

Rivas Gómez, J. S., Gómez Racines, L., Castillo Prado, J. E., y Daza Escobar, C. (2025). Estudio de clima organizacional en una Institución pública municipal enfocada en el fomento del Deporte y la Recreación. En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen I)*. (pp. 95-119). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.271.c426>



Capítulo 5

Estudio de clima organizacional en una Institución pública municipal enfocada en el fomento del Deporte y la Recreación

Juan Sebastián Rivas Gómez, Ligia Gómez Racines, Julián Eduardo Castillo Prado, Carolina Daza Escobar

Resumen

El siguiente capítulo presenta un plan de mejoramiento para el clima organizacional en el área de gestión humana de una Institución pública municipal enfocada en el fomento del Deporte y la Recreación. Se analizaron las problemáticas que lo afectan el impacto que puede llegar a tener en la eficiencia de los procesos administrativos y en el desempeño de los empleados. Los objetivos específicos abarcaron la descripción de cargos, la realización de una encuesta del clima organizacional y del estrés laboral que identificaron varios problemas críticos: la falta de trabajo en equipo, una comunicación interna deficiente, el estrés laboral, y un entorno físico de trabajo inadecuado, obstaculizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales, afectando la motivación de los empleados y generando retrasos en los procesos administrativos. El enfoque metodológico de la investigación fue cualitativo que integró diversas técnicas de recolección de datos, específicamente encuestas y entrevistas en profundidad. En primer lugar, se realizó una encuesta a quince empleados del área de gestión humana para conocer sus percepciones sobre el clima organizacional y se realizaron entrevistas en profundidad a cuatro empleados con el objetivo de obtener una comprensión más detallada sobre las causas del mal clima laboral y las posibles soluciones. Con base en los resultados, se elaboró un plan de mejora que interviene varias áreas de la organización incluyendo estrategias como la capacitación, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y el bienestar emocional de los empleados, que fortalecen la cultura organizacional de la Institución.

Palabras clave:

Clima Organizacional; Gestión Humana; Ambiente Laboral, Institución Pública; Deporte.

Introducción

Este capítulo tiene como objetivo analizar el clima organizacional y el estrés laboral en una entidad pública de fomento del deporte y la recreación, proponiendo soluciones efectivas para mejorar el ambiente de trabajo y favorecer el rendimiento tanto de la organización como de sus colaboradores.

A nivel mundial, el estrés laboral se ha convertido en una preocupación importante, regiones como el Medio Oriente y África del Norte han demostrado que el 52% de los trabajadores experimentan un alto grado de estrés. En América Latina y el Caribe, la cifra es del 44 %, mientras que en Europa la tasa es del 37%. (Melo, 2024). En Colombia, la situación es crítica, ya que, el 80% de los empleados está sufriendo de estrés laboral y según un informe publicado en 2024, atribuible principalmente a la sobrecarga de trabajo, falta de autonomía y conflictos interpersonales en sus cargos (Bernal, 2024). Estas cifras superan el promedio latinoamericano y reflejan la necesidad de establecer propuestas que permitan el mejoramiento del ambiente laboral y la protección de la salud mental de los empleados.

El clima organizacional y la gestión del estrés son factores clave en el desempeño de cualquier organización, independientemente de sus objetivos. En el contexto de las instituciones gubernamentales de promoción del deporte y la recreación, se identifican frecuentemente relaciones interpersonales que afectan el funcionamiento de los equipos de trabajo, lo que impacta la productividad y eficiencia de los procesos. Este estudio analizó el área de Gestión Humana con el propósito de identificar los factores que intervenían de manera negativa en el ambiente de trabajo de la entidad pública.

La investigación fue de enfoque cualitativo, donde se aplicaron quince encuestas y cuatro entrevistas en profundidad a los empleados de la institución y a partir de los resultados permitió presentar un plan de mejoramiento.

Marco Teórico

Clima Organizacional: teoría y práctica

García et al. (2020), realizaron una publicación en la revista “Logos-Signum”, bajo el título “Clima organizacional: Teoría y práctica”, donde abordan el constructo del clima organizacional desde una perspectiva amplia que permite conceptualizarlo, abordarlo desde diversos enfoques, relacionarlo con algunas variables del comportamiento organizacional, y vincularlo a distintas evidencias respecto a elementos que permiten su evaluación e intervención.

Además, busca definir el clima organizacional como concepto clave a la hora de tener en cuenta la formación y seguimiento de una organización, esto, teniendo en cuenta que el término constructo tiene en la literatura de las ciencias sociales, y particularmente en la psicología, un uso similar. En síntesis, un constructo es un término creado específicamente en el marco de una disciplina para definir un fenómeno o variable que no es fácilmente aprehensible de manera directa, sino a través de la identificación de indicadores que permiten su conocimiento, descripción y medición (Rubiano, Rodríguez y Rada, 2020).

Es importante resaltar que el estudio de las tipologías de clima organizacional se ha centrado en la explicación a nivel individual dentro de la organización, sin embargo, en esta última década se ha evidenciado un giro y cambio de enfoque, pues se ha indagado cómo diversos climas dentro de la organización trabajan de manera conjunta para evidenciar resultados positivos y así potencializar la producción dentro de la empresa.

Tipos de Climas Organizacionales

Schneider (1975), propone la existencia de múltiples climas en las organizaciones; Jaime y Araujo (2007), exponen que esos climas son resultado de las diversas interacciones que establece de manera simultánea el trabajador en la organización.

Según Schulte et al. (2009), los múltiples climas pueden tener un impacto directo en los resultados tanto de los trabajadores como de la organización, y operan de manera interrelacionada para formar un sistema ordenado más completo y complejo. Los tipos de clima organizacional propuestos son:

1. Climas estratégicos, que se refieren a las apreciaciones de las prácticas y políticas orientadas a los objetivos de la organización.
2. Climas de apoyo, referidos a percepciones sobre las relaciones entre empleados y el bienestar de estos, tales como climas de apoyo gerencial y de relaciones de equipo.
3. Climas organizacionales específicos, donde se identifica los climas de seguridad, salud ocupacional, innovación y efectividad de producción.

