

Análisis del clima organizacional en que laboran los servidores públicos y trabajadores oficiales del Centro Internacional de Producción Limpia –LOPE- del SENA Regional Nariño, años 2017-2018.

Margarita Amparo Córdoba Muñoz

Lina Margoth Narváez Benítez

Maestría en Administración III Promoción

Universidad del Valle convenio Universidad de Nariño

2019

**Análisis del clima organizacional en que laboran los servidores públicos y
trabajadores oficiales del Centro Internacional de Producción Limpia –LOPE-
del SENA Regional Nariño, años 2017-2018.**

Tesis de grado para optar por el título de Magister en Administración

Margarita Amparo Córdoba Muñoz

Lina Margoth Narváez Benítez

Asesor: Andrés Ramiro Azuero Rodríguez,

Magister en Administración Universidad del Valle

Maestría en Administración III Promoción

Universidad del Valle convenio Universidad de Nariño

2019

“Las normas que gobiernan el mundo laboral, están cambiando. En la actualidad no solo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con lo demás”

Mg. CD. Fabiola Gallegos S. Especialista en gerencia de los servicios de la salud.

Dedicatoria:

A Dios, por estar presente en cada instante de mi vida, siendo mi guía y fortaleza,

A mi madre por su ternura y amor infinitos,

A Luís Alfonso, mi esposo, por su apoyo, paciencia y comprensión,

*A Liliana Carolina, Luis Gabriel y Juan Camilo, mis hijos, quienes son mi felicidad,
orgullo y motivación,*

A mis hermanas, compañeras incondicionales en el camino de la vida,

A todos ellos, Dios les bendiga siempre.

Agradecimientos:

Primero a Dios, por darme la vida y no dejarme desfallecer nunca: “Todo lo puedo en Aquel que me conforta” (Fil. 4,13)

Al SENA, esta gran institución que me ha permitido crecer personal, profesional y laboralmente.

A todos y cada uno de los docentes y personal administrativo de la Maestría en Administración de las Universidades del Valle y Nariño, por brindarme sus conocimientos y eficaz colaboración permitiéndome formarme académica y profesionalmente.

A Mafe, Melissa y Carolina, por el apoyo invaluable durante el proceso de investigación y desarrollo de este trabajo.

A Margarita, mi compañera no sólo de tesis sino de trabajo, por su confianza, apoyo, paciencia, por haber formado un equipo de trabajo y por la oportunidad de compartir alegrías y dificultades para alcanzar este logro, para ella, ¡gratitud eterna!,

A nuestro asesor Magister Andrés Ramiro Azuero Rodríguez, por brindarnos su tiempo y paciencia para la culminación de este trabajo de tesis.

A mis ¡amigas del alma!, por estar siempre ahí, con su apoyo incondicional y oraciones,

A mis compañeros funcionarios y trabajadores oficiales del Centro LOPE, por su disposición y aportes fundamentales para alcanzar nuestros objetivos.

A todos, muchas gracias.

Lina Margoth Narváez Benítez

A Dios por haber posibilitado la vida, los medios y llenarme de fortaleza, al SENA por la oportunidad y recursos otorgados, para poder acceder a este escalón en mi vida. A las Universidades del Valle y de Nariño y sus equipos humanos en las Facultades de las Ciencias de la Administración, por haber aportado a mi formación profesional.

A mis fuentes de inspiración y mayor motivación: mis hijas y nietos. A mi hermana y sobrinas por su apoyo invaluable, por creer en mí y alentarme siempre, bajo el amparo de ese ángel que nos cuida desde el cielo.

A los compañeros de trabajo del Centro Lope que amablemente colaboraron con el suministro de información, insumo que hizo posible el desarrollo de la presente investigación, que no fue nada fácil, pero que se enriqueció con sus aportes.

¡A todos muchas gracias!

Margarita A. Córdoba Muñoz

Tabla de contenido

1. Introducción	1
2. Planteamiento del problema.....	4
2.1 Formulación del Problema.	6
3. Objetivos	7
3.1 Objetivo general.....	7
3.2 Objetivos Específicos.....	7
4. Justificación	8
5. Marco referencial	13
5.1 Marco teórico	13
5.2 Antecedentes y estado del arte.....	28
5.3 Marco legal	39
5.4 Marco contextual	48
6. Metodología	62
6.1 Tipo de investigación.....	62
6.2 Diseño del instrumento de recolección de información.....	65
6.3 Aplicación de la herramienta de recolección de información.....	66
6.4 Análisis de la información de las Encuestas.	66
6.5 Asesorarse de expertos en el tema- Fuentes Secundarias	67
6.6 Prueba Piloto.....	68
6.7 Marco Lógico.....	69
7. Análisis Del Riesgo.....	74
8. Resultados	79

8.1	Nivel de satisfacción de los trabajadores frente al clima laboral del Centro Internacional de Producción Limpia Lope del Sena regional Nariño, de acuerdo a su tipo de vinculación y nivel jerárquico	79
8.2	Factores que inciden positiva y negativamente en el clima organizacional del Centro Internacional de Producción Limpia LOPE del SENA Regional Nariño	141
8.3	Propuesta que aporta a la mejora del Clima Organizacional del Centro Internacional de Producción Limpia LOPE del SENA Regional Nariño	143
9.	Conclusiones	181
10.	Recomendaciones.....	197
11.	Referencias.....	201

Lista de figuras.

Figura 1	Rodolfo Martínez Tono y equipo de colaboradores Sena. Fuente: www.sena.edu.co ...	48
Figura 2.	Organigrama del Centro Internacional de Producción Limpia Lope. Fuente: centrolopesena.blogspot.com	54
Figura 3.	Área o Departamento donde Labora. Fuente: Propia.	84
Figura 4.	Género. Fuente: Propia.....	85
Figura 5.	Nivel educativo. Fuente: Propia	85
Figura 6.	Edad. Fuente: Propia	86
Figura 7.	Vinculación de la entidad. Fuente: propia.	87
Figura 8.	Misión. Fuente: propia.....	87
Figura 9.	Causas. Fuente: propia.....	89
Figura 10.	Información. Fuente: propia.	90
Figura 11.	Causas. Fuente: propia.....	91
Figura 12.	Estructura organizacional. Fuente: propia.....	92
Figura 13.	Causas. Fuente: Propia.	93
Figura 14.	Comunicación Participativa. Fuente: Propia.	94
Figura 15.	Causas. Fuente: Propia.	96
Figura 16.	Cooperación. Fuente: Propia.	97
Figura 17.	Causas. Fuente: Propia.	98
Figura 18.	Liderazgo. Fuente: Propia.	99
Figura 19.	Causas. Fuente: Propia.	101
Figura 20.	Inducción y capacitación. Fuente: propia.....	102
Figura 21.	Causas. Fuente: Propia.	103

Figura 22. Desarrollo personal y profesional. Fuente: Propia.	104
Figura 23. Causas. Fuente: propia.....	106
Figura 24. Relaciones personales. Fuente: propia.	107
Figura 25. Causas. Fuente: propia.....	108
Figura 26. Reconocimiento. Fuente: propia.....	109
Figura 27. Causas. Fuente: propia.....	111
Figura 28. Motivación. Fuente: Propia.	112
Figura 29. Causas. Fuente: propia.....	113
Figura 30. Compensación. Fuente: propia.	114
Figura 31. Causas. Fuente: propia.....	116
Figura 32. Higiene y salud ocupacional. Fuente Propia.	117
Figura 33. Causas. Fuente: propia.....	118
Figura 34. Evaluación del desempeño. Fuente: propia.	120
Figura 35. Causas. Fuente: Propia.	121
Figura 36. Autoevaluación. Fuente: propia.....	122
Figura 37. Causas. Fuente: propia.....	124
Figura 38. Infraestructura. Fuente: propia.	125
Figura 39. Causas. Fuente: propia.....	126
Figura 40. Procesos y procedimientos. Fuente: propia.	127
Figura 41. Causas. Fuente: propia.....	129
Figura 42. Trabajo en equipo. Fuente: propia.....	130
Figura 43. Causas. Fuente: propia.....	131
Figura 44. Balance vida- trabajo. Fuente: propia.....	132

Figura 45. Causas. Fuente: propia.....	133
Figura 46. Solución de conflictos. Fuente: propia.	134
Figura 47. Causas. Fuente: propia.....	136
Figura 48. Libre asociación. Fuente: propia.	137
Figura 49. Causas. Fuente: propia.....	138
Figura 50. Grupos informales. Fuente: propia.	139
Figura 51. Causas. Fuente: propia.....	140
Figura 52. Factores que inciden positiva y negativamente en el Clima Organizacional del Centro Internacional de Producción Limpia LOPE. Fuente: propia.....	141

Lista de tablas

Tabla 1. Personal activo y tipo de vinculación _____	52
Tabla 2. Estructura poblacional del municipio de Pasto. _____	57
Tabla 3. Desagregación de coberturas en educación en la ciudad de Pasto. _____	59
Tabla 4. Ingreso de datos: _____	64
Tabla 5. Metodología _____	69
Tabla 6. Análisis de riesgo _____	74
Tabla 7. Personal de planta y tipo de vinculación, número de activos y número de encuestados	79
Tabla 8. Variables evaluadas en la encuesta. _____	80
Tabla 9. Variables críticas del clima organizacional del Centro LOPE _____	142
Tabla 10. Aspectos que afectan positiva y negativamente el clima organizacional _____	182

1. Introducción

En la actualidad se presentan constantes cambios en el entorno de las organizaciones que hacen que éstas deban superar los obstáculos y enfrentar las diversas condiciones de calidad en bienes y servicios que se demandan en el mundo exterior, para garantizar su permanencia y competitividad. Por lo anterior, el clima organizacional es de vital importancia para el funcionamiento eficiente de cualquier organización, por cuanto un ambiente apropiado fortalece la tarea de los trabajadores y asegura el éxito de los procesos.

