100% de la muestra obtenida, el 68,9% indicaron que están totalmente de acuerdo que el jefe inmediato proporciona apoyo, estimula y permite participar en el cumplimiento del área, el 23 % responde parcialmente de acuerdo, y el 8,1% responden en desacuerdo parcial y totalmente en desacuerdo. Según lo indicado se concluye que sí se presenta un alto nivel de satisfacción de los funcionarios con el jefe en relación al apoyo y participación en el cumplimiento de

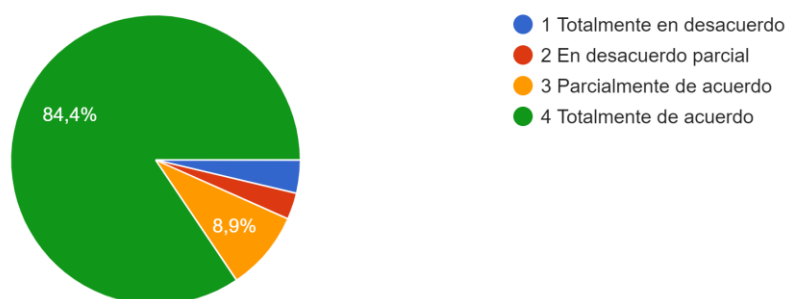


las metas del área. Los jefes líderes dentro de sus funciones deben ejercer estrategias y relaciones interpersonales de apoyo a cada integrante, esto garantiza el éxito de cada uno de los objetivos de las diferentes tareas y sobre todo un alto nivel de motivación para ejercer las labores.

10.

¿La relación con mi jefe inmediato está fundamentada sobre las bases del respeto?

135 respuestas



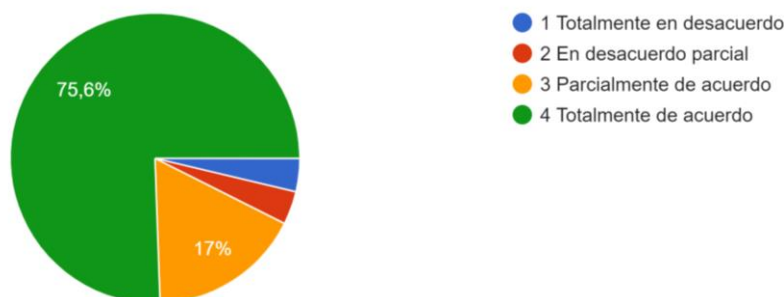
En el análisis de la gráfica se puede observar un alto porcentaje en cuanto al ítem o pregunta ¿La relación con mi jefe inmediato está fundamentada sobre las bases del respeto? Presentándose un 84,4% totalmente de acuerdo, 8,6% parcialmente de acuerdo y el 6,3% responden en desacuerdo parcial y totalmente en desacuerdo. Según lo observado los funcionarios demuestran un gran porcentaje en el respeto dirigido al jefe inmediato, sin embargo, no se descartan las falencias que se pueden presentar el funcionario con el jefe, entre compañeros y del jefe al funcionario. Una institución se fundamenta sobre unos valores corporativos y estos mismos deben aplicarlos los jefes líderes como ejemplo para los demás integrantes. Es importante que entre los mismos se siga trabajando sobre el valor del respeto, lo que evita los conflictos y las agresiones de cualquier índole.



11.

¿Las actividades asignadas por el jefe inmediato de mi área tienen en cuenta los conocimientos y habilidades del equipo de trabajo?

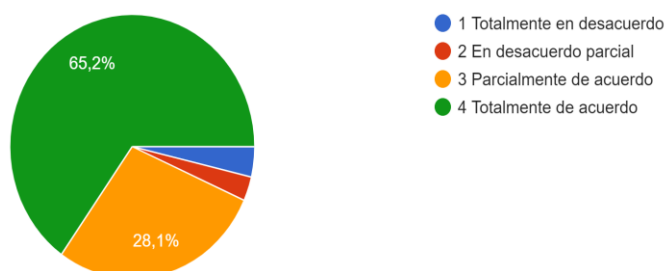
135 respuestas



Con respecto al ítem once, el 100% de la muestra obtenida, el 75,6% se encuentran totalmente de acuerdo con respecto a las actividades asignadas por el jefe inmediato del área teniendo en cuenta los conocimientos habilidades del trabajo en equipo considerando un alto nivel de satisfacción por los funcionarios de la administración departamental. Sin embargo, el 17% responde parcialmente de acuerdo, y el 7,6% responden en desacuerdo parcial y totalmente en desacuerdo. Tener en cuenta las habilidades de cada uno, facilita el avance de los proyectos y a su vez potenciar las mismas en cada uno de los funcionarios.

¿Considero que las sugerencias formuladas al jefe inmediato son tenidas en cuenta?

135 respuestas



12.

Con respecto al ítem doce, el 65,2% de los funcionarios responden totalmente de acuerdo, el 28,1% parcialmente de acuerdo evidenciándose con un

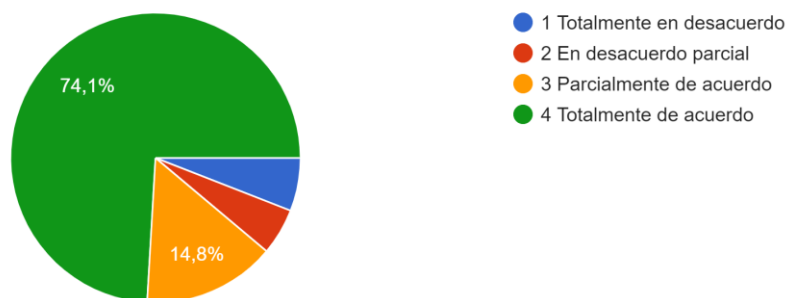


nivel de satisfacción; así mismo, el 6,7% de los funcionarios responden su nivel de insatisfacción. Cuando un colaborador es tenido en cuenta mejora el rendimiento y la motivación del mismo, es por ello, que los jefes líderes deben seguir manteniendo este alto porcentaje de resultado de satisfacción siempre y cuando las sugerencias sean para la mejora de los procesos y resultados de las tareas laborales.

13.

¿Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo?

135 respuestas

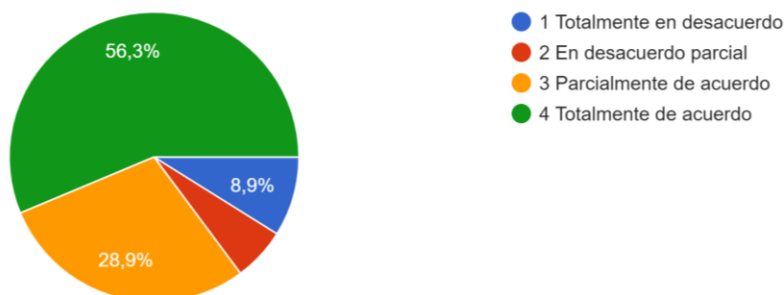


Del 100% de la muestra obtenida , el 74,1% reportan estar totalmente de acuerdo, el 14,8% parcialmente de acuerdo. En el cual se concluye el alto nivel de satisfacción de los funcionarios en relación a la comunicación con el jefe inmediato en problemas relacionados con el área. Aquí es importante la comunicación bilateral donde jefe y colaborador la ejerzan con el fin de establecer estrategias de mejora en el área laboral, la integración y suplir la necesidad humana de pertenecer a un grupo incluyente y participativo.



¿Considero que mis logros son reconocidos y motivados por el jefe inmediato?

135 respuestas



14.

De la muestra obtenida, el 56,3% responde totalmente de acuerdo, el 28,9% contesta parcialmente de acuerdo y el 8,9% totalmente en desacuerdo, así mismo el 5,9% responde en desacuerdo parcial. Es importante realizar los reconocimientos de cumplimiento a los colaboradores; es por ello que, de estos resultados se puede observar que sí se evidencia un reconocimiento por parte de los jefes a los demás colaboradores, en embargo, deben ejercerse estrategias para aumentar los porcentajes de satisfacción.

Pregunta cualitativa:

15. Describa brevemente los aspectos a mejorar para optimizar el clima organizacional y laboral.

Tabla 3.

CATEGORÍA	RESPUESTAS CON MAYOR RECURRENCIA	DEPENDENCIA
Trabajo en equipo	12	Secretaría: Planeación, Cultura, Transito, Agricultura, Mujer, Hacienda, Agua Potable, General y Minas.
Recursos Técnicos	11	Secretaría:





		Hacienda, vías, Hábitat y fronteras.
		Control interno de gestión.
Clima organizacional y laboral.	11	Secretarías: Privada, Gobierno, Agua potable, Cultura, Planeación, Hacienda y Fronteras.
		Oficina Asesora Control Interno Disciplinario.
Comunicación asertiva	6	Secretarías: General, Desarrollo Social, Fronteras y General.
Actividades recreativas y deportivas, así mismo pausas activas.	6	Secretarías: Planeación, Vías, Agricultura, Hábitat, Gestión Minero y Fronteras.
Respeto y colaboración	5	Secretarías: Jurídica, Hacienda, Agua Potable, Minas
		Despacho del Gobernador
Incentivar la motivación y el reconocimiento de los resultados positivos del área del trabajo	5	Secretarías: Minas, Jurídica, Planeación, Vías y Desarrollo Social.
Capacitación a los funcionarios en temas de servicio al cliente, liderazgo, en el manejo de las emociones, el clima organizacional y el manejo del estrés laboral.	5	Secretarías: Fronteras, Vías, Desarrollo Social y Hacienda.