Otros autores identifican los climas de diversidad, de comunicación y de inclusión. De hecho, Ehrhart y Schneider (2016), señalan que existe un amplio rango de climas específicos que pueden ser creados en las organizaciones y que trabajan simultáneamente, es entonces cuando se logra evidenciar que la discriminación por parte del clima organizacional, reside en la importancia de este mismo, ya

que como se mencionó anteriormente, se deben tener en cuenta desde los temas micro, que en la entidad pública de fomento del deporte y la recreación serían los individuos y sus aspectos sociofamiliares, sociodemográficos y socioeconómicos, y los macro, que competen específicamente a la organización.

Estrés Laboral

El estrés laboral se puede definir como las nocivas reacciones físicas y emocionales, que se dan cuando las exigencias del trabajo se exceden. Es un tipo de estrés asociado al ámbito del trabajo que puede ser puntual o crónico, aunque la mayoría de los casos responde al estrés crónico (Cavanaugh et al., 2000).

La productividad de la empresa depende mucho del desempeño de los trabajadores, pues el estrés genera conflictos y distracciones a los empleados, además, se ve afectada la productividad de la empresa depende mucho del desempeño de ellos, se ha comprobado que entre mejor este el bienestar de los empleados hay un mayor rendimiento y una mayor productividad.

Para el autor Galán (2012, pp. 120), la palabra estrés proviene del término: Sajón stress que significa tensión, respuesta del individuo cuando se ve expuesto a situaciones que le demanda cambio en su repertorio de conductas cotidianas, porque se puede ver afectada su capacidad de control sobre los acontecimientos o en condiciones más demandantes de su integridad; en estas circunstancias el individuo genera una respuesta a nivel fisiológico que lo preparan para tener un rendimiento superior al normal.

Desde la perspectiva del autor, el estrés es la respuesta del individuo ante situaciones que exigen cambios en sus hábitos diarios, especialmente cuando percibe que su capacidad para controlar los acontecimientos disminuye, o que su integridad se ve amenazada. Este enfoque subraya que, en esas circunstancias, el cuerpo activa mecanismos fisiológicos que permiten un rendimiento elevado. La perspectiva de Galán pone el énfasis en el estrés como una reacción adaptativa que prepara al organismo para enfrentar exigencias adicionales, destacando así su aspecto funcional.

Se está hablando así de la importancia psicológica que supone el estrés, y expone la importancia que debe dársele teniendo en cuenta que puede afectar no solo en la vida laboral, si no en la cotidianidad, esto significa una reacción de alarma, la cual Sánchez, J., la define como uno de los principales pilares de las cuales se desencadenan enfermedades, y que al día de hoy no se ha logrado darle la importancia que se merece, ya que puede desencadenar diferentes patologías como úlcera por estrés, estados de shock, neurosis postraumática, neurosis obstétrica, etc. (Sánchez, 2010, p. 05).

En ese orden de ideas, se puede evidenciar como existen diversas conexiones entre el trabajo y el estrés, la licenciada Yolanda Salas, de la dirección del Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, en un artículo publicado por la Revista Evolución (2003), indica que, según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud Ocupacional el estrés en el trabajo es un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o en el entorno de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer nada frente a la situación (p. 10).

Esto implica ciertos factores psicosociales que no solo pueden afectar en el rendimiento laboral del trabajador, si no, es un desarrollo íntegro individual, teniendo en cuenta aspectos como su salud, bienestar y calidad de vida. No solo afecta su entorno laboral, si no que incrementa la probabilidad de que aparezcan enfermedades crónicas producto del estrés.

Plan de Mejoramiento

Murdick (1994) y Stoner (2001), entre otros autores, han influido considerablemente en el desarrollo de teorías sobre administración, gerencia y planificación. Han destacado la importancia de los planes de mejora como instrumento de cambio y mejora y de la ingeniería de procesos.

Por su parte, Barraza y Dávila (2008), emplean los resultados de la tercera esfera del Kaizen para desarrollar una metodología de elaboración de un plan de mejoras: su propósito es erradicar el desperdicio y mejorar la calidad del proceso y los productos en poco tiempo, con resultados positivos rápidos.

En la misma dirección, Alayo y Becerra (2018), señalan que la aplicación de un plan de mejoras genera ahorros de eficiencia y productividad en el manejo de recursos de hasta un 30%, así como también reduce costos en un margen de entre el 10% y 15% dependiendo del tipo de compañía.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, para la recolección de datos se utilizaron métodos que permitieron explorar y comprender las percepciones de los empleados sobre el clima organizacional en el área de Gestión Humana de Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación de Santiago de Cali. Siguiendo las estrategias metodológicas propuestas por García y Bedoya

(1997), se llevaron a cabo encuestas y entrevistas para obtener información precisa sobre los factores que influyen en el ambiente laboral. El estudio se centra en identificar problemáticas tales como el estrés laboral, la deficiente comunicación interna y las condiciones del entorno físico, aspectos que han sido identificados como determinantes en la satisfacción y desempeño de los empleados (García Solarte, 2009).

Para la recolección de datos, se realizó el diseño de una encuesta que se aplicó a quince empleados pertenecientes al área de Gestión Humana con el objetivo de evaluar su percepción sobre el clima organizacional de Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación. Igualmente, se realizaron entrevistas en profundidad a cuatro empleados con el fin de obtener una comprensión más completa sobre las experiencias personales y las razones por las cuales se genera un ambiente laboral desfavorable. Las encuestas se desarrollaron de acuerdo con los criterios estructurados de medición sobre el tema, adaptados a las necesidades de la empresa y en concordancia con estudios previos sobre la evaluación del ambiente laboral en organizaciones similares como a la investigada (Vargas Jojoa, 2017).