Los métodos de mejoramiento del clima organizacional pueden ser formulados a partir de la investigación y análisis de datos de manera cualitativa o de manera cuantitativa, y se deben medir como factores de desempeño entre empleados y empleadores, por tal razón, la motivación principal de estudiar el clima organizacional del Centro Internacional de Producción Limpia Lope del SENA Regional Nariño, se deriva de la observación constante en la cotidianidad de sus empleados, siendo pertinente indagar todos los factores que determinan dicho clima organizacional. Estos estudios permiten prever y evaluar las fuentes de conflicto, la insatisfacción que pueda desencadenar actitudes negativas hacia las organizaciones, evaluar las decisiones, acciones y programas administrativos puestos en práctica y elaborar planes de acción en la búsqueda de la calidad de sus productos y servicios.

En este orden de ideas, el presente proyecto se encuentra orientado a realizar un Análisis del Clima Organizacional del Centro Internacional de Producción Limpia Lope del SENA Regional Nariño 2017 - 2018, en la búsqueda de resultados que permitan plantear estrategias de mejoramiento y contribuyan al logro de los objetivos del Centro, en un nivel de excelencia.

El proyecto se estructuró partiendo del planteamiento y la formulación del problema, lo cual permitió fijar los objetivos que guiaron el estudio, justificar la importancia de realizar la investigación; y construir el marco teórico apoyado en diferentes autores con el fin de contextualizar cada una de las variables, así mismo se recopilaron los antecedentes relevantes, bases para asumir una posición dentro del estudio.

Por ejemplo, el concepto de clima organizacional fue tomada de Méndez Álvarez (2000), quien lo define de la siguiente manera: “es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo a las condiciones que se encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”, lo que lo constituye en un factor definitivo para el éxito de las entidades, empresas e instituciones.

Aunque la competitividad y productividad de las organizaciones dependen tanto de factores externos como el mercado, el medio ambiente, lo social, económico y tecnológico, las condiciones políticas, el comportamiento de la competencia entre otros, así como de factores internos como las políticas, los objetivos, las estrategias, la tecnología, los recursos y su proceder ante las demandas del medio, la calidad de vida laboral que brinde la organización y que fomenten sus integrantes para motivarse y comprometerse suficientemente en la producción de bienes y en la prestación de servicios, también es un componente decisivo para las mismas, garantizando la subsistencia y el desarrollo de la organización y de sus miembros.

Una buena administración tanto en el sector privado como en el público, necesariamente se relaciona con el bienestar de los empleados y su éxito dependerá de la manera como se implementen las políticas y los procedimientos en el manejo de personal, de tal modo que

puedan contribuir al logro de los objetivos y planes corporativos en medio de un buen clima organizacional.

González, (2002) plantea que la forma en que el trabajador perciba su medio laboral, las metas de la empresa, la conducta de sus jefes y compañeros etc., determinará la disposición afectiva e interna para la acción, es decir, su motivación laboral, el autor señala que este es uno de los principios fundamentales en el estudio de la motivación hacia el trabajo y en este aspecto medular para la motivación, evalúa que en la misma medida que el trabajador percibe que no lo tratan igual a los demás, que los jefes tienen privilegios y abusan del poder, etc. se verá seriamente dañada su motivación hacia el trabajo. De ahí que el trabajo tiene que ser percibido como el objeto-meta que permite la satisfacción de sus necesidades más importantes, sin lo cual no existirá una adecuada motivación laboral.

Partiendo de lo anterior, posteriormente se procedió a establecer el diseño metodológico a utilizar y a realizar un cronograma de actividades, determinando, por último, el presupuesto requerido para el estudio.

Como anexo se presenta el Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional desarrollado por García y Zapata (2008, citado en García 2009), el cual se adaptó a la entidad, con las variables a evaluar para alcanzar los objetivos del estudio.

2. Planteamiento del problema

Un factor preponderante que influye en la continuidad o éxito de una empresa en un entorno globalizado cuya única constante es el cambio, es mantener una alerta permanente del comportamiento de todos los factores externos e internos en que se desenvuelve; siendo uno de los factores internos, el clima organizacional, y para realizar seguimiento a su estado, es necesario revisar periódicamente aspectos como el entorno, el cliente, la competencia y especialmente, el ambiente laboral. Por lo anterior, conocer la percepción de los implicados dentro de la entidad, así como el estado de las variables y factores que determinan el clima organizacional, permiten a la empresa hacerse a información estratégica para la toma de decisiones acertadas, conocer las oportunidades y amenazas a que se enfrenta, ser consciente de su situación y establecer el direccionamiento de cómo actuar y como establecer factores diferenciales que garanticen su supervivencia.

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, es una entidad pública del orden nacional, que tiene como objetivo principal, la formación técnica y tecnológica profesional gratuita a los trabajadores de todas las actividades económicas y a quienes, sin serlo, requieran dicha formación, con el fin de incrementar la productividad nacional y promover la expansión y el desarrollo económico y social armónico del país, bajo el concepto de equidad social redistributiva; logrando de esta forma entrar a engrosar las actividades productivas de las empresas e industria, y obteniendo mayor competitividad con los mercados globalizados. Para ello, el SENA cuenta con 117 Centros de Formación en todo el país, distribuidos en 33 regionales. (Centro Lope Sena, 2018).

Para efectos académicos, en este trabajo se toma como empresa de análisis al Centro Internacional de Producción Limpia Lope del SENA Regional Nariño, que está ubicado en la

ciudad de Pasto vía a Oriente, en medio de terrenos montañosos, ondulados y planos Calvache, (2007). Es un Centro campestre donde se respira aire puro por no estar expuesto a la contaminación propia del centro de la ciudad, pensado espacialmente para su buen funcionamiento y cumplimiento de la misión institucional.

Actualmente cuenta con 350 personas vinculadas de distintas formas así: 1 funcionario de libre nombramiento y remoción; 104 funcionarios de planta, la cual es muy limitada porque no hay disponibilidad de cargos en los niveles altos, muchos profesionales se desempeñan como técnicos y en su gran mayoría como asistenciales; 10 trabajadores oficiales y 235 contratistas de las áreas administrativa y de formación; presentándose además, niveles jerárquicos como son: directivos, profesionales, técnicos, asistenciales, operarios, servicios generales e instructores; los directivos son de libre nombramiento y remoción y el personal de planta se encuentra en carrera administrativa o en provisionalidad; lo anterior, ocasiona que las condiciones de trabajo, los beneficios, los ingresos, las funciones y las formas de asumir los compromisos con la entidad sean diferentes para cada trabajador (Centro Lope Sena, 2018).

En el cumplimiento de sus funciones, varios de los trabajadores con quienes se ha dialogado, se ven interesados en hacer su trabajo de forma más eficiente, debido a que tardan más tiempo de lo que deberían en algunas de sus tareas y no logran cumplir al 100% con sus actividades diarias, conllevando a utilizar tiempo extra en desarrollo de sus funciones, ya sea porque los sitios de trabajo no cumplen con las especificaciones de ergonomía, salud ocupacional o porque no cuentan con los elementos necesarios para su desarrollo laboral.

En el Centro Internacional de Producción Limpia Lope del SENA Regional Nariño, también está constituido el Sindicato de Trabajadores, conformado en su mayoría por los

instructores de planta; el cual, se ha convertido en el mayor promotor de enfrentamientos, malestares e irrespeto contra los directivos, administrativos e instructores no afiliados, puesto que realizan paros intempestivos y esporádicos cerrando el Centro de Formación e impidiendo la entrada de los trabajadores y aprendices para el desarrollo normal de las actividades en cumplimiento de la Misión de la Entidad, so pretexto de velar por los derechos de los trabajadores. Expresan que necesitan dialogar con delegados de la Dirección General para resolver el pliego de un sinnúmero de peticiones, acusando a los directivos locales de falta de liderazgo y de no hacer caso a sus exigencias; datos constatados desde las mismas autoras de la investigación, por vivencia propia dentro del contexto laboral.

Esto es realmente preocupante para la entidad en cuestión, considerando que un buen o un mal clima organizacional genera consecuencias positivas o negativas y que las relaciones personales y laborales son fundamentales para el buen desempeño personal y de trabajo en equipo, con el fin de alcanzar el éxito en el cumplimiento de los objetivos, más aún cuando su misión es formar para el trabajo, y si el clima organizacional no es bueno, el malestar repercute en toda la comunidad, cumpliendo difícilmente con la razón de ser de la misma.

2.1 Formulación del Problema.

¿Cuál es la situación actual (2017 -2018) del clima organizacional en que laboran los servidores públicos y trabajadores oficiales del Centro Internacional de Producción Limpia Lope del SENA Regional Nariño?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general.

Analizar el estado actual (2017 -2018) del clima organizacional en que laboran los servidores públicos y trabajadores oficiales del Centro Internacional de Producción Limpia Lope del SENA Regional Nariño.

3.2 Objetivos Específicos.

- Identificar el nivel de satisfacción de los trabajadores frente al clima laboral del Centro Internacional de Producción Limpia Lope del SENA Regional Nariño, de acuerdo a su tipo de vinculación y nivel jerárquico.
- Identificar los factores que inciden positiva y negativamente en el clima organizacional del Centro.
- Elaborar propuesta de mejora donde se planteen variables que aporten a mejorar el clima organizacional del Centro Internacional de Producción Limpia Lope del SENA Regional Nariño.

4. Justificación

En todas las organizaciones, entidades o empresas interactúan varias personas y cada una de ellas además de desempeñar roles diferentes de acuerdo a su nivel de formación, experiencia y perfil ocupacional, se comporta de una manera diferente, lo que hace que sus líderes se preocupen por lograr una alta motivación y gran compromiso por parte de sus trabajadores para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Si los trabajadores se sienten cómodos y felices en su trabajo, desarrollan sus labores plenamente y con satisfacción, se motivan y aumentan su productividad y compromiso con la empresa; caso contrario, cuando no se sienten a gusto en su trabajo, no tienen una motivación para laborar diariamente, trabajan sólo por obligación, por lo que su productividad disminuye y no se alcanzan los objetivos propuestos.

Por lo anterior, los seres humanos constituyen el eje principal productivo para cualquier entorno laboral y empresarial. El clima organizacional se manifiesta como uno de los mecanismos de organización que merece ser estudiado, analizado y comprendido; según Brunet (1997), existen dos escuelas que estudian la organización o en sí el clima organizacional de un conjunto de personas establecido en alguna forma de organización, desde la psicología se ve la Gestalt y la Funcionalista; La escuela Gestalt es la que ayuda a ver el orden de la percepción de cómo está constituido todo y la escuela Funcionalista ayuda a comprender los comportamientos de lo que nos rodea.