Escucha activa, empatía y sentido de pertenencia por el área y la entidad.	4	Secretarías: General, Gestión Minero y Tránsito.
Dar respuesta con prontitud a las solicitudes requeridas.	2	Secretarías: General y Fronteras
Iluminación	2	Secretarías: jurídica y Gestión Minero.

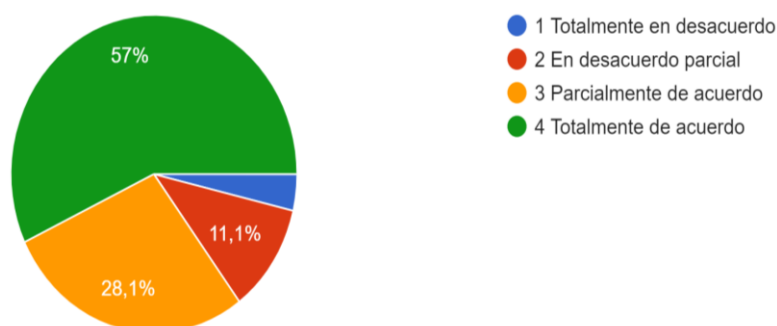
Fuente: Diseño Propio

Esta pregunta se realizó con el objetivo que los funcionarios puedan expresar sus inconformidades y los aspectos de mejora en cada una de las dependencias donde los funcionarios laboran, para así realizar acciones y optimizar el clima organizacional y laboral para el año 2023.

7.3 Comunicación e integración:

¿Mi jefe informa periódicamente a los funcionarios sobre el avance de metas y logros de objetivos?

135 respuestas



16.

De acuerdo al porcentaje de gráfico, el 57% responde que están totalmente de acuerdo, el 28,1% parcialmente de acuerdo y el 11,1% en desacuerdo parcial. Aunque el mayor porcentaje es positivo, con más del 50%, el otro 50% expresa un nivel medio de insatisfacción con respecto a la pregunta. En cualquier fase de un

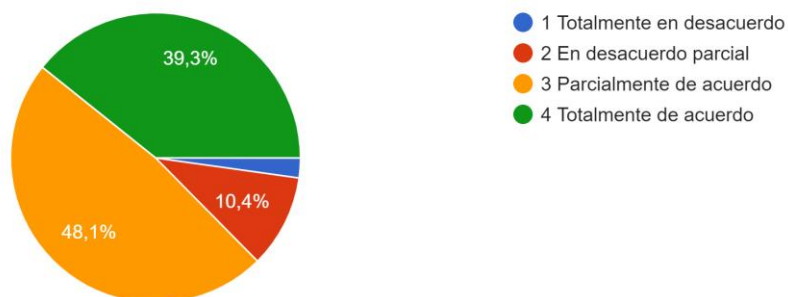


proyecto o tarea es fundamental realizar una evaluación la cual incluye la retroalimentación entre los participantes para identificar las falencias y los avances que se lleva, es por ello, que es importante la comunicación bilateral donde se comparta la información de los diferentes procesos y generar un compromiso mayor por parte de los implicados.

17.

¿Considero eficiente la comunicación con las diferentes áreas de la entidad?

135 respuestas



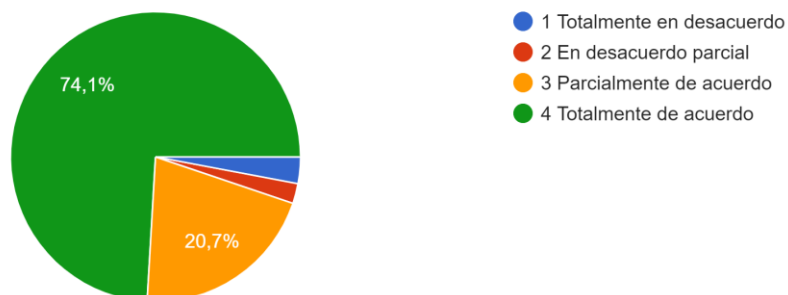
En relación a la pregunta el 39,3% responde totalmente de acuerdo, el 48,1% parcialmente de acuerdo el 10,4% en desacuerdo parcial, en el cual el porcentaje más alto según los señalado por los funcionarios están parcialmente de acuerdo en la comunicación con las diferentes áreas de la entidad y un 3% totalmente en desacuerdo. La comunicación interna en las áreas de la institución debe tratarse con más eficiencia para aumentar los porcentajes de satisfacción, pues esta evita la desinformación y genera un grupo de colaboradores integrados y motivados.



18.

¿La información compartida en mi área es útil para el desarrollo de mi labor?

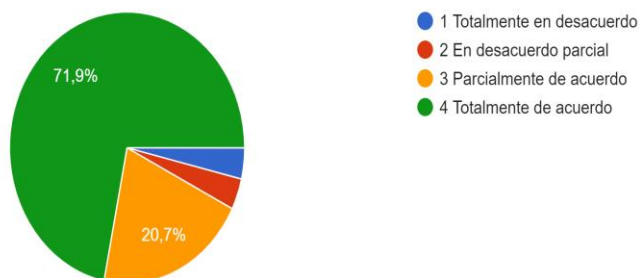
135 respuestas



Del 100% de la muestra obtenida, respondieron con un alto porcentaje del 74,1%, el 20,7% parcialmente de acuerdo y un 5,2% respondieron en desacuerdo parcial y totalmente en desacuerdo. En el cual se concluye que, sí se realizan mensajes informativos útiles para mejorar las labores de cada uno de los integrantes de la institución, lo que es necesario para mantener actualizados a los colaboradores sobre nuevas estrategias de desarrollo.

¿Me encuentro satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros?

135 respuestas



19.

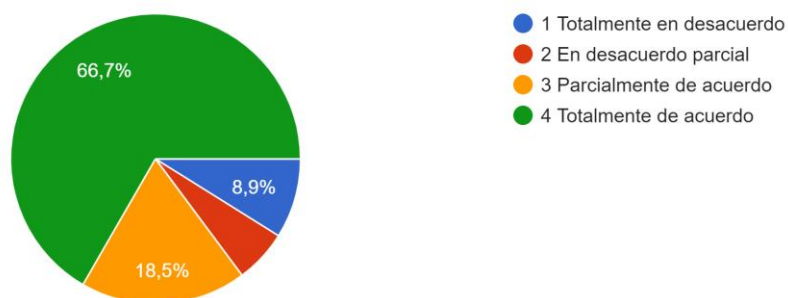


De acuerdo a la pregunta sobre la satisfacción en la comunicación con los compañeros el 71,9% responde totalmente de acuerdo, el 20,7% parcialmente de acuerdo y el 8,2% seleccionan parcialmente en desacuerdo. En donde se evidencia que una de las principales razones del clima laboral es la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. Esto es un balance positivo en el ambiente laboral, pues el éxito en una compañía es la comunicación asertiva entre sus integrantes y los agentes externos, que se evidencie con estos resultados una comunicación satisfactoria traduce una calidad de la cultura organizacional.

20.

¿Considero que mi jefe trata a todo el personal por igual?

135 respuestas

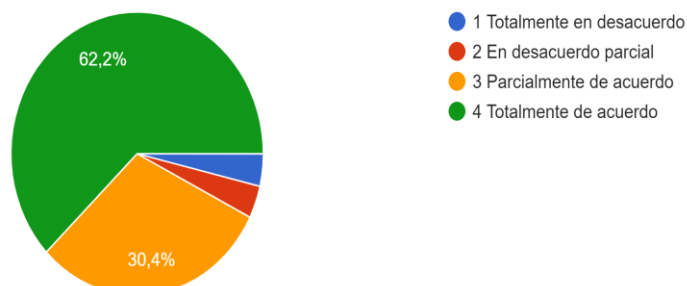


Del 100% de la muestra obtenida, el 66,7% responde totalmente de acuerdo, el 18,5% parcialmente de acuerdo y el 8,9% totalmente en desacuerdo. Aunque el porcentaje del ítem es alto, hay que tener en cuenta el porcentaje totalmente en desacuerdo para así identificar la comunicación e integración. Aunque se evidencia un gran porcentaje de satisfacción, cabe recalcar que los líderes jefes deben tratar al personal igual para no caer en acciones discriminatorias por raza, sexo, color, orientación sexual o cualquier otro aspecto, para así mantener un clima organizacional cómodo y tranquilo.



¿Considero que mis compañeros tienen límites de respeto en el momento de la comunicación?

135 respuestas



21.

Con respecto al ítem o pregunta el 62,2 % está totalmente de acuerdo, el 30,4 % responde parcialmente de acuerdo y el 3,7% responde en desacuerdo parcial y 3,7% totalmente en desacuerdo. En el cual se concluye que sí se presentan límites de respeto entre los funcionarios, lo que es importante para no crear inconvenientes y malas interpretaciones que generan conflictos.

Pregunta cualitativa:

22. ¿Qué aspectos de comunicación considero que se deben promover dentro de mi área o secretaría?

Tabla 4.