El análisis de los datos recolectados permitió proponer un plan de acción enfocado a mejorar el clima organizacional, que incluye estrategias de capacitación, comunicación asertiva y bienestar emocional. Se establecieron procedimientos para validar los resultados, asegurando la confiabilidad y pertinencia de las estrategias sugeridas. La investigación se llevó a cabo con el objetivo de generar cambios sostenibles en Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación, alineando las intervenciones con los modelos teóricos de gestión del talento humano y bienestar laboral (Pérez Segredo, 2013).

Tabla 1. Ficha Técnica de la Encuesta

Ficha Técnica de la Encuesta	
Diseño muestral	Muestreo no probabilístico por conveniencia
Población	Empleados del área de Gestión Humana de la Secretaría del Deporte y la Recreación de Santiago de Cali
Técnica	Encuesta estructurada con preguntas cerradas y entrevistas en profundidad
Tamaño de la muestra	15 encuestados y 4 entrevistados
Momento estadístico	Aplicación única en el año 2024
Financiación	Recursos propios
Lugar de aplicación	Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación

Fuente: elaboración propia

Resultados

Desarrollo objetivo uno fue realizar una descripción de los cargos de la secretaria del deporte y la recreación, los cuales se presentarán a continuación:

Tabla 2. Descripción de cargo Ana María

Nombre	Ana María
Departamento	Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación
Jornada laboral	Diurna completa
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Lugar de trabajo	Cali, Colombia
Relación con otros departamentos	Colaboración directa con todas las áreas responsables de contratación
Supervisor directo y subordinados	Responde a la supervisión del jefe de Gestión humana. No tiene personas a cargo
Propósito	Mejorar el servicio del deporte, la recreación y la actividad física bajo las políticas institucionales.
Funciones y responsabilidades	Llevar a cabo el proceso de contratación. Revisión de documentos del personal. Subir documentación a las plataformas Realizar archivo y bajar al área de gestión documental
Experiencia profesional previa	2 años de experiencia en el cargo
Competencias y Habilidades	Buena comunicación. Trabajo en equipo. Aprendizaje activo. Autonomía. Resolución de conflictos. Trabajo bajo presión.
Formación	Título de bachiller
Rango salarial	\$2.579.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Descripción de cargo Daniel Ortiz

Nombre	Daniel Ortiz
Departamento	Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación
Jornada laboral	Diurna completa
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Lugar de trabajo	Cali, Colombia
Relación con otros departamentos	Colaboración directa con todas las áreas responsables de contratación

Supervisor directo y subordinados	Responde a la supervisión del jefe de Gestión humana. No tiene personas a cargo
Propósito	Mejorar el servicio del deporte, la recreación y la actividad física bajo las políticas institucionales.
Funciones y responsabilidades	Llevar a cabo el proceso de contratación Revisión de documentos del personal Subir documentación a las plataformas Realizar archivo y bajar al área de gestión documental
Experiencia profesional previa	6 meses de experiencia en el cargo
Competencias y Habilidades	Buena comunicación. Trabajo en equipo. Aprendizaje activo. Autonomía. Resolución de conflictos. Trabajo bajo presión.
Formación	Título de formación técnica o tecnológica o aprobación de 6 semestres de educación superior en las modalidades de pregrado
Rango salarial	\$2.683.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Descripción de cargo Daniela

Nombre	Daniela
Departamento	Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación
Jornada laboral	Diurna completa
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Lugar de trabajo	Cali, Colombia
Relación con otros departamentos	Colaboración directa con todas las áreas responsables de contratación
Supervisor directo y subordinados	Responde directamente Gerente
Propósito	Dirigir el seguimiento y evaluación de manera independiente de los sistemas de gestión y controles integrados, asesorando a los organismos municipales en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.
Funciones y responsabilidades	Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que los empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función.
Experiencia profesional previa	7 años de experiencia laboral
Competencias y Habilidades	Buena comunicación. Trabajo en equipo. Aprendizaje activo. Autonomía. Resolución de conflictos. Trabajo bajo presión.
Formación	Título profesional y título de postgrado
Rango salarial	\$9.582.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Descripción de cargo Laura González

Nombre	Laura González
Departamento	Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación
Jornada laboral	Diurna completa
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Lugar de trabajo	Cali, Colombia
Relación con otros departamentos	Colaboración directa con todas las áreas responsables de contratación
Supervisor directo y subordinados	Responde a la supervisión del jefe de Gestión humana. No tiene personas a cargo.
Propósito	Participar en el desarrollo e implementación de acciones de movilización social, con enfoque diverso para generar transformaciones culturales y sociales donde la primera infancia sea lo primero y se favorezca el desarrollo integral de las niñas y los niños en Santiago de Cali.
Funciones y responsabilidades	Realizar las gestiones pertinentes para asegurar la calidad y seguridad en los encuentros de ciudad, para el desarrollo de las acciones de movilización social en primera infancia en el Distrito de Santiago de Cali.
Experiencia profesional previa	2 años de experiencia laboral
Competencias y Habilidades	Buena comunicación. Trabajo en equipo. Aprendizaje activo. Autonomía. Resolución de conflictos. Trabajo bajo presión.
Formación	Título profesional y título de postgrado
Rango salarial	\$5.770.000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Descripción de cargo Vanessa

Nombre	Vanessa
Departamento	Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación
Jornada laboral	Diurna completa
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Lugar de trabajo	Cali, Colombia
Relación con otros departamentos	Colaboración directa con todas las áreas responsables de contratación
Supervisor directo y subordinados	Responde a la supervisión del jefe de Gestión humana. No tiene personas a cargo
Propósito	Programar, verificar y controlar la implementación del proceso de gestión documental y sistemas establecidos en el organismo, siguiendo los procedimientos establecidos.