De acuerdo con Tapias Cuadrado (2014), el clima es fundamental en todas las organizaciones que buscan un mejor ambiente laboral y así alcanzar aumento en la productividad sin perder de vista el talento humano. Su conocimiento orienta los procesos que determinan el comportamiento organizacional, permitiendo, introducir cambios en el comportamiento de los miembros y en la estructura organizacional. No monitorear este clima puede acarrear que los

empleados abandonen la institución, debido a que en ocasiones se presentan dificultades que generan un ambiente tenso.

La importancia de conocer acerca del clima laboral según lo manifestado por Guillen y Guil (2000), citados por Garbuglia (2013), se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos. Por lo tanto, se puede decir que al conocer el clima laboral se obtienen testimonios del mundo interno de la organización, lo que permite:

Conseguir información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con variables tales como: supervisión, metodologías, estructuras, etc., las cuales intervienen en una organización.

Saber qué piensan, opinan o cómo se sienten los trabajadores, identificando carencias, ineficacias, defectos o virtudes, es decir, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización y sus miembros.

- Incentivar la participación de los miembros.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y relación.
- Disponer de información sobre las condiciones de higiene y seguridad.
- En definitiva, obtener una visión integradora de la organización.

El espíritu de toda organización llámese pública o privada, proviene del clima organizacional que en ella reine, el cual incide positiva o negativamente en su desarrollo o desempeño, lo que ha llevado a pensar en el Centro Lope, donde el estudio, diagnóstico y mejoramiento del clima organizacional, afectarán favorablemente a todos los implicados (administrativos, instructores, trabajadores oficiales, aprendices y comunidad en general),

generando mayor satisfacción y cumplimiento de metas en cada uno de ellos y por ende en la entidad.

Se quiere hacer un análisis que evidencie la actitud de los empleados hacia la organización y frente a los cambios que en ella se suscitan, para lo que es necesario tener en cuenta los aspectos que rodean a la Entidad; se pretende, ir en la búsqueda de un clima en el que se comprendan los aspectos de liderazgo, estructura organizacional y el estilo que se maneja dentro del grupo, esto con el fin de dar a conocer las limitantes y las potencialidades que rodean el entorno del Centro Internacional de Producción Limpia Lope del SENA Regional Nariño y del accionar de cada uno de los sujetos que lo componen, con el ánimo de mejorar el clima laboral, mediante la disminución de diferencias en las tareas asignadas en los niveles jerárquicos, apoyado en una mejor comunicación y concertación tendiente al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Si bien existen diferentes escuelas, teorías que convergen y divergen entre lo que podría ser el clima organizacional, es importante tener en cuenta el contexto al que va dirigido, en este caso la psicología organizacional es una buena herramienta pero hay que transversalizar a través de las teorías administrativas como la teoría de los sistemas, en las que se pueda estudiar el intercambio de información entre sistemas organizacionales que tienen interacción y se reconoce este intercambio simbólico y el impacto que tiene sobre otros y su propio sistema como algo beneficioso, estas teorías ayudan en el proceso de entender una problemática constante que se ha evidenciado hace aproximadamente siete años, en el centro internacional de producción limpia Lope, cabe resaltar que para este estudio se tomarán a consideración entre los años 2017- 2018, donde los resultados realizados en la prueba piloto aplicada en el mes de octubre de 2017 sugiere que los funcionarios se sienten víctimas de intimidación, donde la envidia, la competencia en las

funciones y la aprobación de sus superiores, la comunicación, la recompensa y el trabajo en equipo, parecen ser las problemáticas más comunes para generar equidad, empoderamiento y satisfacción en el trabajo y se manifestó por parte de los empleados desmotivación, falta de empeño, conflictos personales y laborales, conflicto de intereses individuales que priman sobre los intereses colectivos, esto ha influido en que el Centro Lope no desarrolle todo el potencial que debería explotar y a su vez ha generado un clima conflictivo, hay que analizar estos fenómenos con el fin de radicar una propuesta incluyente con los participantes pero que cumpla con el objetivo de mejora.

Por esta razón es importante el estudio del clima organizacional en el contexto institucional del Centro Internacional de Producción Limpia Lope, los resultados serán insumos cuantitativos y cualitativos que permitirán formular una propuesta que mitigue la problemática o que posibilite la confrontación de resolución de conflictos en la Entidad y se constituya para los directivos del SENA en una herramienta valiosa para la toma de decisiones e implementación de acciones, que permitan conservar y fortalecer los elementos positivos y mitigar los negativos. Otra buena razón por la que se justifica la investigación, es porque sus beneficios serán extensivos directamente a los aprendices, quienes, ya en su desempeño laboral, reflejarán además de sus valores intrínsecos, el aprendizaje obtenido, influenciado positiva o negativamente por el clima laboral donde se formaron.

Aunado a lo anterior, es relevante que se realice este trabajo de investigación a nivel regional y nacional, puesto que sería un gran aporte a la forma de organizar y de promover un bienestar social en el ambiente laboral, no sólo dentro del SENA, sino que es una metodología que puede replicarse a otras organizaciones. Además, porque la academia en Colombia a menudo se queda en la teoría, y no tiene resultados aterrizados en la parte

práctica de una institución, y este trabajo sería un ejemplo para ello, de donde tendría la oportunidad de tomar la información para proponer a partir de ésta, nuevas alternativas de gestión orientadas al fortalecimiento de las empresas, pudiendo estas últimas implementar un plan a futuro y tomar como referente esta investigación para proponer y desarrollar acciones acordes a sus necesidades.

Pero ante todo, la investigación planteada tiene una aplicación práctica en el sentido de volver a la teoría administrativa en algo más vivencial en la realidad, que aporte a los gerentes información valiosa con respecto al efecto que producen en el recurso humano, las normas, las políticas y las disposiciones generales de la organización, para así tomar decisiones adecuadas, favorables a la empresa, y lo más importante, teniendo en cuenta la opinión de los trabajadores, lo que incrementa su compromiso y lealtad, factores que inciden en la mejora del clima organizacional.

5. Marco referencial

5.1 Marco teórico

5.1.1 Definiciones para abordar el Clima Organizacional

Para identificar las teorías más relevantes sobre clima organizacional en la presente investigación se hizo una revisión de fuentes secundarias y se encontró las siguientes teorías que permiten referenciar el componente guía de la investigación. El por qué se determinó que estas fuentes eran las adecuadas, se evidencia en la combinación de teorías cualitativas en las que se refiere al comportamiento y definición de perfiles y en teorías cuantitativas que referencian porcentajes de interés en factores o categorías que son propias del clima organizacional, además se hace un repaso de los intentos de conceptualización de lo que es el clima organizacional desde 1955 hasta los años 2000, para llegar a la conclusión de que los conceptos son dinámicos y se hace complejo tratar de definir desde una sola visión.

Partiendo de la base que toda organización requiere tener un clima laboral sano, porque repercute en la satisfacción del personal y en sus actitudes, que a su vez influyen en el desempeño organizacional, Castillo (2014), destaca que es necesario que las organizaciones fomenten un clima positivo que genere confianza, buenas relaciones, tolerancia y autonomía, ya que, de esa forma, se reforzará un mayor compromiso y sentido de pertenencia de parte de los trabajadores hacia la empresa, haciendo que éstos perciban que su organización y directivos se preocupan por la satisfacción de sus necesidades y problemas, motivándolos a lograr la satisfacción hacia el trabajo.

5.1.2 Percepción

Para entrar a dialogar sobre los distintos aspectos que abarca el Clima Organizacional, primero se debe exponer un concepto de percepción. Para este trabajo de investigación se

tiene presente un concepto según la Gestalt, el cual define la percepción como el no sometimiento a la información proveniente de los órganos sensoriales, sino que es la encargada encargada de regular y modular la sensorialidad; es decir, que la percepción es una tendencia al orden mental, es la que determina la entrada de información y la que garantiza que la información retomada del ambiente permita la formación de abstracciones tales como juicios, categorías, conceptos, etc.

Así, la percepción es el punto de unión entre las condiciones de la entidad y el comportamiento de los empleados o colaboradores. El conocer de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitirá fijar las formas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral del trabajador.

5.1.3 Clima organizacional

Ahora bien, teniendo en cuenta el concepto de percepción, se puede retomar a teóricos que se han acercado a conceptos de clima organizacional, tal como Gómez (2004) cita a Álvarez (1992), en una compilación que realizó de diferentes autores sobre el concepto de Clima Organizacional. Si bien se indica que hubo acercamientos destacados al concepto de clima organizacional a partir del año 1960, es importante referenciar que cinco años atrás ya se mencionaba a través de Francis Cornell (1955), quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

En ese orden de ideas, las percepciones individuales de su trabajo y entorno laboral, arrojan manifestaciones colectivas que definen su clima organizacional. Es aquí donde se tiene en cuenta que la atmósfera y el contexto interno de los individuos, afecta directamente cada una de las percepciones grupales. Sells (1960) afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento individual y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales. Sin embargo, no es sino a través de Argyris (1957), quien ya enfatiza en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización, especialmente, para que se pueda identificar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, y emplear los recursos necesarios para resolverlo. Llevando esto a la práctica, exponentes como Pace (1968), entienden el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye en sus actitudes. Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), lo describen como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. Y, el clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Por su parte Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento

moldeador del clima organizacional. Después vienen otras definiciones que determinan el clima organizacional por la satisfacción del grupo laboral frente a un número de incentivos, en contraposición con la naturaleza del mismo ambiente laboral, su estructura, sus dinámicas, interesadas en los comportamientos que conllevan estas relaciones.

También se encuentran aquellos conceptos que son más holísticos en el ámbito que compilan varios de las definiciones antes expuestos en una sola, tal es el caso de Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974), quienes definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben, pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo, esta postura es la base de la metodología que también se encuentra inmersa en este trabajo, puesto que la variables que se exponen en este concepto, se encuentran como variables en la metodología expuesta para esta investigación.