CATEGORÍA	RESPUESTAS CON MAYOR RECURRENCIA	DEPENDENCIA
Comunicación e integración del jefe inmediato hacía los funcionarios.	23	Secretarías: Jurídica, Planeación, Vías, General, Gestión Minero, Agricultura, Agua Potable, Hacienda, Cultura, Tránsito,





		Desarrollo Social, Hábitat, Educación y Fronteras. Despacho del Gobernador. Oficina asesora Control Interno de Gestión
Respeto, escucha activa	13	Secretarías: Hábitat, Mujer, Desarrollo Social, Hacienda, Vías, Tic, Gestión Minero, Planeación, Fronteras, General y Agua Potable.
Trabajo en equipo	7	Secretarías: Tránsito, Agricultura, General, Hacienda y Cultura.
Reuniones de seguimiento en relación al clima laboral y organizacional	5	Secretarías: Desarrollo Social, Hacienda, Agricultura. Oficina Asesora Control Interno Disciplinario.

Fuente: Diseño Propio

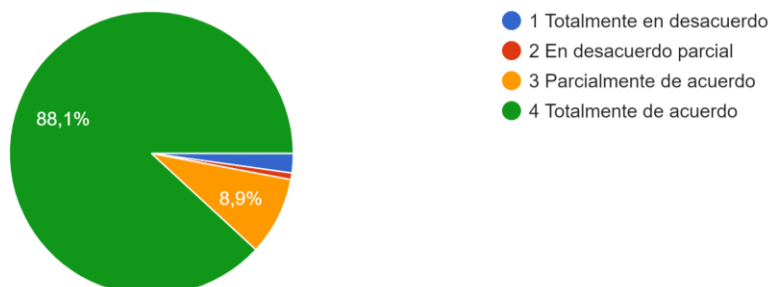
La comunicación intencionada para la mejoría del clima organizacional fomenta integración, motivación y compromiso en los objetivos de la organización. Aquí se evidencia que es necesario seguir implementando nuevas estrategias de comunicación para mantener los altos porcentajes de motivación y a su vez atender las sugerencias más comunes que se dieron en las respuestas de los encuestados en esta pregunta.



7.4 Trabajo en equipo:

¿Conozco, respeto y practico el concepto de trabajo en equipo?

135 respuestas

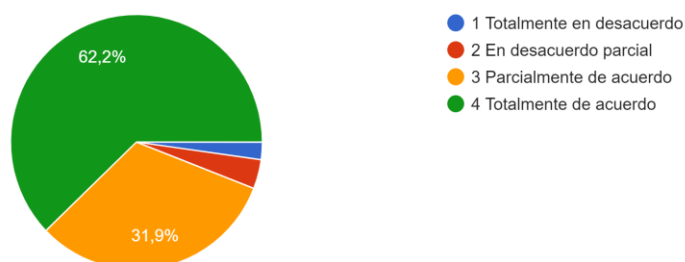


23.

Del 100% de la muestra obtenida, el 88,1% responde totalmente de acuerdo, el 8,9% responde parcialmente de acuerdo, el 1% en desacuerdo parcial y el 2% totalmente en desacuerdo. En relación al resultado arrojado por la gráfica, el mayor porcentaje es afirmativo en el cual conocen y practican el trabajo en equipo, sin embargo se debe tener en cuenta sus opiniones y solicitudes para mejorar y capacitar a todos los funcionarios de la administración departamental.

¿En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?

135 respuestas



24.

Con respecto a la pregunta el 100% de la muestra, el 62,2% responden totalmente de acuerdo, el 31,9% responde parcialmente de acuerdo, 3% responden en desacuerdo parcial y el 1,9 % responde totalmente de acuerdo. Sin embargo se

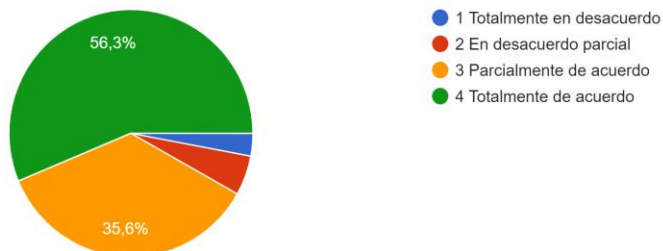




considera seguir fortaleciendo y capacitando en temas de trabajo en equipo para así aumentar el nivel de capacitación de funcionarios.

¿Los objetivos de mi área los conocen todos los integrantes del equipo de trabajo?

135 respuestas



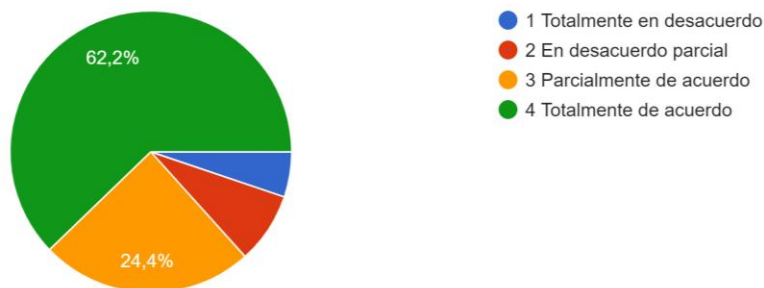
25.

Con respecto a la pregunta, el 56,3% contesta totalmente de acuerdo, el 35,6% parcialmente de acuerdo, el 4,05% en desacuerdo parcial y el otro 4,05% totalmente de desacuerdo, en el cual se presenta un alto porcentaje donde los funcionarios expresan que si conocen los objetivos de su área de trabajo. Con estos resultados se puede determinar que la entidad sí realizó la debida formación e inducción de los objetivos a desarrollar en cada área y es por ello que un alto porcentaje de los funcionarios los conocen o los recuerdan, sin embargo es importante realizar frecuentemente una retroalimentación de los objetivos.

26.

¿Considero que los funcionarios que conforman mi área, dan lo mejor de sí para el cumplimiento de las metas establecidas?

135 respuestas

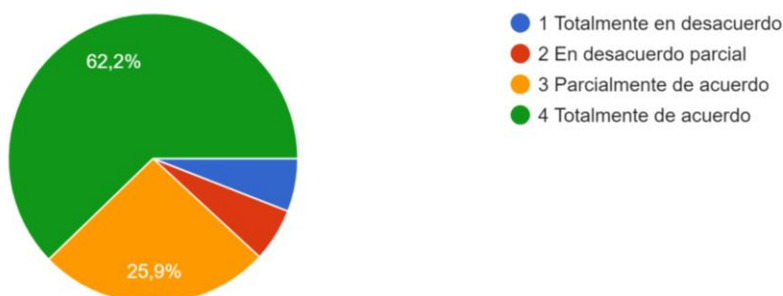


Del 100% de la muestra, el 62,2% responde totalmente de acuerdo, el 24,4% parcialmente de acuerdo el 6,7% responde en desacuerdo parcial y el 6,7% totalmente en desacuerdo, en relación a la pregunta si considera que los compañeros o funcionarios dan lo mejor de sí para el cumplimiento de la metas establecidas. Con estos resultados se puede evidenciar que es importante resaltar el trabajo de los compañeros pues en muchas ocasiones el desconocimiento de estos cae el error de considerar que no todos los colaboradores trabajan con el mismo compromiso.

27.

¿Mi jefe me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre la realización de mi trabajo?

135 respuestas

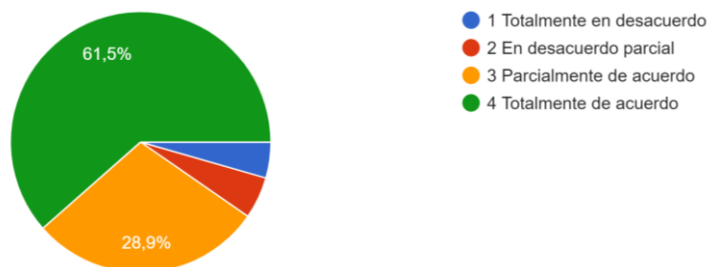


De acuerdo a la pregunta, el jefe retroalimenta tanto positivamente como negativamente en la realización del trabajo en donde el 62,2% responde totalmente de acuerdo, el 25,9% responde parcialmente de acuerdo, el 5,95 responde en desacuerdo parcial, así como 5,95 responde totalmente en desacuerdo. Analizando la gráfica hay un alto nivel de satisfacción de los funcionarios en relación a la pregunta. La retroalimentación permite identificar falencias, nuevas habilidades y nuevos retos, por ello se resalta este resultado positivo en esta pregunta. .



¿Existe un ambiente de confianza, integración y cooperación entre los funcionarios de mi área de trabajo?

135 respuestas



28.

El 61,5% responde totalmente de acuerdo, el 28,9% responde parcialmente de acuerdo, el 4,8% responde en desacuerdo final, así como el 4,8% responde totalmente en desacuerdo. En relación a la pregunta se requiere seguir fomentando los niveles de confianza, integración y cooperación de los funcionarios en mejora de los resultados de cada área o dependencia. Cuando hay confianza, las personas dan un paso al frente de manera voluntaria y trabajan en forma óptima, conjunta y eficiente. Optan por un propósito en común, piensan de forma creativa, mejora el trabajo en equipo y se comunican de manera abierta y sincera

Pregunta cualitativa:

29. ¿Qué acciones considero que se deben realizar para mejorar el trabajo en equipo dentro de mi área?

Tabla 5

CATEGORÍA	RESPUESTAS CON MAYOR RECURRENCIA	DEPENDENCIA
Talleres en comunicación asertiva.	13	Secretarías: Hacienda, Desarrollo Social, Vías, General, Tránsito y Mujer. Consejería para la Acción Comunal.