Funciones y responsabilidades	Administrar, conservar y almacenar la documentación en cada proceso del organismo que es sometido a continua utilización y consulta administrativa, teniendo en cuenta la normatividad vigente y lineamientos institucionales.
Experiencia profesional previa	18 meses de experiencia en el cargo
Competencias y Habilidades	Buena comunicación. Trabajo en equipo. Aprendizaje activo. Autonomía. Resolución de conflictos. Trabajo bajo presión.
Formación	Título profesional
Rango salarial	\$5.231.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Descripción de cargo John Hernando

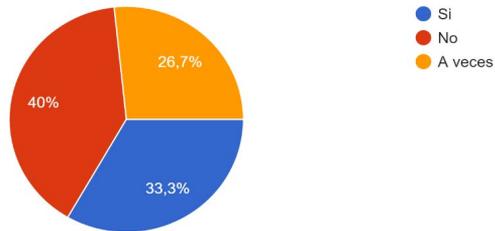
Nombre	John Hernando
Departamento	Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación
Jornada laboral	Diurna completa
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Lugar de trabajo	Cali, Colombia
Relación con otros departamentos	Colaboración directa con todas las áreas responsables de contratación.
Supervisor directo y subordinados	Responde a la supervisión del jefe de Gestión humana. No tiene personas a cargo.
Propósito	Coordinar la ejecución de acciones institucionales e interinstitucionales para el desarrollo del proceso de servicios públicos, mediante la aplicación de conocimientos profesionales especializados, metodologías, normatividad y técnicas, contribuyendo así al logro de los objetivos y metas de la unidad siguiendo procedimientos establecidos.
Funciones y responsabilidades	Emitir conceptos y brindar información y asesoría técnica en la realización de trámites, aplicación de normas y en la elaboración de estudios, proyectos, planes y programas que se lleven a cabo en la unidad.
Experiencia profesional previa	4 años de experiencia en el cargo
Competencias y Habilidades	Buena comunicación. Trabajo en equipo. Aprendizaje activo. Autonomía. Resolución de conflictos. Trabajo bajo presión.
Formación	Título profesional y título de postgrado
Rango salarial	\$7.229.000

Fuente: elaboración propia

Para el desarrollo del objetivo dos se realizó una encuesta sobre el clima organizacional, a quince empleados de la Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación del área de gestión humana, de la cual a continuación se mostrarán los resultados con sus respectivas graficas:

Figura 1. ¿Es bueno el trabajo en equipo?

¿Es bueno el trabajo en equipo?
15 respuestas

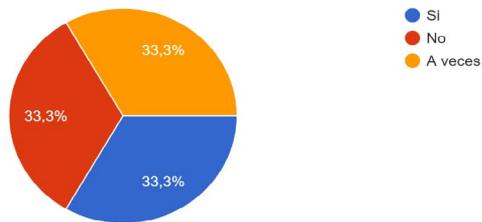


Fuente: elaboración propia

El trabajo en equipo es una de las principales fallas de la Entidad; como se puede observar en la gráfica un 40% opina que no es bueno el trabajo en equipo, el 26,7% que a veces y por último un 33,3% que si hay buen trabajo en equipo.

Figura 2. ¿Son buenos los recursos y herramientas que brinda la empresa?

¿Son buenos los recursos y herramientas que brinda la empresa?
15 respuestas

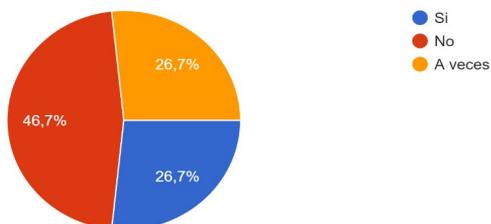


Fuente: elaboración propia

Los recursos y herramientas que la empresa brindan no son los mejores, y se puede observar las diferentes opiniones sobre esto, 33,3% para cada una de las respuestas.

Figura 3. ¿La relación entre los empleados es buena?

¿La relación entre los empleados es buena?
15 respuestas

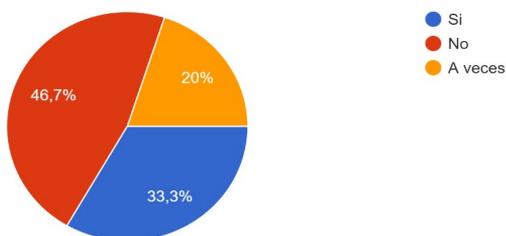


Fuente: elaboración propia

La relación entre los empleados es muy regular y la encuesta realizada lo muestra, dado que, un 46,6% opina que la relación no es buena, y se obtuvo un resultado igual para las personas que dicen que sí y otra parte opina que a veces (26,7%)

Figura 4. ¿Hay buena higiene y salubridad en la oficina?

¿Hay buena higiene y salubridad en la oficina?
15 respuestas

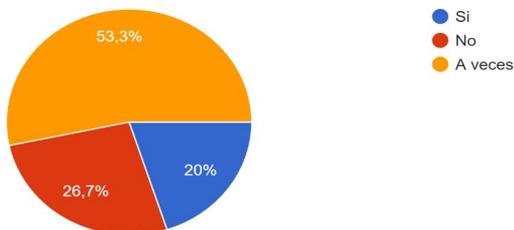


Fuente: elaboración propia

La higiene en el área de trabajo es vital para los empleados, pocas veces se contaba con papel y jabón en los baños, para el 46,7% no había buena salubridad, un 33,3% opina que sí y por el ultimo el 20% que a veces.

Figura 5. ¿Hay oportunidades de crecimiento?

¿Hay oportunidades de crecimiento?
15 respuestas

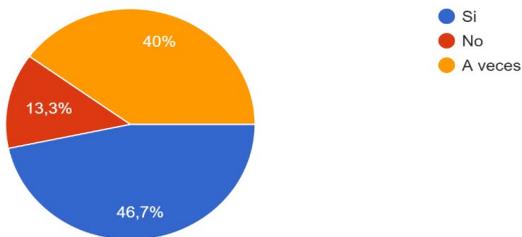


Fuente: elaboración propia

Las oportunidades de crecimiento varían mucho depende a los niveles de estudio del empleado, por eso se puede observar que un 53,3% opinan que a veces, el 26,7% que no y por último el 20% dice que sí.