Para los años ochenta, se obtienen conceptos en un grado más complementario, Gibson y colaboradores (1984), realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de

sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. Conforme a Brunet (1987) el clima organizacional puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo, etc. Es decir, estos elementos se integran para formar un clima que representa la personalidad de la organización e influye en el comportamiento de los individuos que hacen parte de la misma pues refleja los valores, las actitudes y creencias de los miembros de la organización.

Es por eso que, según Brunet (1987) el individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización y la predicción de su comportamiento individual en el trabajo depende no solamente de sus características personales sino también de la forma que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización; concordante con lo anterior, para este autor es importante el estudio de los componentes y de las variaciones del medio interno.

En los años noventa se retoma la percepción como eje importante, con exponentes como Reichers y Schneider (1990), quienes refieren el clima organizacional como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Y es así como Álvarez (1992), cierra su recorrido por los autores que escriben sobre clima organizacional, concluyendo que éste es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Para el año 2000, se encuentran conceptos expuestos por Soria (2008), sobre el origen del estudio del clima organizacional, mencionando “climas sociales creados experimentalmente”, cuya aplicación a los estudios organizacionales fue realizada por Litwin (Tagiuri y Litwin, 1968 y Litwin y Stringer, 1968) y Likert (1961 y 1967). Cardona y Zambrano (2014) afirman que Lewin, Lippit y White (1939) fueron los pioneros en realizar las primeras aproximaciones, mediante concepciones como atmosfera social, postulando la existencia de seis dimensiones que dan cuenta del clima social: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, calor y apoyo.

Sin embargo, a pesar de las anteriores aproximaciones, de acuerdo a García (2009), el concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de tesis y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción.

La aproximación más precisa desde el año 2000 en adelante, quizás sea la expuesta por García, (2009) con base en Méndez (2006), donde se manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; cuyo concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. El clima organizacional, por tanto, ha tomado un rol protagónico en los últimos años como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición técnica, análisis e interpretación de metodologías

particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Alcalá (2011) y Patlán, Martínez y Hernández, (2012), considera de manera más reciente, que el clima está constituido por las percepciones compartidas de las políticas, procesos, prácticas organizacionales y los procedimientos, tanto formales como informales, y representa un concepto molar indicativo de las metas organizacionales y de los medios apropiados para alcanzarlas. Los autores Morales y Tirapé (2013), comparten la idea de que el clima organizacional envuelve las percepciones individuales respecto de los atributos del ambiente de trabajo y que es la percepción agregada de la forma en que los individuos perciben la organización, lo que genera el clima organizacional.

Para finalizar, el concepto de clima organizacional en la función pública se define como el conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de la administración municipal, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento. La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, expectativas y sistemas de valores, entre otros, pero se articula con el medio laboral en que se actúa.

Conforme a lo anterior, se considera el clima laboral como un fenómeno altamente importante en el campo empresarial, donde juega un papel esencial el ser (trabajador) como eje central de la productividad de la empresa.

5.1.4 Tipos de clima organizacional

- Gil y Alcover (2003), formulan tres tipos de clima: psicológico, agregado y colectivo:
- El *clima psicológico* se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto del que las personas forman parte. La medida del clima, en consecuencia, es individual (respuestas dadas a un cuestionario por cada sujeto).
- El *clima agregado* es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen el mismo grupo, departamento u organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso.
- Por último, el *clima colectivo* persigue la identificación de grupos de miembros (*climas colectivos*) organizacionales que presentan percepciones similares del ambiente a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o análisis de conglomerados (clústeres). Dichos grupos de miembros constituyen los *climas colectivos*, los cuales, al demostrarse que comparten percepciones similares, cumplen la condición indispensable para agregar con seguridad las puntuaciones individuales.

5.1.5 Enfoques del clima organizacional.

Otro aspecto importante, es poder conocer los enfoques o modelos que se han propuesto del clima organizacional para determinar su naturaleza. Según Gómez (2004), para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques:

- Como un factor organizacional puramente objetivo; que determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.
- Desde un punto de vista puramente subjetivo; que tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un

aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre sus necesidades sociales si se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

- Desde un enfoque o esquema integrador; que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo, es el más reciente, y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Gómez Rada (2004), refiriéndose a lo anterior, expresa que estos comportamientos inciden en la organización, por ende, en el clima, completando el circuito, y, de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones del trabajador sobre las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Así mismo, lo más relevante de éste enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una

visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización,

Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos sobre los cuales debe dirigir sus inversiones y seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en el nivel de consciencia de un clima organizacional influyente en el comportamiento manifiesto de sus miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

5.1.6 Dimensiones del Clima Organizacional

Existen dimensiones o características que intervienen en la conducta de las personas y que se pueden medir. Según Alcalá (2011), son nueve las dimensiones que permiten diagnosticar el clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensas, riesgos, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

La estructura, está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

La responsabilidad, es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y obligaciones.

La recompensa, corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

El riesgo, corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos.

Las relaciones, corresponden a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

La cooperación, es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Los estándares de desempeño, se refieren a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de trabajo. Percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Los conflictos, constituyen el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La dimensión conflicto se basa en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo.

Finalmente, *la identidad*, es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Por su parte, Mercado y Toro (2008), opinan que las dimensiones se pueden observar como directrices que orientan el trabajo que desempeñan los empleados en la empresa. También contemplan normas, valores y aptitudes de los miembros de la institución. Es decir, que para que una organización pueda crecer, es necesario que disponga de unos parámetros de organización, comportamiento y productividad que permiten al mismo tiempo un buen clima laboral y por ende una mayor productividad. Plantean diez dimensiones explicativas del Clima organizacional, descritas a continuación: trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo y valores colectivos:

El trato interpersonal, es la percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.

El apoyo del jefe, se refiere al grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.

El sentido de pertenencia, lo perciben como el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, dándole éste, un sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

La retribución, es el grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

La disponibilidad de recursos, es la percepción del grado en el cual el personal cuenta con los equipos, implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias, para la realización de su trabajo.

La estabilidad, es la percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia en la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

La claridad organizacional, es el grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.

La coherencia, es la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.

El trabajo en equipo, es el grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que de tal modo el trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa.

Por último, *los valores colectivos*, corresponden al grado en que se perciben en el medio interno: cooperación (ayuda mutua), responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento) y Respeto (consideración, buen trato).

En igual importancia, Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008), plantean ocho dimensiones del clima organizacional: la autonomía, la cohesión, la confianza, la presión, el apoyo, el reconocimiento, la equidad e innovación:

La autonomía, se define como la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad, elementos necesarios en la toma de decisiones con respecto a procedimientos laborales, metas y prioridades.

La cohesión, incluye la percepción de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la organización lo que sin duda alguna permitirá un clima acogedor entre ellos, que posteriormente se verá reflejado en la realización de las tareas.

La confianza, se hace fundamental en la percepción de la libertad para comunicarse con los superiores, con el fin de tratar temas sensibles y personales con la confidencia absoluta que genera seguridad que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.

La presión, comprende la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.

El apoyo, se refiere a la percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y la tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, para lo que se tendrá en cuenta el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin temor a represalias por parte de sus superiores o compañeros de trabajo.

El reconocimiento, comprende la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, como consecuencia al aporte positivo en el desarrollo de la organización.

La equidad, es la percepción que los empleados tienen, sobre la existencia de políticas y reglamentos en búsqueda de la proporcionalidad, justicia e imparcialidad dentro de la institución.

Por último, la *innovación*, hace alusión a la percepción que se tiene acerca del ánimo para asumir riesgos, ser creativos y adoptar nuevas áreas de trabajo, donde se obtenga alguna experiencia.

Richa (2014), asevera que lo que es evidente es la variabilidad en el número y los nombres de las dimensiones del clima organizacional, y sus propiedades psicométricas. En parte, esto resulta de los diferentes objetivos de las investigaciones, y hasta cierto punto se deriva de las diferentes clases de industrias para las que los instrumentos eran desarrollados. En definitiva, una serie de diferentes escalas de clima que proponen variaciones de los nombres y números de dimensiones identificadas han sido diseñadas para su uso en entornos específicos.

Más importante, quizás, de una descripción del clima organizacional, es la oportunidad de analizarlo (Denison, 1996). Al respecto, como se ha demostrado por T. Constantin (2008) citado por Novac and Bratanov (2014) el análisis del clima organizacional, permite obtener un conjunto de datos relevantes, no solo de aplicación en estudios científicos, sino, con un potencial de una aplicación práctica inmediata para ayudar a una mayor satisfacción de los empleados, además de una gran utilidad para emprender estrategias de cambio planeado.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, según García (2009), el cuestionario desarrollado por Álvaro Zapata Domínguez Phd. y Mónica García Solarte M.B.A. (2008), que consta de 27 dimensiones, a saber: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información, facilita la obtención de un perfil de

diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores.

También permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

Este instrumento, que conforme a García (2009), es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, fue escogido para realizar el trabajo de investigación, porque fue validado aplicándolo en la prueba piloto siendo de fácil adaptación, manejo e interpretación tanto para el encuestado como para el encuestador, donde se observó que es un mecanismo óptimo para alcanzar los objetivos planteados, que son similares a los objetivos de esta herramienta, la que de acuerdo a García (2009), busca identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

5.2 Antecedentes y estado del arte

Para obtener un panorama real de las investigaciones que se han realizado sobre el análisis de clima organizacional, se dará un esbozo de aquellos estudios a nivel internacional y a nivel nacional, con enfoque sistémicos, gestálticos, administrativos que se han encontrado en el proceso de investigación sobre el tema. A continuación, enunciamos los aspectos más relevantes de los aportes que algunos estudios han hecho al concepto de clima organizacional, la relación existente con otras variables de la organización y de los individuos:

5.2.1 Antecedentes

Las investigaciones aquí mencionadas contienen procesos que ejemplifican análisis de clima organizacional en empresas, cuyos modelos retroalimentan el modelo que se muestra en este trabajo, puesto que indican la manera adecuada de implementar estos mecanismos de oportunidad de mejora en las empresas. A continuación, se presentan en un orden Internacional, Nacional y a nivel Regional.