Realizar reuniones frecuentes y de seguimiento para conocer los avances de cada una de las áreas.	6	Fondo de pensiones Despacho de gobernador. Secretarías: Agricultura, Desarrollo Social, General, Cultura y Fronteras.
Identificación clara de las funciones y distribución equitativa del trabajo.	4	Secretarías: Planeación, Gobierno, Fronteras y Jurídica.
Actividades de integración y pausas activas para liberar el estrés.	4	Secretarías: Fronteras, General, y Hábitat.
Capacitaciones en relaciones interpersonales	2	Secretarías: General y Hacienda.

Fuente: Diseño Propio

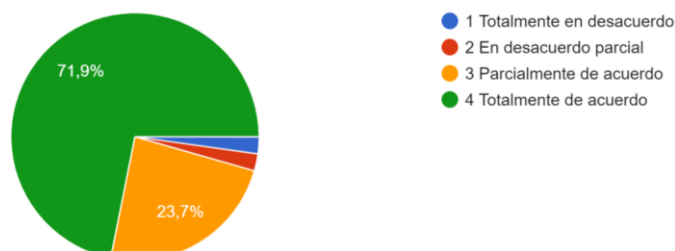
Según la muestra obtenida consideran continuar realizando acciones de mejora para optimizar el trabajo en equipo y fortalecer los temas de comunicación asertiva, actividades de integración, identificación y distribución de las funciones y relaciones interpersonales para seguir fortaleciendo el trabajo en equipo y prolongar acciones de mejora donde se tenga en cuenta estos espacios.

7.5 Capacidad profesional



¿Tengo autonomía para realizar los trabajos asignados?
135 respuestas

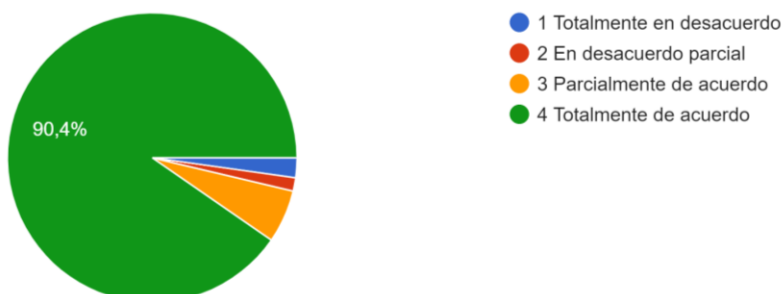
30



Con relación a la pregunta ¿Tengo autonomía para realizar los trabajos asignados? Donde el 71.9% responde totalmente de acuerdo, el 23,7% responde parcialmente de acuerdo, el 2,15% responde en desacuerdo parcial y el otro 2,15% responde totalmente en desacuerdo. La autonomía laboral es la libertad que se le otorga al empleado para controlar determinados aspectos de su actividad profesional en la organización. Esto puede hacer referencia a la flexibilidad de horarios, a la toma de decisiones sobre cómo ejecutar sus tareas, a las herramientas a utilizar o a la autogestión del tiempo. En el caso de estos resultados, conduce a que aumente el nivel de confianza, creatividad y proactividad de los funcionarios.

31.

¿Considero que aplico mis conocimientos de forma eficiente en el desarrollo de mi trabajo?
135 respuestas



Dentro del 100% de la muestra obtenida, el 90,4% responde totalmente de acuerdo en aplicar los conocimientos de forma eficiente en el desarrollo del trabajo en el cual desempeña, donde se evidencia un nivel de satisfacción alto. Así mismo, el 5% responde parcialmente de acuerdo, el 2% responde en desacuerdo final y el

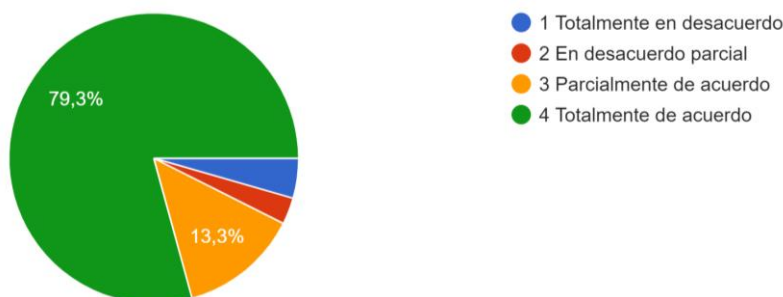


otro 2% contesta totalmente en desacuerdo. La valoración de los puestos de trabajo según las destrezas y conocimientos garantiza la calidad de los resultados en cada tarea a realizar por parte de los funcionarios; es por ello, que se resaltan de manera positiva los resultados de esta pregunta porque traduce el aprovechamiento adecuado de los talentos de los funcionarios.

32

¿Mis conocimientos, habilidades y destrezas son coherentes con el cargo que desempeño?

135 respuestas



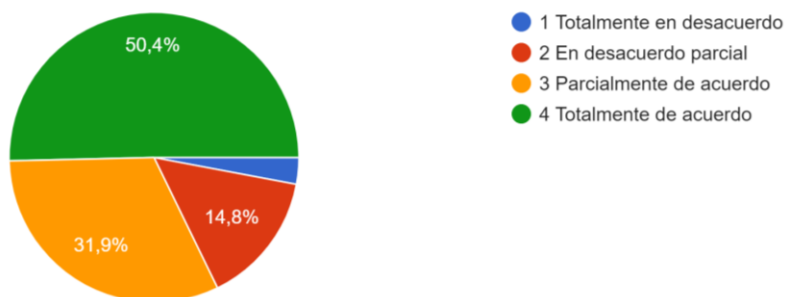
Del 100% de la muestra obtenida, el 79,3% responde totalmente de acuerdo, el 13,3% responde parcialmente de acuerdo, el 3% en desacuerdo parcial y el 4% responde totalmente en desacuerdo. Analizando los resultados de la gráfica hay un gran porcentaje de satisfacción de los funcionarios respecto al desempeño de sus conocimientos, habilidades y destrezas con su labor. Es importante hacer la distinción entre conocimientos y capacidades, porque mientras uno se refiere a saber cómo se hacen las cosas y los métodos para hacerlas, la otra se refiere a la capacidad para ejecutarla, adaptarla y hacer de la forma que convenga a la organización, por eso se resalta el balance positivo en los resultados de esta pregunta.



33.

¿Considero que se encuentran bien distribuidas las actividades dentro del equipo de trabajo de acuerdo a las funciones que debo desarrollar?

135 respuestas



En relación con la pregunta ¿Considero que se encuentran bien distribuidas las actividades dentro del equipo de trabajo de acuerdo a las funciones que debe desarrollar? El 50.4% responde totalmente de acuerdo, el 31.9% responde parcialmente de acuerdo, el 14,8% en desacuerdo parcial y el 2,9% responde en desacuerdo parcial.

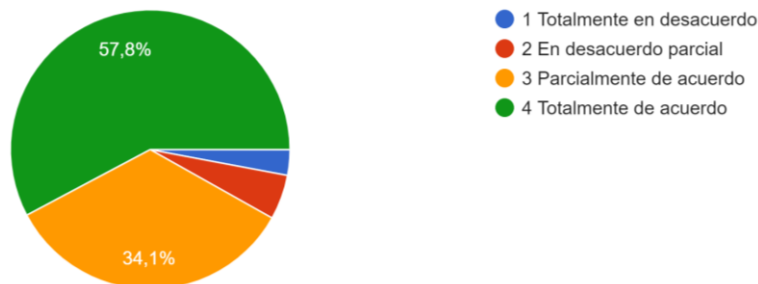
Analizando la gráfica, la mitad de los funcionarios se encuentra satisfechos, sin embargo, el otro 50% no se encuentran satisfechos con las actividades distribuidas dentro del área y dependencia en el cual labora. Con estos resultados hay que tener en cuenta la importancia que distribuir las actividades de acuerdo a las funciones acordadas y a las diferentes competencias laborales (competencias básicas, pensamiento lógico-matemático y con la comunicación; competencias genéricas, son aquellas que permiten determinar las metas y priorizar la realización de las actividades tomando en consideración los tiempos y recursos necesarios; y las competencias específicas, se refieren a los conocimientos teóricos y técnicos específicos necesarios para desarrollar una determinada actividad laboral. Por lo tanto, cambian en función de la ocupación).

34.



¿Participo en los diferentes programas en los que es convocada la secretaría?

135 respuestas

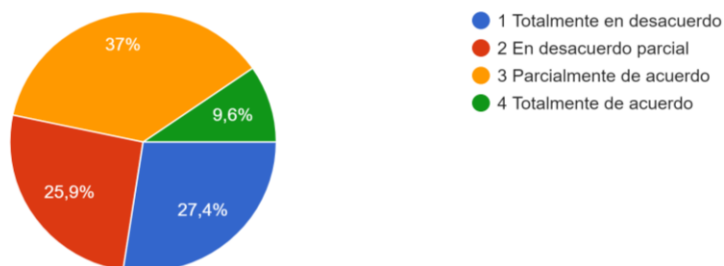


El 57,8% responde totalmente de acuerdo en la participación de los diferentes programas en los que convoca la secretaría, sin embargo, el 34,1% responden parcialmente de acuerdo, el 4,05% responde en desacuerdo parcial y el otro 4,05% contesta o responde totalmente en desacuerdo en la participación de las diferentes actividades convocadas por las secretarías. De esta manera, la mitad del personal se encuentra satisfecho y el otro 50% no ha demostrado participación en las actividades convocadas.