Figura 6. ¿La comunicación interna es buena?

¿La comunicación interna es buena?
15 respuestas



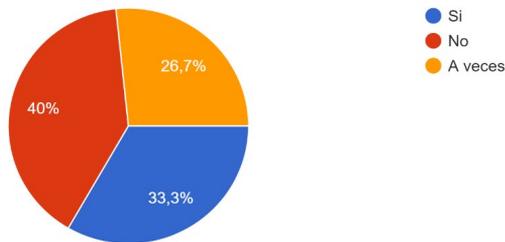
Fuente: elaboración propia

La comunicación interna varía mucho, un 46,7% dice que, si hay una buena comunicación, el 40% que a veces y el 13,3% que no la hay, esto demuestra que la comunicación interna no es la mejor.

Figura 7. ¿El jefe se encarga de mantener un buen ambiente?

¿El jefe se encarga de mantener un buen ambiente?

15 respuestas



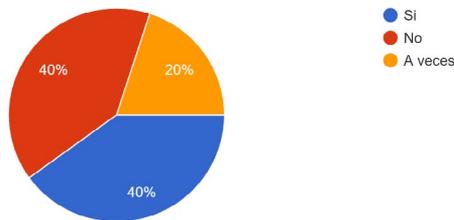
Fuente: elaboración propia

El jefe debe ser el principal encargado de que los empleados mantengan un buen ambiente laboral, pero se puede ver que hay una gran falla en eso, dado que, el 40% opina que no lo hace, un 33,3% que sí y el 26,7% que a veces.

Figura 8. ¿Crees que la organización se preocupa por sus trabajadores?

¿Crees que la organización se preocupa por sus trabajadores?

15 respuestas

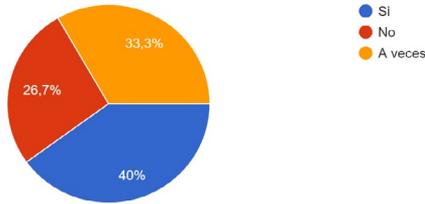


Fuente: elaboración propia

La organización se preocupa por una parte de ellos, y todo esto con base en sus relaciones con los altos mandos, por eso hay un gran desacuerdo, 40% dice que no, el otro 40% que sí y por último el 20% dice que a veces.

Figura 9 ¿Te sientes cómodo trabajando en la empresa?

¿Te sientes cómodo trabajando en la empresa?
15 respuestas

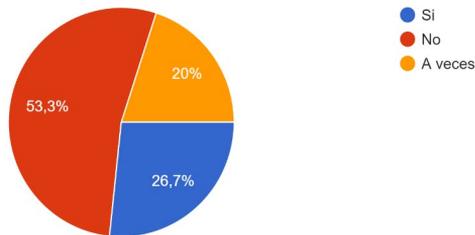


Fuente: elaboración propia

Los empleados, la gran mayoría están cómodos en esta organización, ya que, los servidores públicos tienen un sueldo bueno a comparación de las empresas privadas, un 40% están cómodos laborando en la secretaría, un 33,3% dice que a veces y un 26,7% no lo están.

Figura 10. ¿El jefe tiene preferencias con las personas a su cargo?

¿El jefe tiene preferencias con las personas a su cargo?
15 respuestas

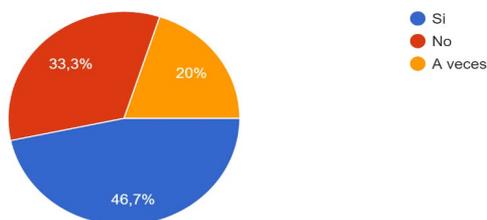


Fuente: elaboración propia

Algunos empleados sienten que el jefe tiene sus preferencias con las personas a su cargo, el 53,3% dicen que no, el 26,7% que sí y por último un 20% dicen que a veces.

Figura 11. ¿Hay buena participación cuando se realizan actividades entre compañeros?

¿Hay buena participación cuando se realizan actividades entre compañeros?
15 respuestas

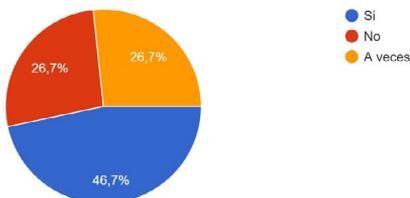


Fuente: elaboración propia

No a todos los empleados les gusta participar en las actividades grupales, dado que, la relación entre sí no es la mejor, un 46,6% dicen que sí, el 33,3% que no y el 20% que a veces.

Figura 12. ¿Recibe toda la información necesaria para realizar su trabajo?

¿Recibe toda la información necesaria para realizar su trabajo?
15 respuestas

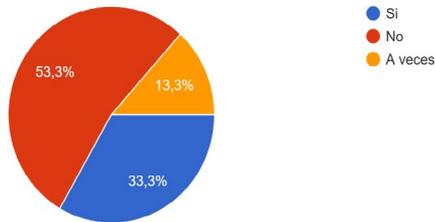


Fuente: elaboración propia

Se puede observar que no a todos los empleados se les brinda la información necesaria para los procesos que se deben realizar, por eso solo el 46,7% opina que sí, el 26,7% que no y por último con el mismo porcentaje para los empleados que opinan que no, un 26,7% dicen que a veces.

Figura 13. ¿Las recomendaciones o opiniones de los trabajadores son importantes para el jefe?