A nivel Internacional se encuentra la investigación denominada *A New Trilogy to Understand the Relationship among Organizational Climate, Workplace Bullying and Employee*, escrito por Imran, Rasli, y Zaman (2014), que tuvo como propósito examinar la relación entre el clima organizacional, el acoso laboral y la salud de los trabajadores, a raíz de la cual se sugiere que las organizaciones deben equilibrar situaciones de estrés o acoso laboral debido a que el exceso de presión (laboral o personal) en el espacio de trabajo, afecta negativamente la salud de los empleados, teniendo repercusiones físicas y psicológicas.

No obstante, no es suficiente determinar mediante una norma que los trabajadores tienen derecho a su bienestar o facilidad para denunciar acoso, sí no se tienen las condiciones para hacerse efectivas. Dada la heterogeneidad de las labores de cada funcionario dentro de una organización, el texto *Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate (Sample of Educational Faculty of Firat University)* escrito por Arabasi (2010), hace un estudio sobre la percepción con respecto al clima organizacional del personal académico y administrativo de la *Educational Faculty of Firat University*, y se encontró que el personal académico tenía una percepción del clima más positiva que el personal administrativo, al igual que mujeres y ancianos con respecto a hombres y jóvenes, respectivamente. Si bien el personal académico y administrativo tiene problemas para

participar en la toma de decisiones, el personal administrativo tiene problemas en asuntos de comunicación. En el centro Lope, los trabajadores deben cumplir un horario de ocho horas y media diarias, 42,5 horas semanales. Los instructores tienen una jornada laboral de 7 a.m. a 3 p.m. Los administrativos de 7:30 a.m. a 12 m y de 2 p.m. a 6 p.m. Ambos tienen un espacio por ley, por norma, para realizar actividades de bienestar en el trabajo, pero no suele verse representado en la práctica ¿a qué se debe y cuál es su repercusión para la organización?

Bhutto, Laghari y Butt (2012), en *A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks* hacen un análisis comparativo entre el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo. Los datos se recopilaban a través de cuestionarios administrados personalmente en base a 42 preguntas de las 12 sucursales de los bancos en consideración. Catorce preguntas se relacionaron con el clima organizacional, otras catorce para la satisfacción laboral y el mismo número de preguntas se usaron para investigar el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral. Se utilizó un análisis de regresión múltiple para investigar el impacto de 14 sub factores del clima organizacional en la satisfacción laboral. Conocer este proceso es útil para la presente investigación porque a pesar de ser utilizado con varias organizaciones al tiempo, contribuye con herramientas y criterios para medir el nivel de satisfacción laboral, de acuerdo al tipo de vinculación y nivel jerárquico del personal, y para tener en cuenta la efectividad de aplicación de la encuesta en los resultados.

La relación entre el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo, y la relación entre el clima organizacional y la comunicación, se retoman en Vartia, (1996) con su trabajo *The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate*, cuyo objetivo fue identificar los riesgos relacionados con la intimidación en el entorno laboral. Los factores de riesgo más importantes fueron: un flujo de información deficiente, una forma autoritaria de

resolver diferencias de opinión, falta de conversaciones mutuas sobre las tareas y los objetivos de la unidad de trabajo, y las posibilidades insuficientes de influir en los asuntos relacionados con uno mismo. Víctimas de la intimidación sentían que la envidia, un superior débil, la competencia por las tareas o el avance, y la competencia por el favor y la aprobación del supervisor eran las razones más comunes de la intimidación.

La investigación *Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study*, por Noordin, Omar, Idrus y Sehan (2010) en *Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment*, y, *Organizational Climate, Occupational Stress, and Employee Mental Health: Mediating Effects of Organizational Efficiency* por Arnetz, Todd y Arnetz (2011), ejecutaron un número de variables significativas en efectos sobre la eficacia de la organización en grados o niveles que categorizaron en especialidad, liderazgo y comunicación efectiva. De igual manera, Verdugo (2015), elaboró un cuestionario que abarca dimensiones como: Comunicación, Motivación, Liderazgo, Remuneración, Entrenamiento y Capacitación, Ambiente de Trabajo, Toma de Decisiones y Sistemas de apoyo y las enlaza perfectamente con el concepto que se quiere incluir de clima organizacional, mediante un diagnóstico en la intervención a una Planta de Manufactura ubicada en la ciudad de Hermosillo (México), en su *Estudio del Clima Organizacional en una Empresa de Manufactura, a través de una Intervención de Desarrollo Organizacional*.

A nivel nacional, se encuentra Méndez Álvarez (2005), quien en el estudio *Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004*, sostiene que las empresas hacen esfuerzos por identificar, mediante su medición, el clima organizacional que perciben sus empleados, acudiendo a técnicas diseñadas para este propósito por profesionales expertos en el tema, y presenta los resultados de la aplicación de un instrumento para medir clima en

organizaciones colombianas (IMCOC), diseñado y aplicado por este autor, con estudiantes de pregrado y postgrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y en trabajos de consultoría en el período comprendido entre 1980-2004, donde concluye que el clima organizacional percibido por los empleados, en las empresas colombianas, se explica en el contexto de la cultura organizacional, que resulta de la aplicación de un determinado modelo administrativo.

García (2009), quien a través de su investigación *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual* de la Universidad del Valle en Cali, Colombia, realiza una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico y que consideran numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

Serrato (2011), realizó el trabajo académico *Estrategias Para Mejorar El Clima Organizacional En La Empresa Grupo Latino De Publicidad Colombia Ltda.*, donde resaltó que es importante reconocer que la alta dirección es la principal responsable de la cultura y el clima de una organización, es decir de los valores fundamentales que regirán la vida futura de la empresa, la cual tiene los trabajadores que quiere tener y el éxito organizacional que desea tener. Por ello, se debe plantear los objetivos de forma equitativa, medible, práctica y dinámica en donde se involucren todos los individuos de la organización y se tenga éxito en su desarrollo.

Dentro de las investigaciones Regionales se encuentra que en el Centro Internacional de Producción Limpia Lope del SENA Regional Nariño, en la ciudad de San Juan de Pasto, se

realizó entre los años 2015- 2016 el estudio de clima organizacional llevado a cabo por la firma **Consorcio ECO – CRECE** (Servicio Nacional de aprendizaje SENA, 2016); cuyo objetivo fue realizar un estudio de medición y diagnóstico de clima organizacional a los funcionarios y contratistas del SENA, realizado por medio de una encuesta donde se tuvieron en cuenta 20 variables, contando con 60 ítems, tres por cada una de las variables; aplicado a un total de 244 participantes, siendo 55 funcionarios y 189 contratistas, donde la mayoría de la población fue masculina, y donde se encontró que el índice general de clima organizacional del CIPL el 2016, fue del 74% siendo un valor positivo; el 60% de las variables fueron calificadas de manera positiva entre el 70 y 95% de aceptación, y el 40% de las variables con oportunidad de mejoras, fueron calificadas entre el 50 y 70% de aceptación.

Una vez obtenidos los resultados anteriores, el SENA a nivel nacional contrató con la Universidad Nacional de Colombia, la intervención a los grupos de trabajo en el SENA, mediante equipos psicosociales, de tal manera que durante el primer semestre de la vigencia 2017 se programaron varias jornadas de trabajo en las cuales se realizaron dinámicas de integración de personas de diferentes dependencias a quienes se les socializó el material que resumía los puntos a intervenir y fortalecer para contribuir el mejoramiento del clima organizacional.

5.2.2 Estado del arte

Las investigaciones A New Trilogy to Understand the Relationship among Organizational Climate, Workplace Bullying and Employee, escrito por Imran, Rasli, y Zaman (2014), Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate (Sample of Educational Faculty of Firat University) escrito por Arabasi (2010), y A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and

Foreign Banks realizado por Bhutto, Laghari y Butt (2012), son ejemplos importantes para esta investigación porque al examinar la relación entre el clima organizacional, el acoso laboral y la salud de los trabajadores concluyeron que hay una relación inversamente proporcional entre el acoso laboral, la salud física y mental de los trabajadores y el rendimiento global en las organizaciones.

Verdugo (2015) en su *Estudio del Clima Organizacional en una Empresa de Manufactura, a través de una Intervención de Desarrollo Organizacional*, es un ejemplo de la funcionalidad de medir el impacto que contiene el estar motivado, tener buena comunicación y liderazgo porque interfiere en los procesos de clima organizacional.

Patlán-Pérez, Martínez Torres y Hernández (2012), en *El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral*, investigan: ¿qué efecto tiene el clima y la justicia organizacional en la satisfacción laboral? cuyos resultados indican que la justicia distributiva y la justicia de procedimientos presentan asociaciones positivas y significativas con diversas dimensiones de la satisfacción laboral, en cambio la justicia interaccional mostró asociaciones negativas con la satisfacción laboral. Por su parte, los factores de clima organizacional que mostraron diferencias significativas con la satisfacción laboral fueron liderazgo, beneficios y recompensas, autonomía, unión, relaciones sociales y apoyo entre compañeros, claro ejemplo para esta investigación en temas de motivación, liderazgo, y aquellos beneficios que son importantes para los funcionarios.

Adenike (2012) realizó una investigación donde trata de encontrar en los trabajadores un equilibrio entre la relación: satisfacción-compromiso, la satisfacción que produce el buen clima organizacional en la existencia de los trabajadores y en el mismo logro proactivo del empleado como tal, y esta posición concuerda con las investigaciones realizadas por Zhang (2010) en

Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study, por Noordin, Omar, Idrus y Sehan (2010) en *Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment*, y por Arnetz, Todd y Arnetz (2011) en *Organizational Climate, Occupational Stress, and Employee Mental Health: Mediating Effects of Organizational Efficiency*, quienes encontraron que los niveles de especialidad, liderazgo de comunicación efectiva podrían predecir "el rendimiento del grupo" y el tamaño de la empresa, el salario y la promoción dentro de la misma, determinando el grado de compromiso de los grupos.

Son de suma importancia los resultados arrojados para el clima organizacional por Decanini (2013), en la investigación denominada *Estudio Diagnóstico de Clima Laboral en una Dependencia Pública*, puesto que hubo un componente crítico que es la desmotivación en el ambiente laboral, no hay sentido de pertenencia, ni identificación con su institución laboral, falta de confianza de forma ascendente y descendente en el nivel jerárquico y ausencia de información en el mismo medio, la metodología y la forma de aplicar la metodología son muy similares a las propuestas en este trabajo.