Con los resultados de esta pregunta se puede identificar una falencia en la cultura organizacional, específicamente en la motivación de los funcionarios a participar de manera activa en la mayoría de las actividades que se organizan en la institución. El trabajo en equipo debe reflejarse también en el disfrute o desarrollo final de los programas que se realizan en la organización, esto puede afectar el clima laboral.

¿Manifiesto estrés laboral constante debido al exceso de trabajo?

135 respuestas

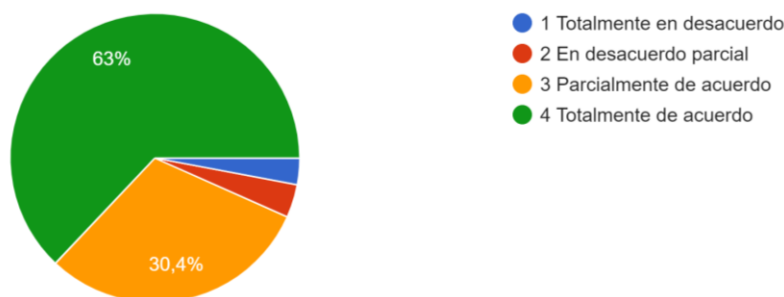


35.



Del 100% de la muestra obtenida se observa que el 9,6% se encuentra totalmente de acuerdo y el 37% parcialmente de acuerdo con que se presenta un exceso de estrés laboral; por otro lado, en contraste un 25,9% de los encuestados dice estar en desacuerdo parcial y un 27,4% totalmente en desacuerdo. Esto evidencia que hay opiniones divididas, lo que preocupa porque se puede interpretar que el 50% de los funcionarios presenta más carga laboral que la otra mitad o también que, la mitad de los encuestados no tienen suficientes estrategias para gestionar el estrés que se pueda llegar a presentar.

¿Puedo manejar adecuadamente mi carga laboral?
135 respuestas



36.

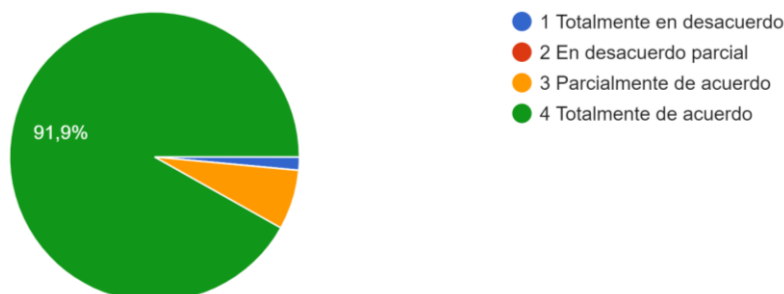
De acuerdo a la pregunta ¿Puedo manejar adecuadamente mi carga laboral? El 63% responde totalmente de acuerdo, el 30,4% responde parcialmente de acuerdo, el 2,2% responde en desacuerdo parcial y por último 2,2% totalmente en desacuerdo. Según análisis de la gráfica, aunque los funcionarios manifiestan estrés laboral han creado estrategias para manejar el estrés, esto brinda un balance positivo pues una buena gestión del estrés laboral garantiza una calidad en las tareas a realizar.



37.

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

135 respuestas

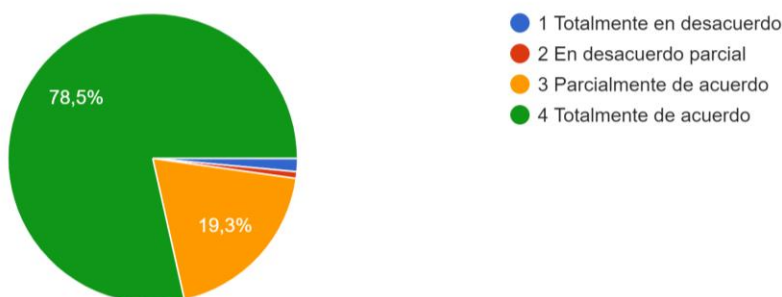


Con respecto a la pregunta el 100% de los funcionarios que diligenciaron la encuesta, el 91,9% responde totalmente de acuerdo, el 5% responde parcialmente de acuerdo y el 3% contestan totalmente en desacuerdo. En el análisis de la gráfica se manifiesta el sentido de pertenencia por la entidad aun así realizando horas extras para el desempeño del área o dependencia. Estos resultados concuerdan con el nivel de confianza que los empleados les otorgan para crear su trabajo, genera una proactividad en los funcionarios que les incentiva a trabajar horas extras.

38.

¿El trabajo que desempeño es agradable y contribuye a mi crecimiento personal y profesional?

135 respuestas



Del 100% de los funcionarios el 78,5% responde totalmente de acuerdo, el 19,3% responde parcialmente de acuerdo, y el 2,2 % responde totalmente en desacuerdo. En el cual se analiza e interpreta el nivel de satisfacción y el sentido de

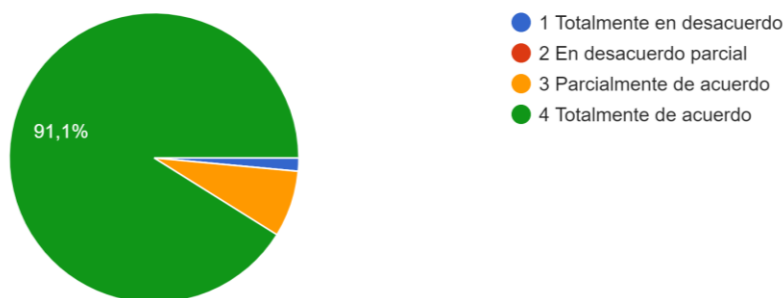


pertenencia por el área y la dependencia. El crecimiento laboral es importante tanto para el funcionario como para la organización, pues permite que los empleados mejoren los conocimientos mientras trabajan, mientras contribuyen a crear equipos de trabajo más preparados para afrontar los diferentes proyectos o dificultades laborales.

39.

¿Tengo claridad del porque y/o para que de mi trabajo?

135 respuestas

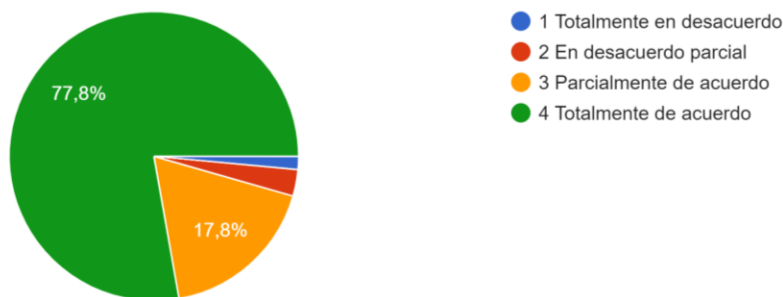


El mayor porcentaje se presenta con un 91,1% totalmente de acuerdo, el 5% responde parcialmente de acuerdo, y el 2,9% responde totalmente en desacuerdo. En el cual se interpreta que los funcionarios tienen claridad de sus funciones y el objeto del trabajo.

40.

¿Me siento satisfecho con la labor que desempeño?

135 respuestas

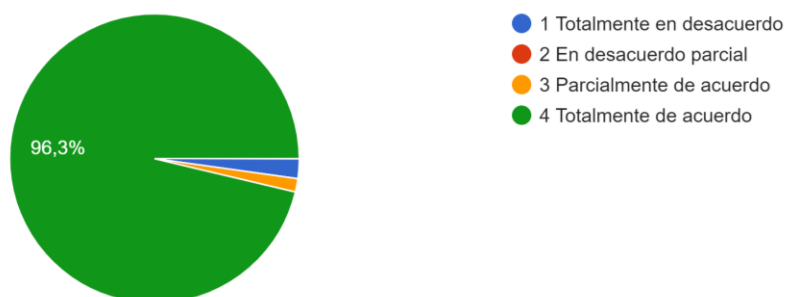


Del 100% de los empleados en el cual respondieron la encuesta, el 77,8% manifiesta estar totalmente de acuerdo, el 17,8% responde estar parcialmente de acuerdo, el 2,2% responden en desacuerdo parcial y el otro 2,2% contesta totalmente en desacuerdo. Como se evidencia en la gráfica, hay un alto nivel de satisfacción en relación a la labor que desempeñan los funcionarios. La motivación laboral existe cuando se ubica a personas en áreas adecuadas a sus funciones y a su trayectoria profesional, es por ello que se evidencia el nivel alto de satisfacción en esta pregunta.

41.

¿Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas por el área de trabajo?

135 respuestas



Con respecto a la pregunta, el 96,3% se manifiesta totalmente de acuerdo, 1,7% responde parcialmente de acuerdo, así mismo el 2% responde totalmente en desacuerdo. En base a la gráfica existe un alto porcentaje en el nivel de satisfacción en el compromiso para alcanzar las metas establecidas por el área de trabajo. Estos resultados se correlacionan con la adecuada distribución de las funciones según las competencias laborales y la socialización de los objetivos laborales en la organización.

Pregunta cualitativa:

42. ¿Describa qué otras capacidades requieren desarrollar o fortalecer para el desempeño de sus funciones?