¿Las recomendaciones o opiniones de los trabajadores son importantes para el jefe?
15 respuestas

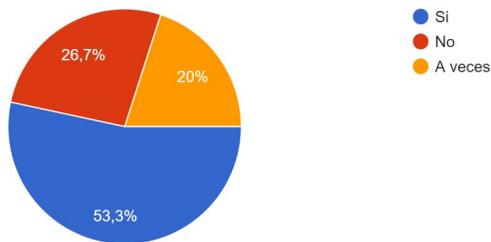


Fuente: elaboración propia

El jefe no siempre toma las opiniones de sus empleados y esto es algo que si debiera suceder para un buen crecimiento de la empresa y tener un mejor ambiente laboral, el 53,3% dicen que no, el 33,3% que sí y por último el 13,3% que a veces.

Figura 14. ¿En el trabajo se siente usted parte de un grupo?

¿En el trabajo se siente usted parte de un grupo?
15 respuestas

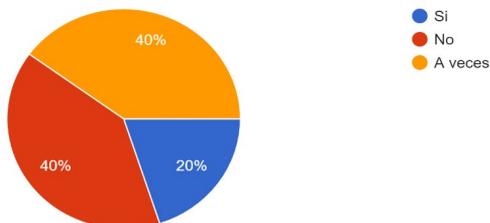


Fuente: elaboración propia

Se puede observar que no todos los empleados se sienten parte de un grupo en la empresa, un 53,3% dicen que sí, un 26,7% que no y el otro 20% que a veces.

Figura 15. ¿Existe un plan para lograr los objetivos?

¿Existe un plan para lograr los objetivos?
15 respuestas

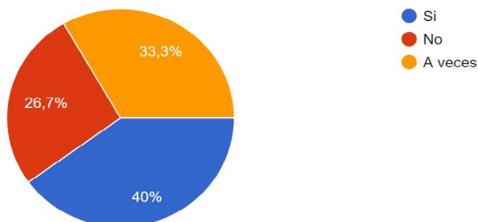


Fuente: elaboración propia

Se puede ver que los planes para lograr los objetivos en la empresa, no se realizan dada las respuestas de los trabajadores, un 40% nos dice no, otro 40% que a veces y la minoría un 20% que sí.

Figura 16. ¿Se siente orgullos@ trabajando en esta organización?

¿Se siente orgullos@ trabajando en esta organización?
15 respuestas

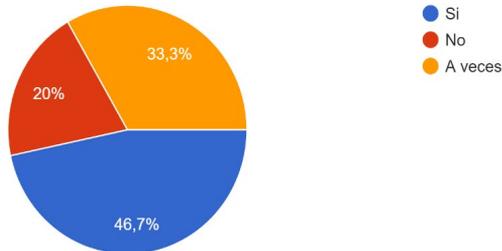


Fuente: elaboración propia

Que los empleados se sientan orgullosos de trabajar en las empresas es un plus para la misma, dado que, esto hará que más personas quieran trabajar ahí y que los empleados tengan un mejor rendimiento en la misma, un 40% dicen que si se sienten orgullosos de trabajar en la empresa, el 33,3% que a veces y por ultimo un 26,7% que no.

Figura 17. ¿Puede contar con la ayuda del jefe cuando lo necesita?

¿Puede contar con la ayuda del jefe cuando lo necesita?
15 respuestas



Fuente: elaboración propia

Contar con la ayuda del jefe mientras se realiza el trabajo es vital para no tener fallas y que los empleados estén más seguros de lo que se está realizando, un 46,7% dicen que, si cuentan con el apoyo del jefe, el 33,3% que a veces y un 20% que no.

Desarrollo objetivo tres se realizó otra encuesta abierta a los empleados sobre el estrés laboral y que situaciones se han presentado sobre eso, a continuación, veremos las respuestas obtenidas de la encuesta.

¿Cuál es el evento más estresante hasta ahora y cómo afecta en tu trabajo?

El evento más estresante en mi trabajo se presentó durante la pandemia, ya que tuve que aprender a trabajar desde casa a lo cual no estaba acostumbrado y no tenía el apoyo inmediato de las personas que me dirigían en mi trabajo, todo se hacía de forma telefónica.

Adicionalmente el trabajo se volvió sin horario ya que había que trabajar desde muy temprano en la mañana hasta tarde en la noche y los fines de semana había que estar disponible para lo que las personas requirieran y se perdió el tiempo en familia y los jefes se molestaban si no se contestaba el teléfono a pesar de que la alcaldía no paga la cuenta del celular.

¿Todavía tienes ese acontecimiento o ya se acabó?

A pesar de que la pandemia se terminó, aún siguen llamando en horario no laboral para preguntar cosas acerca del trabajo y para pedir que se haga algo en esos horarios. Pero espero que esta situación no se siga presentando solo en casos excepcionales.

¿Cuál es el evento más estresante hasta ahora y cómo afecta en tu trabajo?

Lo más estresante es cuando se vencen los contratos de los prestadores de servicio, que se hacen generalmente por 3 meses y siempre se hace todo sobre el

tiempo, pedir documentación, subirla a las plataformas de contratación como SECOP II Y SIGEP lo cual se debe realizar en determinado tiempo.

Por cuestiones políticas en ocasiones se retrasa la decisión de a que personal se va a contratar razón por la cual a los abogados que redactan los contratos se ven con demasiado trabajo y por ende en gestión humana se acumula el trabajo y toca correr para cumplir con los tiempos de contratación y afecta en el nivel de stress que se maneja

¿Todavía tienes ese acontecimiento o ya se acabó?

Siempre que hay vencimiento de contratos de prestación de servicios, se presenta esta situación y por más que se trata de que todo se haga planifique con tiempo se sigue presentando el mismo problema.

¿Cuál es el evento más estresante hasta ahora y cómo afecta en tu trabajo?

Lo que me estresa de trabajar en la Secretaría del Deporte es el tipo de contratación ya que generalmente se realizan los contratos por 3 meses y la incertidumbre de si me van a renovar el contrato o van a ocupar mi lugar con otra persona ya que como estos cargos son políticos y deben cumplir con tanta gente que les ayuda en las campañas, pueden estar cambiando de personal.