Chernyak-Hai y Tziner (2016) se salen de lo convencional y pretenden a través de otro enfoque denominar a su investigación como *The "I believe" and the "I invest" of Work-Family Balance: The indirect influences of personal values and work engagement via perceived organizational climate and workplace burnout*, la cual tuvo como objetivo avanzar en el conocimiento de los antecedentes del equilibrio trabajo-familia mediante el análisis de los valores personales y la implicación en el trabajo como predictores del conflicto trabajo-familia a través de su asociación con la percepción del clima organizacional y el agotamiento emocional en el trabajo.

Dentro de las investigaciones en Colombia se encuentra a: Álvarez y Flórez (S,f), en *Clima Organizacional en Empresas Colombianas*, una revisión general para establecer cuál es la importancia del clima organizacional en las empresas colombianas, sus características, aspectos positivos y formas de aplicación, encontrando que mantener una buena relación con los empleados en nuestro país, es uno de los motores que hace funcionar bien a una organización.

Picón (2008), en *Estudio de Clima Organizacional en la Empresa Colombiana de Extrusión Extrucol S.A.*, aplica un instrumento constituido por 56 factores agrupados en 7 categorías (medio ambiente, trabajo en equipo, gestión efectiva, participación, recompensas y reconocimiento, competencia y compromiso) identificando cuáles eran las categorías más críticas y obtuvieron información relevante para ser utilizada por la empresa, para modificar los factores que influyen negativamente en su clima organizacional.

En el ensayo *Clima Organizacional: Elemento Clave Para El Proceso De Calidad En Las Instituciones Prestadoras De Salud*, Jenny Celmira Patarroyo Sierra (2012), afirma que como elemento clave para el logro de la calidad en salud es necesario mantener altos estándares de bienestar en el trabajador, donde un buen clima organizacional puede motivar y/o potencializar la capacidad de incorporar valores, cambiar comportamientos y hábitos dentro de un equipo de trabajo; logrando así la creación, el análisis y ejecución de nuevas propuestas. La conexión entre las personas y los objetivos de la organización repercute en la prestación de servicios de salud de calidad.

Sánchez, Nieto y Anzola (2015), en *Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia*, realizan una investigación de tipo exploratorio en donde mediante técnicas cuantitativas y cualitativas se buscó determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los empleados con

la efectividad empresarial en empresas ubicadas en el área de influencia de la Universidad El Bosque: dos empresas manufactureras, una EPS, una IPS, un hotel, una firma de abogados y cooperativa; cuyos hallazgos muestran que existe una relación positiva, medianamente significativa, la cual permite aportar valiosa información a otras empresas y estudiosos del tema.

Por su parte Bolaños y Franco (2017), en *Clima organizacional e identificación organizacional en empleados de una empresa de la ciudad de Cali*, analizan los aspectos que tienen relación entre el clima organizacional y la identificación organizacional, en una muestra de 21 empleados del área operativa Transporte Terrestre de una multinacional ubicada en la ciudad de Cali, de cuyos resultados concluyeron que para que una organización logre obtener mejores resultados en sus trabajadores es importante que los empleados logren identificarse con la compañía, generando que las metas y los objetivos de la empresa los sientan propios.

En el Plan de Intervención de Clima Organizacional 2017 – 2018, realizado por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, se construyó un modelo general de implementación de estrategias para contribuir al mejoramiento del clima organizacional en base a los resultados de la medición de clima organizacional Invima 2016, donde se identificaron 3 tipos de variables: Las que influyen en generar contexto (sentido de pertenencia, cultura organizacional, valores, comunicación), las variables de contexto (adaptabilidad al cambio, alineamiento, servicio al cliente, flexibilidad, incentivos, servicio de bienestar) y las variables de sostenimiento del contexto (desarrollo del talento humano, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, liderazgo-líder de equipo, trabajo en equipo) con lo que se pretendió implementar acciones que se desplegaran para aumentar los

niveles de satisfacción de los servidores públicos con su entorno laboral por medio de la mejora y optimización de las condiciones que enmarcan las actividades laborales cotidianas.

García (2009), quien a través de su investigación *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual* de la Universidad del Valle en Cali, Colombia, ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales, y expone las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico, que consideran numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales. Este último concepto que agrupa circunstancias diversas, será el modelo que se aplicó en la presente investigación siguiendo sus preceptos para determinar la percepción que tienen los trabajadores del Centro Lope.

En *Análisis Del Clima Organizacional, Almacenes La 14 S.A., Capítulo Buenaventura, 2012- 2013*, Riascos y García (2013), buscaron mediante la aplicación del cuestionario del profesor Hernán Álvarez Londoño, a 55 trabajadores de las áreas Servicio al cliente, Logística, Ventas y Administrativa, evaluar la percepción y caracterización del personal de las respectivas áreas y medir los efectos positivos y negativos del Clima Organizacional de Almacenes La 14 S.A., obteniendo como resultado que aunque los empleados resaltan la política empresarial de incentivos y motivación laboral, el clima organizacional de la empresa presenta muchas dificultades, en cuanto a salario, instalaciones, solución de conflicto, agilidad, consenso e inducción, concluyendo que es necesario el desarrollo de planes estratégicos que ayuden a afrontar dichas situaciones, para el mejoramiento en la prestación adecuada del servicio, como parte de su direccionamiento misional en pro de un beneficio mutuo, empresa- comunidad.

Por su parte, Tapias Cuadrado Agnolys, en *Diagnóstico del Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó*, (2014), describe la realización de un diagnóstico de Clima Organizacional en el área administrativa de la entidad objeto de estudio, mediante la aplicación de un cuestionario que contempló las dimensiones del clima organizacional: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, en una muestra de 120 empleados y cuyos resultados indicaron que mediante la escala de medición las respuestas de acuerdo y muy de acuerdo arrojaron puntuaciones como: autonomía 72%, cohesión 57%, apoyo 51%, confianza 47%, innovación 42%, presión 34% reconocimiento 33% y equidad 27%, afirmando con este resultado, que el clima organizacional en la U.T.CH., es mejorable.

5.3 Marco legal

Desde tiempos remotos las escuelas de relaciones humanas dedicaban gran atención al aspecto humano en las empresas, sólo hasta los años 70's y 80's se comienza a hablar de cultura organizacional, la cual se ha venido fortaleciendo y protegiendo con el amparo de normas que aúnan hábitos y valores que de una u otra forma deben ser compartidos por las personas en las organizaciones. Así las cosas, todo beneficio o prohibición que se da dentro de los ambientes de trabajo debe acatarse y para ello están contenidos en una serie de Leyes, Decretos y Normas dictadas por las autoridades máximas en cada materia, Resoluciones y Lineamientos que a nivel interno se suscriben en las entidades y, tanto unas como las otras se atienden en forma individual y grupal.

5.3.1 Decreto-Ley 1567 de 1998.

Crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de estímulos para los empleados del Estado y fija como componentes de los mismos los programas de inducción y reintroducción y los programas de bienestar e incentivos, respectivamente.

En cuanto tiene que ver con la identificación y mejoramiento del Clima Organizacional, es pertinente considerar las siguientes disposiciones:

Artículo 20. Bienestar social. Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.

Artículo 21. Finalidad de los programas de bienestar social. Los programas de bienestar social que formulen las entidades deben contribuir al logro de los siguientes fines:

- Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño.
- Generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social.
- Desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad.

Artículo 24. Área de calidad de vida laboral. El área de la calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

Los programas de esta área deben recibir atención prioritaria por parte de las entidades y requieren, para su desarrollo, el apoyo y la activa participación de sus directivos.”

5.3.2 Ley 9 de 1979.

Estableció las obligaciones de las organizaciones “Para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones”. La Ley dispone, además, que “La salud de los trabajadores es una condición indispensable para el desarrollo socio-económico del país; su preservación y conservación son actividades de interés social y sanitario en las que participan el Gobierno y los particulares”. “Que estas disposiciones son aplicables en todo lugar de trabajo y a toda clase de trabajo cualquiera que sea la forma jurídica de su organización o prestación, regulan las acciones destinadas a promover y proteger la salud de las personas.”

5.3.3 Decreto 614 de 1984.

Determina las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el País.

5.3.4 Resolución 1016 de marzo 31 de 1989.

Reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.

5.3.5 Decreto 1127 de 1991.

Artículo 4. Reglamenta la elaboración de los programas para el desarrollo de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales.

5.3.6 Ley 100 de 1993.

Reglamenta el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional.

5.3.7 Decreto 1832 del 03 de agosto de 1994.

Trata sobre los riesgos profesionales, la tabla de enfermedades profesionales cómo se catalogan profesionales o no.

5.3.8 Decreto 1567 de 1998.

Instaura el sistema de Estímulos, los programas de Bienestar y los programas de Incentivos.

5.3.9 Decreto 1572 de 1998.

Reglamenta el Decreto 1567 de 1998

5.3.10 Decreto 2504 de 1998.

Prescribe otras disposiciones y aclaraciones sobre Planes de Incentivos.

5.3.11 Decreto 2463 del 20 noviembre de 2001.

Normatividad relativa a las enfermedades y accidentes laborales o no laborales representados de las entidades administradoras de salud y riesgos profesionales.

5.3.12 La Ley 734 de 2002 (Código Único Disciplinario).

Reconoce como uno de los “Derechos de los servidores Públicos” “Disfrutar de estímulos e incentivos” (Artículo 33 Numeral 5).

5.3.13 La Ley 776 del 17 de diciembre de 2002.

Normatividad sobre las prestaciones asistenciales y económicas derivadas de un accidente de trabajo o de una enfermedad profesional.

5.3.14 Ley 872 de 2003.

Reglamentó la instauración del Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades del Estado, con base en la cual se expidió la NTCGP 1000:2004 actualizada en febrero de 2009 como NTCGP 1000:2009.

5.3.15 Ley 909 de 2004.

Normatividad que regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública. Reglamenta las Comisiones de Personal, con el propósito que sirvan de escenario de concertación entre los empleados y la administración, cuya conformación y funciones serán determinadas por el reglamento, que para el efecto expida la Comisión Nacional del Servicio Civil. Asigna como función de la Comisión de Personal: “Proponer en la respectiva entidad la formulación de programas para el diagnóstico y medición del Clima Organizacional” (artículo 16, i) y dispone que: “Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.”(Artículo 16, párrafo).