Tabla 6

CATEGORÍA	RESPUESTAS CON MAYOR RECURRENCIA	DEPENDENCIA
Capacitación en inteligencia emocional y resolución de conflictos.	7	Secretarías: General, Vías, Tránsito, Hábitat, Agua Potable y General. Consejería para la Acción Comunal
Programas de internet	6	Secretarías: General, Vías, Tránsito, Hábitat y Agua Potable.
Capacitación en herramientas ofimáticas.	6	Secretarías: General y Vías.
Clima laboral y organizacional	5	Secretarías: Desarrollo Social, Hacienda, Agricultura y Cultura. Oficina Control Interno Disciplinario
Capacitación en temas de pensiones	2	Consejería para la acción comunal, Secretaría General.

Fuente: Diseño Propio

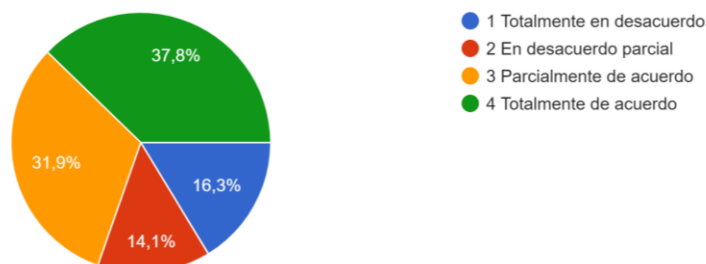
Estos mencionan desde un punto de vista personal y profesional las capacidades que requieren adquirir más conocimientos en temas descritos anteriormente, para así ponerlos en práctica desde los distintos ámbitos, profesional, personal y social.



7.6 Condiciones físicas:

¿Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro “piso y paredes”, sillas de trabajo y escritorios (ergonomía)?

135 respuestas



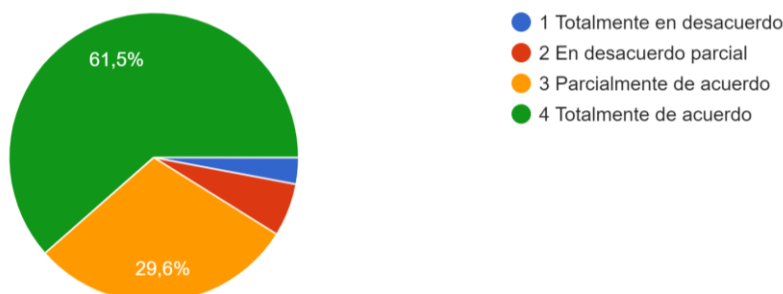
43.

Con respecto a la pregunta el 37,8% responde totalmente de acuerdo, el 31,9% contesta parcialmente de acuerdo, él 14,1% responde en desacuerdo parcial y el 16,3% se manifiesta totalmente en desacuerdo con respecto a ergonomía dentro de su área de trabajo. En el análisis de la gráfica demuestra un alto nivel de insatisfacción con respecto a la ergonomía en los sitios de trabajo. Uno de los aspectos que afecta el ambiente laboral es el estado del mobiliario y espacio donde se labora, por eso es importante tener en cuenta esos aspectos para evitar la desmotivación laboral y posibles enfermedades físicas de los funcionarios.

44.

¿Las condiciones de higiene (aseo, limpieza y orden) de mi sitio de trabajo son adecuadas?

135 respuestas

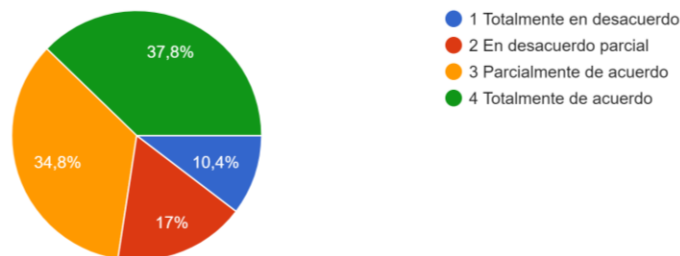




Del 100% de la muestra obtenida, el 61,5% responde totalmente de acuerdo, el 29,6% responde parcialmente de acuerdo 6,5% responde en desacuerdo parcial y el 2% responde totalmente en desacuerdo. Según la interpretación de la imagen, manifiestan un alto nivel de satisfacción con respecto a las condiciones de aseo.

¿Cuento con los equipos y elementos de oficina adecuados para el desarrollo óptimo de mi trabajo?

135 respuestas



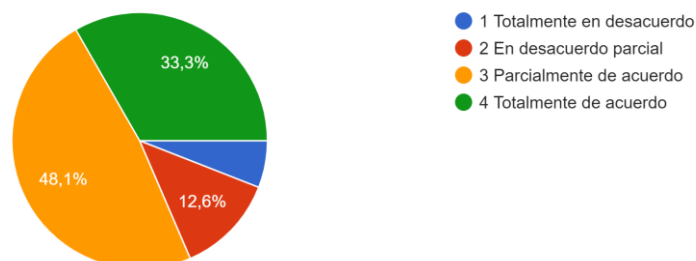
45.

De acuerdo al ítem el 37,8% responde totalmente de acuerdo, el 34,8% responde parcialmente de acuerdo, el 17% contesta en desacuerdo parcial y el 10,4% manifiesta estar totalmente en desacuerdo. Según lo señalado por la gráfica el nivel de insatisfacción señalado por los funcionarios varía dependiendo el área, lo que es necesario analizar más a fondo. Sin embargo, se evidencia un porcentaje más alto de aprobación con la cantidad y calidad de los elementos necesarios para el desarrollo óptimo del trabajo.

46.

¿Dentro de mi área de trabajo se resuelven oportunamente las actividades de mantenimiento necesarias?

135 respuestas

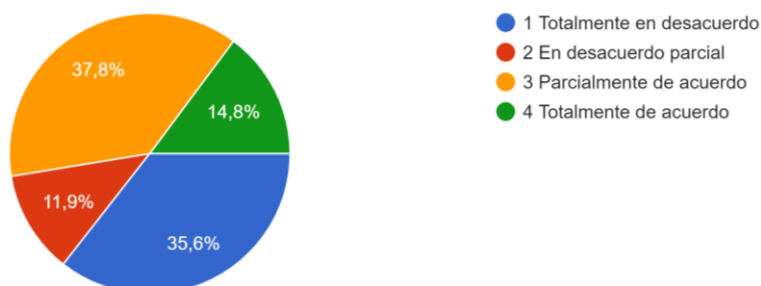


Con respecto a la pregunta el 33,3% está totalmente de acuerdo, el 48,1% parcialmente de acuerdo, el 12,6% en desacuerdo parcial y el 6% totalmente en desacuerdo. Con estos resultados se evidencia un alto porcentaje en nivel de satisfacción, lo que traduce que la organización se preocupa por realizar actividades de mantenimiento para que los funcionarios ejercen sus labores de manera óptima.

47.

¿En el área donde desempeño mi labor hay contaminación auditiva (ruido)?

135 respuestas



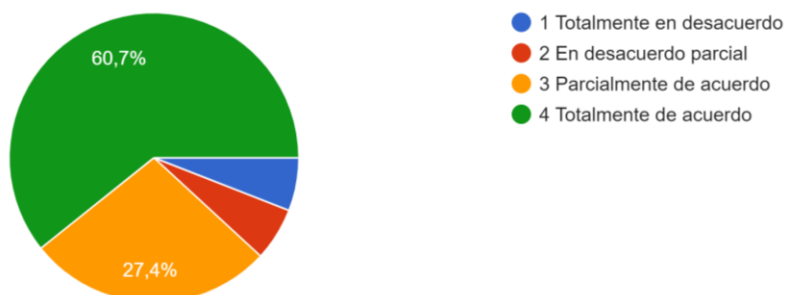
Del 100% de la muestra obtenida, el 14,8% respondieron totalmente de acuerdo, 37,8% respondieron parcialmente de acuerdo, el 11,9% responde en desacuerdo parcial y el 35,6% responde totalmente en desacuerdo. Con estos resultados se puede identificar opiniones divididas con respecto a la contaminación auditiva, en dónde

48.



¿En el área donde desempeño mi labor cuento con suficiente ventilación?

135 respuestas



De acuerdo a la pregunta el 60,7% responde totalmente de acuerdo, el 27,4% responde parcialmente de acuerdo, el 5,9% responde en desacuerdo parcial así mismo el 5,9% responde totalmente en desacuerdo. Analizando la gráfica el nivel de satisfacción de los funcionarios es alto con respecto a la suficiente ventilación en las áreas de trabajo.

Pregunta cualitativa.

49. ¿Qué aspectos considera usted que se debe tener en cuenta desde el área de seguridad y salud en el trabajo?

Tabla 7

CATEGORÍA		RESPUESTAS CON MAYOR RECURRENCIA	DEPENDENCIA
Iluminación, escritorios (ergonomía)	sillas y adecuados	32	Secretarías: Jurídica, Agricultura, Mujer, Planeación, Fronteras, Desarrollo Social, Vías, Hacienda, Agua Potable y Cultura. Oficina Asesora Control Interno de Gestión.



		Consejería Departamental de Gestión del Riesgo.
No se cuentan con los equipos de cómputo adecuados, así mismo hace falta realizarles mantenimiento	10	Secretarías: Agricultura, Desarrollo Social, Fronteras, Hacienda y Agua Potable. Oficina Asesora Control Interno Disciplinario
Tener en cuenta las condiciones de salud de los funcionarios.	7	Secretarías: Desarrollo Social, Desarrollo Económico, Tránsito, Agricultura y Minas Consejería Departamental de Gestión del Riesgo..
Mantenimiento de los pisos, pared y aire acondicionado.	6	Secretarías: Tránsito, Fronteras, General, Hacienda, Gobierno. Despacho del Gobernador.
Pausas activas constantes	5	Secretarías: Desarrollo social, Medio Ambiente, Minas, Hacienda y Jurídica.
Realizar seguimiento a las dependencias para identificar necesidades.	4	Secretarías: Fronteras, General y Desarrollo Social.
Capacitación de primeros auxilios, así mismo, implementos de primeros auxilios.	4	Secretarías: Transito, Gestión Minero y General.