Desafortunadamente en esos casos no importa que tan bien una persona desempeñe su trabajo sino cumplir los compromisos políticos.

¿Todavía tienes ese acontecimiento o ya se acabó?

Mientras en la parte pública se manejen los cargos por política se seguirá presentando esta situación ya que los cargos que se ofertan por la Comisión Nacional del Servicio Civil no son muchos y los postulantes por cada cargo son demasiados.

Adicionalmente el número de cargos de planta son muy inferiores a los cargos por prestación de servicios, creería que la relación es 70/30

¿Cuál es el evento más estresante hasta ahora y cómo afecta en tu trabajo?

Me estresa cuando me toca atender las auditorías internas, ya que a pesar de que se trata de hacer las cosas lo mejor que se pueda, siempre encuentran algo que no se ha hecho debidamente. Generalmente es por desconocimiento de algunos procesos en los cuales no se recibió buena instrucción de la persona que capacita al respecto. La Alcaldía cuenta con un plan de capacitación general y no específica en cada cargo, por lo cual la persona que lo entrega o entrena en el mismo se le pueden pasar detalles o simplemente desconoce procesos que luego se tienen que preguntar a otras personas y ahí se empiezan a distorsionar los procesos.

¿Todavía tienes ese acontecimiento o ya se acabó?

Ese acontecimiento nunca se termina ya que siempre hay auditorías en diferentes procesos, luego plan de mejora, luego auditoría de seguimiento que es la que más genera estrés porque ya se debe haber corregido el error.

El plan de mejora a implementar en la secretaria del deporte y la recreación de acuerdo a las encuestas que se realizaron a los empleados del área de gestión humana, se identificó que se debe trabajar en cada uno de los aspectos que más están afectando esta labor, como lo son el bienestar físico y la salud mental, para esto se contratará un psicólogo, para que se reúna con cada uno de los empleados del área de gestión humana y así conocer sus cargas laborales y/o personales, dando a conocer el porqué de sus actitudes en el ambiente laboral.

Adicional se desea implementar capacitaciones frecuentes, para que cada día los empleados estén mejor preparados y tengan todos los procesos y/o las cosas claras que se deben de realizar, para no tener conflictos por tareas mal hechas o por la demora en cada uno de los procesos.

Por otro lado, se debe de hacer una revisión detallada a la infraestructura y procesos de aseo de la organización, dado que es una de las mayores quejas que presentan los trabajadores, porque no se cuenta con una buena higiene en los baños y oficinas, el aire acondicionado pocas veces funciona como debería de ser, las impresoras presentan muchas fallas y se demoran mucho en ir a repararlas, entre otras.

Discusión

Según Schulte et al. (2009), los múltiples climas pueden tener un impacto directo en los resultados tanto de los trabajadores como de la organización, y operan de manera interrelacionada para formar un sistema ordenado más completo y complejo. Como se pudo observar en las encuestas realizadas el clima organizacional influye mucho en el rendimiento de los empleados y el funcionamiento de la empresa, dado que no se sienten motivados por los contratos tan cortos que se manejan.

Según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud Ocupacional, el estrés en el trabajo es un conjunto de reacciones emocionales, cognoscitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o en el entorno de trabajo. En las entrevistas realizadas a los empleados sobre el estrés, se pudo evidenciar que hay unas constantes reacciones emocionales en el horario laboral, lo cual hace que los empleados tengan un menor rendimiento en sus funciones y actividades.

Conclusiones

En la evaluación del clima organizacional en la Secretaría del Deporte y la Recreación (SDR), se han identificado aspectos cruciales que necesitan atención inmediata para mejorar la calidad del ambiente laboral. La diversidad de opiniones sobre el trabajo en equipo sugiere la implementación de programas de capacitación que fomenten la colaboración y mejoren la eficiencia en el manejo de recursos.

Asimismo, la percepción mixta sobre las relaciones interpersonales subraya la necesidad de abordar dinámicas internas, para lo cual se propone la intervención de un psicólogo que pueda analizar y mejorar la interacción entre los empleados.

La evaluación también destaca la importancia de fortalecer las oportunidades de crecimiento y la comunicación interna. La propuesta de implementar programas de capacitación regular y canales de comunicación más efectivos busca no solo mejorar la satisfacción de los empleados, sino también estimular un mayor compromiso con los objetivos organizacionales. El análisis revela que el liderazgo, la competitividad y la motivación son factores críticos que influyen en el clima organizacional. Estrategias específicas, como capacitaciones para líderes y programas de reconocimiento, se han identificado como necesarias para fortalecer estos elementos y, por ende, mejorar la percepción general de los empleados sobre la organización.

El plan de mejora propuesto, que incluye la intervención del psicólogo, capacitaciones frecuentes y mejoras estructurales, se presenta como una respuesta integral a las áreas críticas identificadas en las encuestas. Además, el énfasis en la participación activa de los empleados en la identificación de factores influyentes refleja un enfoque inclusivo y colaborativo. Esta estrategia no solo busca resolver problemas específicos, sino también sentar las bases para un cambio cultural duradero en la SDR. La retroalimentación continua y la colaboración se vislumbran como elementos esenciales para mantener un ambiente laboral positivo y promover el compromiso a largo plazo.

El énfasis en la revisión detallada de la infraestructura y procesos de aseo refleja la comprensión de que el bienestar físico de los empleados está intrínsecamente vinculado al clima organizacional. La insatisfacción con las condiciones de higiene en los baños y oficinas destaca la necesidad de medidas inmediatas para abordar esta preocupación. La propuesta de establecer un plan de limpieza constante y reuniones de seguimiento busca garantizar que las mejoras sean sostenibles y continúen cumpliendo con las expectativas de los empleados.