El Artículo 36 de la misma ley, establece la Obligatoriedad que tienen las entidades públicas territoriales en la capacitación y formación de empleados públicos, debiendo para el efecto, formular planes y programas de capacitación al igual que implementación de programas de bienestar social e incentivos

5.3.16 Decreto 1227 de 2005.

Reglamenta la Ley 909 de 2004. En desarrollo del artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 dispone que “con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

- Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.”
- Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Adelantar programas de incentivos.

5.3.17 Ley 1010 de 2006.

Establece lineamientos para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo, así como, las diferentes modalidades de acoso (maltrato, persecución, discriminación, entorpecimiento, inequidad y desprotección). Para efectos de esta ley se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.

5.3.18 Resolución 2646 de 2008 (Min. Protección Social).

Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de

riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías presuntamente causadas por el estrés ocupacional.

5.3.19 Resoluciones 652 y 1356 de 2012.

Establecen la obligación de conformar un Comité de Convivencia Laboral ("CCL") y ponerlo en marcha. Los integrantes del Comité preferiblemente contarán con competencias actitudinales y comportamentales, tales como respeto, imparcialidad, tolerancia, serenidad, confidencialidad, reserva en el manejo de información y ética; así mismo habilidades de comunicación asertiva, liderazgo y resolución de conflictos.

5.3.20 Ley 1562 del 11 de julio de 2012.

Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

5.3.21 Código Sustantivo del Trabajo.

Compendio de normas que regula las relaciones entre los trabajadores y empleadores, propendiendo por la defensa de los derechos de los trabajadores en el sentido de que la relación laboral se preste de una manera digna y humana, en lo que tiene que ver con la prevención de accidentes de trabajo y enfermedad profesional y en relación con la salud ocupacional.

5.3.22 Código de Procedimiento Laboral.

Establece los procedimientos para llevar a cabo los juicios de trabajo.

5.3.23 Decreto No. 1072 de 2015.

Mediante el cual se crea el Decreto único reglamentario para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Este Decreto se constituye en un

compendio de todo lo concerniente a Inspecciones y determinación de Riesgos, Evaluación., Seguimientos y la subsanabilidad en la Gestión de los Riesgos. Abarca a trabajadores dependientes, contratistas y trabajadores en misión dentro de las organizaciones.

La normatividad anteriormente relacionada es de aplicabilidad general en las entidades del Estado y las empresas particulares, en ellas se ampara todos los derechos que tiene los trabajadores dentro de cada una de sus organizaciones, cuyos contenidos han servido de insumo para la construcción de documentos a nivel del SENA donde se consolidan muchos derechos, beneficios y estímulos vigentes para los funcionarios y trabajadores oficiales de la entidad y que en gran parte tienden a aportar al buen clima organizacional como:

5.3.24 Decreto No. 1083 de 2015.

Mediante el cual, el SENA establece el Programa de Bienestar Social, estímulos e Incentivos para el año 2016, promoviendo el desarrollo personal, laboral y familiar de los servidores públicos y trabajadores oficiales, logrando así una mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones, en mejora de su calidad de vida. Cuyo objetivo es fortalecer, mantener y mejorar las condiciones laborales de los servidores públicos y trabajadores oficiales, contribuyendo a su bienestar y motivación, permitiendo el desempeño institucional con mayor satisfacción y productividad.

5.3.25 Convención Colectiva de Trabajo 2003-2004 Sena- Sintrasena.

Documento resultante del acuerdo entre las Directivas de la Entidad y del Sindicato de Trabajadores Oficiales del Sena, frente al Pliego de Peticiones presentado por éstos últimos. En esta convención están contenidas algunos beneficios adicionales que sólo se aplican a quienes están formalmente vinculados como trabajadores oficiales del Sena.

5.3.26 Resolución No. 0059 del 23 de enero de 2016.

Establece lineamientos para la estructuración del Plan de Bienestar Social del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, que incluyen actividades tendientes a aportar a la calidad de vida laboral, a la educación, la familia y su integración, planes de incentivos, sistemas de estímulos y un plan de bienestar que incluye variedad de actividades lúdicas, deportivas, sociales, recreativas, culturales y de integración familiar dirigida a todos los empleados públicos, trabajadores oficiales de la entidad y su grupo familiar. Eventos y actividades que se realizan dentro de cada vigencia y hasta finalizar la misma.

5.3.27 Código de Ética SENA del 23 febrero de 2017.

Aprobado mediante Acuerdo 002 del 2017, creado con la participación de representantes: directivos, personal de planta (administrativos, instructores), contratistas, aprendices, organizaciones sindicales, es el compendio de una guía con acciones éticas, que integra valores y principios, para aplicación obligada de usuarios internos y externos en su interacción al interior de la Entidad.

Por lo anterior, existen muchos soportes legales y lineamientos internos, que obligan a empresa y otorgan a los trabajadores el derecho de exigir a la intervención de aquellos factores que están incidiendo negativamente en su bienestar, así como la obligatoriedad para la entidad de hacer seguimiento permanente e estas situaciones, es ahí donde la propuesta derivada de este estudio y que enmarca su propuesta en la normatividad vigente, será una valiosa herramienta de administración para el área del talento humano que sirva para promover el bienestar, calidad de vida y la tranquilidad individual y colectiva; y para las investigadoras un motivo de satisfacción profesional, por su aporte a entorno laboral donde ellas también se desempeñan.

5.4 Marco contextual

5.4.1 Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

La información perteneciente al marco contextual, fue recogida a través del portal web www.sena.edu.co, en el cual se encuentra disponible toda la información referente a el contexto del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, de una manera accesible al público en general.

En Colombia entre los años 1949 y 1957 surgió una barrera de silencio y quietud, que se desbordó al caer la dictadura del militar Gustavo Rojas Pinilla, fue así como a partir de 1958, mientras se expandía la educación a sectores cada vez más amplios de la población, los intelectuales se dieron cuenta que las cosas estaban cambiando y muchos desde diferentes sectores económicos, sociales y culturales decidieron aportarle al país. Es el caso de Rodolfo Martínez Tono Abogado y Economista Cartagenero nacido en 1928 y a sus 30 años inquieto y preocupado por la situación del país y la necesidad de una reactivación económica frente a la falta de capacitación en la mano de obra cesante.



Figura 1. Rodolfo Martínez Tono y equipo de colaboradores Sena. Fuente:

www.sena.edu.co

En el año 1957 Rodolfo Martínez Tono se embarcó en el sueño que se convertiría en la que sería la obra de su vida, no imaginó que aquella idea abordada durante una cena con Francis Blanchard, director de la División de Formación en la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se transformaría en el SENA. La propuesta era crear una organización descentralizada del Estado y con financiación autónoma, el proyecto tomó forma en su mente quien la expuso ante el entonces Ministro de Trabajo Raimundo Emiliani Román, la defendió en un intenso debate ante el Consejo de Ministros y revisada por un comité asesor, fue aprobada.

Así, el SENA nació mediante el Decreto-Ley 118, del 21 de junio de 1957, sus funciones definidas en el Decreto 164 del 6 de agosto de 1957, eran brindar formación profesional a los trabajadores, jóvenes y adultos de la industria, el comercio, la agricultura, la minería y la ganadería. Su fin era proporcionar instrucción técnica al empleado, formación acelerada para los adultos y ayudarles a los empleadores y trabajadores a establecer un sistema nacional de aprendizaje. Además, organizar y mantener la enseñanza teórica y práctica relacionada con diferentes oficios, seleccionar los candidatos al aprendizaje, realizar cursos complementarios de preparación, perfeccionamiento y adiestramiento para trabajadores técnicos; y contribuir con el desarrollo de investigaciones relacionadas con sus áreas de formación.

Rodolfo Martínez Tono estaba convencido de que sin capacitación del recurso humano no habría desarrollo, por eso aprovechó las becas de la OIT para conocer las experiencias en formación profesional acelerada implementadas en Europa después de la Segunda Guerra Mundial y el apoyo de ese organismo con expertos que vinieron a Colombia. El nombre SENA, lo escogió Martínez Tono, quien admiraba el río Sena que cruza a París, donde estudió aspectos relacionados con la formación profesional y antes de cumplir 30 años

Rodolfo Martínez, convirtió su tesis de grado "La Formación Profesional en el Marco de una Política de Empleo" en el SENA, entidad tripartita, en la cual participarían trabajadores, empleadores y Gobierno; además surgió en el momento indicado, la industria pretendía conquistar nuevos mercados y necesitaba más trabajadores y mejor calificados, métodos modernos y cambios drásticos en la productividad.

La institución que Rodolfo Martínez Tono dirigió durante 17 años, desde su creación hasta 1974, fue manejada con "mano dura" y manteniendo a raya la politiquería, ofreció instrucción calificada al talento humano para enfrentar los retos propios de una industria en crecimiento; por ello su influencia fue notoria y la naciente entidad no solo formaba técnicos, sino también empresarios y promovía las pequeñas y medianas empresa. En 1974 fue propuesto por el presidente Alfonso López Michelsen, el cambio de dirección del SENA.

En la década de los 90 la internacionalización de la economía incrementó la competencia empresarial, de ahí la necesidad de expedir la Ley 119 de 1994 mediante la cual la institución se reestructuró para brindar programas de formación profesional integral en todas las áreas económicas, lograrlo requería actualizar los procesos, la infraestructura pedagógica, tecnológica y administrativa para responder de manera eficaz a los cambios y exigencias de la formación, entonces se dio paso a la formación técnica y tecnológica profesional gratuita a los trabajadores de todas las actividades económicas y a quienes sin serlo, requieran tomarla, con el fin de incrementar la productividad nacional y promover la expansión y el desarrollo económico y social armónico del país, bajo el concepto de equidad social redistributiva; logrando de esta forma entrar a engrosar las actividades productivas de las empresas e industria, y obteniendo mayor competitividad con los mercados globalizados.