Fuente: Diseño Propio

En cuanto a las condiciones físicas de las dependencias se presentan aspectos de mejora y de seguimiento en temas de ergonomía, contaminación auditiva, mantenimiento de computadores, aire acondicionado, entre otros aspectos





de mejora, sin embargo, ya se han presentado las solicitudes y se tiene en conocimiento el área encargada de servicios generales de las condiciones ergonómicas en los puestos de trabajo.



8. CONCLUSIONES

Se observa que la entidad tiene una Cultura Organizacional débil ya que los funcionarios no le dan la importancia que requieren el diligenciamiento de esta información para tomar acciones que permitan mejorar el Clima Organizacional y Laboral de la entidad.

Analizando los resultados del instrumento de medición, se observa que aún se siguen presentando falencias en el clima organizacional y laboral en las 21 secretarías de la Gobernación Norte de Santander, sin embargo, desde el área de Talento Humano se ha venido trabajando en los programas de Capacitación y Bienestar Social en el fortalecimiento del clima laboral y organizacional a través de capacitaciones, sensibilizaciones en temas de comunicación asertiva, actividades de recreación, trabajo en equipo, realización de pausas activas y jornadas de promoción y prevención.

Existen falencias en el estilo de dirección, en cuanto a la comunicación asertiva, la forma de incentivar, reconocer y motivar a los funcionarios. También se observa debilidad por parte de los jefes para resolver los conflictos que se presentan al interior de las dependencias con los funcionarios a cargo

En la variable de capacidad profesional, aunque los resultados arrojados son altos en relación al conocimiento, habilidades y destrezas de los funcionarios con el cargo que desempeñan, desde el área de Talento Humano en los programas de capacitación y bienestar social se sigue fortaleciendo la capacidad profesional de los funcionarios a través de actividades que contribuyan al buen desempeño y cumplimiento de sus responsabilidades.



Existe una sobre carga laboral y trabajo bajo presión en algunos funcionarios, por lo tanto, uno de los factores más relevantes es el estrés laboral.

Algunos puestos de trabajo no cuentan con las condiciones ergonómicas, lo que impide que los funcionarios realicen sus actividades diarias de manera eficiente.

Algunas oficinas tienen contaminación auditiva, iluminación inadecuada, y falta de mantenimiento de la infraestructura.

En el análisis de los resultados se evidencia que el mayor porcentaje de los funcionarios reportan carga laboral debido al escaso personal de planta, ya que son funcionarios de permanencia y de cumplimiento de las metas que se requiere en el área o dependencia. Así mismo, manifiestan estrés laboral debido a la misma situación de carga laboral que presentan, sin embargo, desde el área de talento humano dentro de sus programas de capacitación y bienestar social se instruye al funcionario ha desarrolle estrategias que le permitan manejar adecuadamente el estrés laboral

En cuanto a las condiciones físicas de la entidad, desde gestión logística se ha venido trabajando con respecto a las solicitudes dadas por los funcionarios en el mantenimiento de las instalaciones y las condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo donde se les permita a los funcionarios desempeñar sus actividades en condiciones óptimas.



9. RECOMENDACIONES:

Fortalecer los lazos con los jefes inmediatos, aunque las encuestas arrojaron un grado alto de satisfacción se requiere seguir fortaleciendo estas relaciones interpersonales.

Se recomienda seguir trabajando en el fortalecimiento en los estilos de dirección, ya que los funcionarios reportan y describen agotamiento físico y mental debido a las sobrecargas laborales, la responsabilidad en el cumplimiento de objetivos y el estrés laboral generado por estas situaciones. Así mismo se sugiere más personal idóneo, con conocimiento, compromiso y habilidades en el ejercicio de sus funciones en el cual esta acción genere menos sobrecarga laboral y mayor satisfacción en los funcionarios.

Concientizar a los funcionarios sobre la importancia de asistir a las capacitaciones que son convocados ya que estas les permiten desarrollar o fortalecer sus capacidades para mejorar su desempeño laboral.

Motivar y orientar a los secretarios de despacho, jefes de oficina y a los funcionarios a cargo en la participación de las diferentes actividades programadas por el Área de Talento Humano y su impacto en la productividad y las relaciones interpersonales.

Brindar mayor reconocimiento a los funcionarios de acuerdo al cumplimiento de las metas y objetivos en el cual se beneficia el área, dependencia y la entidad, así mismo, seguir incentivando la motivación de los servidores públicos teniendo en cuenta sus inquietudes y necesidades que requieren para desempeñar eficientemente y satisfactoriamente su labor.



Continuar con capacitaciones para fortalecer habilidades de liderazgo, comunicación asertiva, resolución de conflictos, afectividad, manejo del estrés, trabajo bajo presión y resiliencia en los Secretarios de Despacho, Jefes de Oficina y funcionarios de la Administración Departamental.

Fortalecer en las diferentes áreas de trabajo la comunicación efectiva, la integración del jefe inmediato hacía los funcionarios.

Realizar reuniones de seguimiento en relación al clima laboral y organizacional en temas como: respeto, escucha activa y trabajo en equipo. Así mismo, realizar actividades de esparcimiento, de comunicación e integración con los funcionarios donde se permita reforzar las temáticas descritas anteriormente

Se recomienda intervenir el Clima Laboral y Organizacional de todas las dependencias con un profesional idóneo, aunque en la encuesta no lo manifiesten se hace necesario la intervención ya sea en jornadas de promoción y prevención.

Realizar jornadas de orden y aseo en todas las dependencias y oficinas como mínimo 4 veces al año, evitando así las malas condiciones de aseo y presencia de animales transmisores de bacterias y virus.

Desde el área de servicios generales debe revisar y dar cumplimiento a las solicitudes generadas en el mantenimiento de las instalaciones y las condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo.



10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Bustos, P. E. G., & Bustos, A. J. R. (2018). La importancia de la satisfacción y clima laboral en las empresas. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (239). Tomado de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2018/clima-laboral-empresas.html>

García Suarez, (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de administración. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Rivera, Ricon & Florez, (2018). Percepción del Clima Organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. Revista Espacios. Tomado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/18391905.html>

Prada, R., Rueda, M., & Ocampo, P. (2020). Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. Revista Espacios, 41(45), 57-75. Tomado de <http://asesoresvirtualesalala.revistaespacios.com/a20v41n45/a20v41n45p06.pdf>

Pazmay Ramos, S. G., & Rojas, D. L. (2020). Clima Laboral en Empresas Ecuatorianas Fabricantes de Carrocerías: Caso CANFAC. Podium, (37), 15-26. Tomado de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692020000200015

Silvia, G. V., Oliver, M. F. G., & Cruz, L. M. H. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río, 4(8). Tomado de: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/2380/2384>





11. ANEXOS:

11.1 Anexo 1: Memorando y calendario

MEMORANDO

8100
Cúcuta,

PARA: Secretarios de Despacho, Jefes de Oficina, funcionarios de la entidad.

DE: Edna Carolina Joya Núñez – Secretaria General

ASUNTO: Diligenciamiento Encuestas del Programa de Bienestar Social

En el marco del Programa de Bienestar Social, es necesario realizar las encuestas para la evaluación del clima laboral, detección de necesidades de Bienestar social, encuesta preferencial de empleo con el fin de formular el programa de Bienestar social de la vigencia 2022, con el objetivo de generar condiciones y estrategias para los servidores públicos que contribuyan a su calidad de vida y a su vez se evidencie en los colaboradores el aumento de la productividad como resultado de la motivación crecimiento y al desarrollo profesional y personal.

Por lo cual se enviara el link que estará habilitado del 28 de Noviembre al 02 de diciembre del año en curso y se compartirá a través de los correos institucionales, las encuestas son:

1. Encuesta de Bienestar Social
2. Encuesta Preferencial de empleo
3. Encuesta evaluación del clima laboral organizacional
4. Encuesta para evaluar clima laboral

Gobernación de Norte de Santander	MACROPROCESO ESTRATEGICO		MAE-CG-CI-01	
	PROCESO: GESTIÓN DE COMUNICACIONES		FECHA	VERSIÓN
	COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		01/07/2021	3
		Página 2 de 2		
MEMORANDO				
Cronograma para la aplicación de las encuestas de detección de necesidades				
Fecha	Sede	Hora	Responsable	
28 de noviembre de 2022	Cúpula Chata (Gobierno, Jurídica, Medio Ambiente, Mujer, Fondo de Pensiones, General, Talento Humano, Contratación, Servicios Generales, Vías, Tlc, Desarrollo Social, Control Interno de Gestión, Planeación, Archivo, Privada, Despacho del Gobernador, Proyectos Especiales)	8:00 a.m. a 12:00 m	Cristina Brítez Tatiana García	
28 de noviembre de 2022	Hacienda (Personal de la Secretaría de Hacienda, Desarrollo Económico, Control Interno Disciplinario, Agricultura, Emisora, Oficina de Calidad, Hábitat)	4:00 p.m. a 6:00p m	Profesionales del Área de Talento Humano.	
29 de noviembre de 2022	Secretaría de Cultura	8:00 a.m. a 8:30 a.m.		
	Secretaría de Minas	9:00 p.m. a 9:30 p.m.		
	Secretaría de Educación	10:00 a.m. a 10:30 a.m.		
29 de noviembre de 2022	Gestión del Riesgo	11:00 a.m. a 11:30 a.m.		
	Oficina de Pasaportes	4:00 p.m. a 4:30 pm		
	Secretaría de Víctimas	5:00 p.m. a 5:30 p.m.		
30 de noviembre de 2022	Consejería Departamental para la Discapacidad	8:00 a.m. a 8:30 a.m.		
	Secretaría de Aguas	9:00 a.m. a 9:30 a.m.		
	Secretaría de Fronteras	10:00 a.m. a 10:30 a.m.		
	Secretaría de Tránsito	2:00 p.m. a 2:30 p.m.		