El plan de acción detallado en términos de estrategias, tareas y responsabilidades presenta una hoja de ruta clara para la implementación de

mejoras. La inclusión de la evaluación continua y ajustes periódicos garantiza que el plan evolucione dinámicamente para abordar desafíos emergentes y cambiar las necesidades del personal. La asignación de responsabilidades a distintas áreas dentro de la organización refleja un enfoque colaborativo y distribuido para garantizar el éxito de las iniciativas de mejora.

Referencias

- Bernal, J. (2024). El 80% de los trabajadores colombianos padece de estrés laboral: qué es lo que está pasando. Infobae. <https://acortar.link/Smw6ua>
- Del Toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *CLIO América*, 5(10), 204-227.
- García, M., & Bedoya, M. (1997). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la división de admisiones y registro académico de la Universidad del Valle* [Tesis de maestría, Universidad del Valle].
- García-Rubiano, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61.
- González, D., & Morales, D. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 79-93. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.245>
- Infobae. (2024, 03 octubre). El 80% de los trabajadores colombianos padece de estrés laboral, reveló informe internacional. Infobae. <https://acortar.link/Smw6ua>
- Jojoa, A. M. (2017). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral* [Ensayo de grado, Universidad Militar Nueva Granada].
- Melo, M. F. (octubre de 2024). El estrés laboral en el mundo. Statista. <https://acortar.link/MJIAOo>
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. *Colección de lecciones de administración*. Universidad del Rosario.
- Pérez Segredo, A., Marulanda Echeverry, C. E., López Trujillo, M., & Castellanos Galeano, J. F. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las PYMEs. *AD-minister*, (29), 163-176. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.29.8>

Santana, P. J., & Cabrera, Y. A. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (eds.). *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (pp. 296-324). AEDEM.

Organizational climate study in a municipal public institution focused on the promotion of sports and recreation

Estudo do clima organizacional em uma instituição pública municipal voltada para a promoção de esportes e recreação

Juan Sebastián Rivas Gómez

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte | Santiago de Cali | Colombia

<https://orcid.org/0009-0003-9968-5117>

jsrivas@endeporte.edu.co

juansebastianrivas2002@gmail.com

Egresado de Administración de Empresas de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte.

Ligia Gómez Racines

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte | Santiago de Cali | Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-2573-3273>

lgracines@endeporte.edu.co

Pregrado Administración de Empresas Universidad Icesi, Maestría en Mercadeo Universidad Libre, Doctora en Economía Agroalimentaria Universidad Politécnica de Valencia.

Julián Eduardo Castillo Prado

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte | Santiago de Cali | Colombia

<https://orcid.org/0009-0007-3373-0615>

jucastillo@endeporte.edu.co

julianedo@yahoo.com

19 años de experiencia como Docente Universitario en Pregrado y Posgrado en áreas tales como Negocios Electrónicos, Marketing, Negocios Internacionales y Logística. 19 años capacitando empresarios en temas relacionados en Negocios Híbridos.

Carolina Daza Escobar

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte | Santiago de Cali | Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-2530-6220>

cdazae@endeporte.edu.co

calita_da@yahoo.es

Magíster en Ciencias de la Organización, Especialista en Marketing, Especialista en Docencia para la Educación Superior, Profesional en Administración de Empresas con énfasis en Formación de Empresarios. 16 años de experiencia en docencia universitaria en pregrado y posgrado.

Abstract

The following chapter presents an improvement plan for the organizational climate in the human resources department of a municipal public institution focused on promoting sports and recreation. The problems affecting the climate and the impact it can have on the efficiency of administrative processes and employee performance were analyzed. The specific objectives included the description of job roles, conducting a survey

on organizational climate and work-related stress, which identified several critical issues: lack of teamwork, inadequate internal communication, work-related stress, and an inadequate physical work environment, all of which hinder the achievement of organizational goals, affect employee motivation, and cause delays in administrative processes. The research methodology was qualitative, incorporating various data collection techniques, specifically surveys and in-depth interviews. First, a survey was conducted with 15 employees from the human resources department to understand their perceptions of the organizational climate. Additionally, in-depth interviews were held with 4 employees to obtain a more detailed understanding of the causes of the poor work environment and potential solutions. Based on the results, an improvement plan was developed, addressing several areas of the organization, including strategies such as training, assertive communication, teamwork, and employee emotional well-being, all of which strengthen the organizational culture of the institution.

Keywords: Organizational Climate; Human Resources Management; Work Environment; Public Institution; Sports.

Resumo

O capítulo a seguir apresenta um plano de melhoria do clima organizacional na área de gestão de recursos humanos de uma instituição pública municipal voltada para a promoção do esporte e da recreação. Ele analisa os problemas que o afetam e o impacto que pode ter sobre a eficiência dos processos administrativos e o desempenho dos funcionários. Os objetivos específicos abrangeram as descrições de cargos, uma pesquisa sobre o clima organizacional e o estresse no trabalho, que identificou vários problemas críticos: falta de trabalho em equipe, comunicação interna deficiente, estresse no trabalho e um ambiente físico de trabalho inadequado, dificultando a realização dos objetivos organizacionais, afetando a motivação dos funcionários e causando atrasos nos processos administrativos. A abordagem metodológica da pesquisa foi qualitativa, integrando várias técnicas de coleta de dados, especificamente pesquisas e entrevistas em profundidade. Em primeiro lugar, foi realizada uma pesquisa com quinze funcionários da área de recursos humanos para descobrir suas percepções sobre o clima organizacional, e foram realizadas entrevistas aprofundadas com quatro funcionários para obter uma compreensão mais detalhada das causas do clima de trabalho ruim e das possíveis soluções. Com base nos resultados, foi elaborado um plano de melhoria que intervém em diversas áreas da organização, incluindo estratégias como treinamento, comunicação assertiva, trabalho em equipe e bem-estar emocional dos funcionários, que fortalecem a cultura organizacional da Instituição.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Gestão de Pessoas; Ambiente de Trabalho; Instituição Pública; Esporte.