1.1.2 Encuesta del clima laboral y organizacional.

Se presenta el link de la encuesta en donde los funcionarios de la administración departamental diligenciaron la encuesta del clima organizacional y laboral.

<https://forms.gle/2SQcGwaBQzYdHViC8>

1 1.3 anexo 2. Encuesta a diligenciar



 Gobernación de Norte de Santander	MACROPROCESO: SOPORTE		MS-TH -BS-02	
	PROCESO: GESTION DEL TALENTO HUMANO		FECHA 04/09/2022	VERSIÓN
	GESTIÓN DE BIENESTAR SOCIAL		Página 60 de 1	

ENCUESTA PARA EVALUAR CLIMA ORGANIZACIONAL Y LABORAL

FECHA: ____/____/____

DEPENDENCIA: _____ ÁREA: _____

A continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas con el clima organizacional y laboral que nos permitirá conocer su percepción acerca de su entorno laboral y sus repercusiones en el comportamiento laboral para fijar las estrategias más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral de los servidores públicos de la entidad.

Así mismo, este instrumento se realiza cada año con el objetivo de evaluar el clima organizacional y laboral del área al cual pertenece con la finalidad de crear acciones o estrategias en la temática a desarrollar.

De acuerdo a lo anterior, el funcionario debe marcar con una equis (X) en cada ítem la alternativa de respuesta que considere según su percepción de acuerdo al Área de trabajo donde está asignado.

La escala utilizada es:

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo parcial 3. Parcialmente de acuerdo 4. Totalmente de acuerdo

VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL					
Nº	ORIENTACION ORGANIZACIONAL	1	2	3	4
1	¿Al ingresar a la Gobernación me informaron sobre la Misión, Visión, ¿los objetivos y las políticas de la entidad?				
2	¿He sido convocado y he asistido a los programas de inducción o reintroducción programados por la entidad?				
3	¿He contado con el apoyo y la confianza de mi jefe inmediato y mis compañeros de trabajo?				
4	¿He contado con los recursos necesarios para el desempeñar eficientemente mis funciones?				
5	¿Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan?				
6	¿Considero que mi jefe ha tenido en cuenta mis capacidades profesionales para el cumplimiento de las metas del área?				
7	¿Considero que mi cargo es remunerado de acuerdo con la carga laboral que se me ha asignado?				



 Gobernación de Norte de Santander	MACROPROCESO: SOPORTE		MS-TH -BS-02	
	PROCESO: GESTION DEL TALENTO HUMANO		FECHA 04/09/2022	VERSIÓN
	GESTIÓN DE BIENESTAR SOCIAL		Página 61 de 1	

ENCUESTA PARA EVALUAR CLIMA ORGANIZACIONAL Y LABORAL

8. ¿Considero que en caso de ausencia de mis compañeros puedo apoyar o informar en temas relevantes del área?
¿Por qué?

ESTILOS DE DIRECCIÓN

9	¿Considero que mi jefe inmediato me proporciona apoyo, estimula y me permite participar en el cumplimiento de las metas del área?				
10	¿La relación con mi jefe inmediato está fundamentada sobre las bases del respeto?				
11	¿Las actividades asignadas por el jefe inmediato de mi área tienen en cuenta los conocimientos y habilidades del equipo de trabajo?				
12	¿Considero que las sugerencias formuladas al jefe inmediato son tenidas en cuenta?				
13	¿Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo?				
14	¿Considero que mis logros son reconocidos y motivados por el jefe inmediato?				

15. Describa brevemente los aspectos a mejorar para optimizar el clima organizacional y laboral?

COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

16	¿Mi jefe informa periódicamente a los funcionarios sobre el avance de metas y logros de objetivos?				
17	¿Considero eficiente la comunicación con las diferentes áreas de la entidad?				
18	¿La información compartida en mi área es útil para el desarrollo de mi labor?				
19	¿Me encuentro satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros?				
20	¿Considero que mi jefe trata a todo el personal por igual?				
21	¿Considero que mis compañeros tienen límites de respeto en el momento de la comunicación?				



 Gobernación de Norte de Santander	MACROPROCESO: SOPORTE		MS-TH-BS-02	
	PROCESO: GESTION DEL TALENTO HUMANO		FECHA 04/09/2022	VERSIÓN
	GESTIÓN DE BIENESTAR SOCIAL		Página 62 de 1	

ENCUESTA PARA EVALUAR CLIMA ORGANIZACIONAL Y LABORAL

22 ¿Qué aspectos de comunicación considero que se deben promover dentro de mi área o secretaría?				
TRABAJO EN EQUIPO				
23	¿Conozco, respeto y práctico el concepto de trabajo en equipo?			
24	¿En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?			
25	¿Los objetivos de mi área los conocen todos los integrantes del equipo de trabajo?			
26	¿Considero que los funcionarios que conforman mi área, dan lo mejor de sí para el cumplimiento de las metas establecidas?			
27	¿Mi jefe me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre la realización de mi trabajo?			
28	¿Existe un ambiente de confianza, integración y cooperación entre los funcionarios de mi área de trabajo?			
29 ¿Qué acciones considero que se deben realizar para mejorar el trabajo en equipo dentro de mi área?				
CAPACIDAD PROFESIONAL				
30	¿Tengo autonomía para realizar los trabajos asignados?			
31	¿Considero que aplico mis conocimientos de forma eficiente en el desarrollo de mi trabajo?			
32	¿Mis conocimientos, habilidades y destrezas son coherentes con el cargo que desempeño?			
33	¿Considero que se encuentran bien distribuidas las actividades dentro del equipo de trabajo de acuerdo a las funciones que debo desarrollar?			
34	¿Participo en los diferentes programas en los que es convocada la secretaría?			
35	¿Manifiesto estrés laboral constante debido al exceso de trabajo?			



 Gobernación de Norte de Santander	MACROPROCESO: SOPORTE		MS-TH -BS-02	
	PROCESO: GESTION DEL TALENTO HUMANO		FECHA 04/09/2022	VERSIÓN
	GESTIÓN DE BIENESTAR SOCIAL		Página 63 de 1	

ENCUESTA PARA EVALUAR CLIMA ORGANIZACIONAL Y LABORAL

36	¿Puedo manejar adecuadamente mi carga laboral?				
37	¿Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad?				
38	¿El trabajo que desempeño es agradable y contribuye a mi crecimiento personal y profesional?				
39	¿Tengo claridad del porque y/o para que de mi trabajo?				
40	¿Me siento satisfecho con la labor que desempeño?				
41	¿Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas por el área de trabajo?				
42.	¿Describa que otras capacidades requiere desarrollar o fortalecer para el desempeño de sus funciones?				
CONDICIONES FISICAS					
43	¿Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro “piso y paredes”, sillas de trabajo y escritorios (ergonomía)?				
44	¿Las condiciones de higiene (aseo, limpieza y orden) de mi sitio de trabajo son adecuadas?				
45	¿Cuento con los equipos y elementos de oficina adecuados para el desarrollo óptimo de mi trabajo?				
46	¿Dentro de mi área de trabajo se resuelven oportunamente las actividades de mantenimiento necesarias?				
47	¿En el área donde desempeño mi labor hay contaminación auditiva (ruido)?				
48	¿En el área donde desempeño mi labor cuento con suficiente ventilación?				
49	¿Qué aspectos considera usted que se debe tener en cuenta desde el área de seguridad y salud en el trabajo?				

 Gobernación de Norte de Santander	MACROPROCESO: SOPORTE		MS-TH -BS-02	
	PROCESO: GESTION DEL TALENTO HUMANO		FECHA 04/09/2022	VERSIÓN
	GESTIÓN DE BIENESTAR SOCIAL		Página 64 de 1	

ENCUESTA PARA EVALUAR CLIMA ORGANIZACIONAL Y LABORAL

Aprobó: Edna Carolina Joya Nuñez	Secretaria General	
Revisó: Sandra Yaneth Quintero Martinez	Profesional Especializado-Talento Humano	
Proyctó: Sandra Tatiana García Contreras	Profesional de apoyo a Bienestar Social	



 Gobernación de Norte de Santander	MACROPROCESO: SOPORTE		MS-TH -BS-02	
	PROCESO: GESTION DEL TALENTO HUMANO		FECHA 04/09/2022	VERSIÓN
	GESTIÓN DE BIENESTAR SOCIAL		Página 65 de 1	

ENCUESTA PARA EVALUAR CLIMA ORGANIZACIONAL Y LABORAL