En la actualidad, el SENA con la implementación del Plan Estratégico 2015-2018, busca dar respuesta a los retos que enfrenta Colombia, derivados de la profundización en la globalización de la economía, a la necesidad de una transformación a fondo del aparato productivo nacional en términos de su diversificación, especialización y modernización, y a la búsqueda de un desarrollo social y económico. Para esto cuenta con 33 Regionales integradas en zonas: Caribe, Andina, Pacífica, Amazonía y Orinoquia, 117 Centros de formación con 522 programas que llegan a 1.100 municipios en el territorio nacional, de manera presencial, virtual o mediante sus 55 aulas móviles; 85 Mesas Sectoriales donde participan voluntariamente gremios, empresarios, sector público, organizaciones de trabajadores, centros de investigación y oferentes educativos. Así el SENA se ha convertido en una entidad en permanente evolución y continua modernización, que está al día en conocimiento, desarrollo tecnológico e innovación, para seguir proporcionando la herramienta fundamental para que un país salga de la pobreza y las empresas sean más competitivas.

5.4.2 Centro Internacional de Producción Limpia Lope.

El Centro Internacional de Producción Limpia Lope como parte del SENA en la Regional Nariño, se rige según lo contemplado en la resolución 0928 del 12 de mayo del año 2006 mediante la cual se crean los grupos de Gestión de Administración Educativa en los centros de formación profesional integral y en cumplimiento de su misión formadora y frente a los retos de las transformaciones tecnológicas, socioeconómicas y culturales surgidas en el mundo, ha determinado que la formación de los trabajadores no debe limitarse a aspectos netamente laborales y de rendimiento productivo, sino que se deben tener en cuenta todas las

dimensiones humanas en razón a que, las circunstancias de los sectores productivos y condiciones sociales son diferentes.

Al Centro Lope, por cobertura nacional le corresponden 34 municipios del nororiente del departamento de Nariño, tiene su sede principal ubicada en la ciudad de Pasto, con una extensión de 103 hectáreas, en las cuales hay talleres, ambientes de formación, oficinas, cultivos, pastos para ganado, etc. distribuidas en 3 zonas que conforman las áreas de comercio y servicios, agropecuaria e industria y administrativa; cuenta para su funcionamiento con la Coordinación del Grupo de Apoyo Administrativo Mixto, La Coordinación Misional, La Coordinación Educativa y tres Coordinaciones Académicas: Comercio y Servicios; Agroindustria y Programas Especiales- Articulación con la Media y donde laboran 350 trabajadores, distribuidos así:

Tabla 1.

Personal activo y tipo de vinculación

PERSONAL ACTIVO Y TIPO DE VINCULACION	NUMERO
Personal de Libre Nombramiento y Remoción	01
Personal Administrativo de Planta	32
Personal de Instructores de Planta	72
Trabajadores Oficiales	10
Personal Administrativo de Contrato	81
Instructores de Contrato	154

Fuente: centrolopesena.blogspot.com

Para el presente estudio se toma únicamente los 115 trabajadores correspondientes a funcionario de libre nombramiento y remoción, administrativos e instructores de Planta y trabajadores oficiales, ubicados en cada una de las 15 dependencias tanto Misionales, como

Estratégicas y de Apoyo, que hacen parte de la Estructura Organizacional del Centro Lope, la que regla y ordena la constitución formal en el Centro y a su vez repercute en el comportamiento y las actitudes de los trabajadores que la componen. Dentro de la estructura se agrupan dependiendo de las tareas asignadas a cada dependencia y por ende a cada miembro que hace parte de la misma; así mismo, dependiendo de la especialización laboral, la cadena de mandos institucionalizada, la autonomía y la centralización o descentralización en la toma de decisiones. Estos elementos fortalecen la estructura de cualquier organización, permitiendo dar vida a todos los sistemas que coexisten dentro de ella, logrando un orden lógico en la forma y dinámica interior.

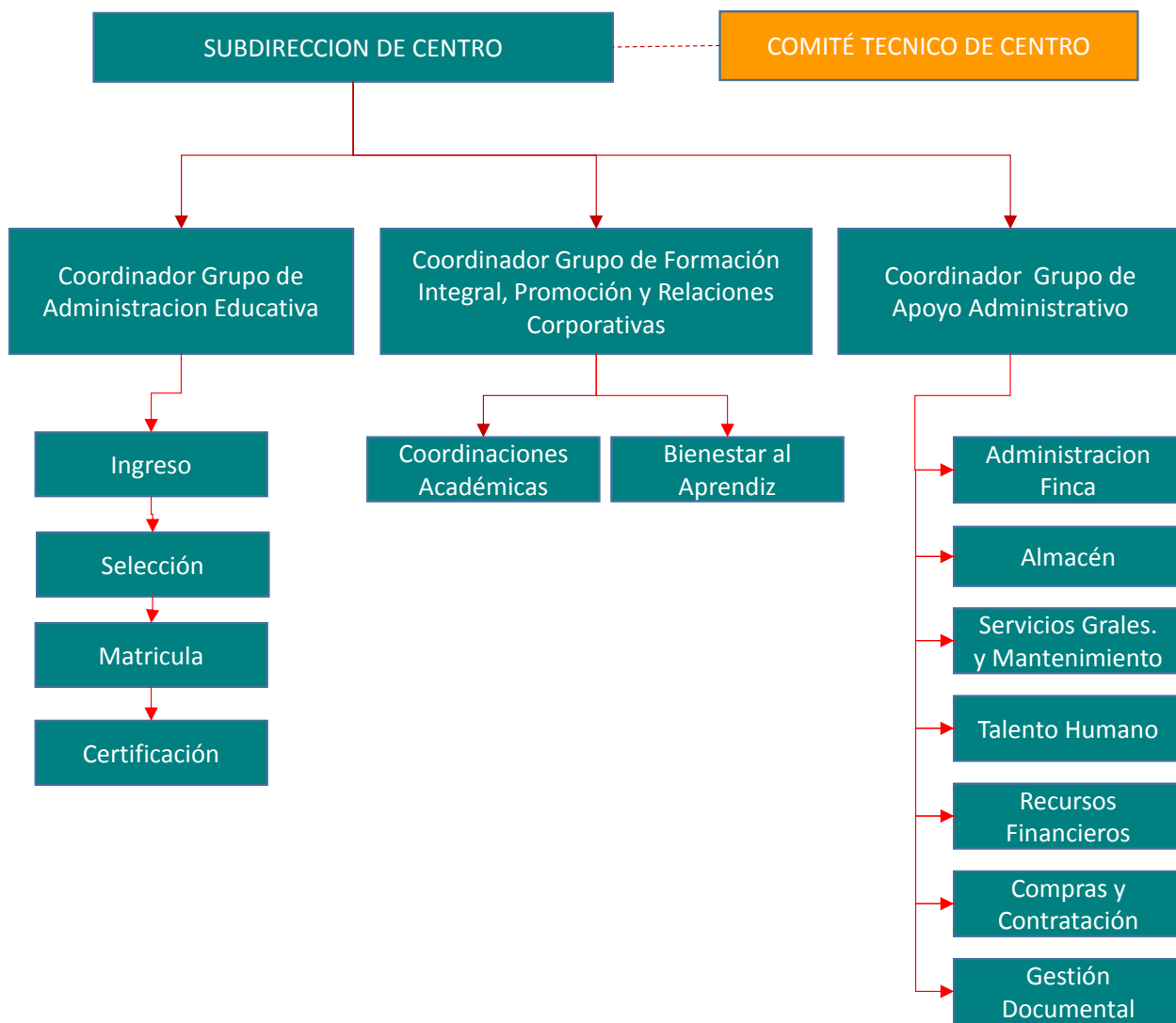


Figura 2. Organigrama del Centro Internacional de Producción Limpia Lope. Fuente: centrolopesena.blogspot.com

Además, la estructura dentro de la Entidad determina cómo se desarrolla el trabajo, la dirección entre las personas que componen cada área, cuales son los objetivos y metas a seguir, que conductas se deben perpetuar en la relación entre pares. De esta manera y con esta gran tarea como organización se puede hacer seguimiento constante a los elementos de la entidad que poseen dificultades y hacer intervención que lleve a mejorar continuamente en la búsqueda de las metas y objetivos.

El Centro Internacional de Producción Limpia Lope en la actualidad se enfrenta a entornos muy diversos, complejos y globales, por lo que, sin duda, de manera constante debe estar vigilando y examinando dicho contexto. La globalización y el avance tecnológico, científico y de las ciencias sociales establecen demandas más complejas a la formación de individuos; ya no es suficiente la preparación de un trabajador rutinario y sin iniciativa, sino que se hizo evidente la necesidad de formar un trabajador autónomo, reflexivo, comunicativo, cooperativo, crítico, propositivo y creativo, para sobrevivir en ambientes caracterizados por la intolerancia, la violencia, la desigualdad, el individualismo y aspectos culturales como la corrupción y el apego al dinero fácil, aspectos que han generado a la educación colombiana en general requerimientos de carácter social ineludibles.

En este sentido, el Centro Lope en nuestra región se postula como la principal alternativa para la formación de población vulnerable y en general para toda la ciudadanía, brindando formación integral con conocimiento de sí mismo y de sus potencialidades, como un agente activo en la construcción de una sociedad más justa e incluyente, respetuoso de las normas, con sensibilidad y responsabilidad social, estrategias que le permiten cumplir con su misión y visión institucionales y a la vez mantener ventajas competitivas sobre otras organizaciones.

El Centro ofrece formación en logística, talento humano, cocina, agricultura, agroindustria, finanzas, contabilidad, gastronomía, alimentos, mesa y bar, recursos naturales, construcción, sistemas, artesanías, gestión contable, mecatrónica, mecánica automotriz, mecánica diésel, mantenimiento y reparación de motos, servicios farmacéuticos, ganadería y especies menores, entre otros, en armonía con el modelo estratégico del SENA que apunta a la consolidación del sector empresarial y social, aportando a la mayor productividad de las

empresas para la competitividad regional brindando conocimiento, tecnología y fuerza laboral, mediante la inclusión social de los colombianos permitiéndoles acceder al conocimiento, la formación, el trabajo y el emprendimiento. Estas acciones se articulan por medio de la consolidación del Sistema de Conocimiento SENA que involucra temas como: sectores productivos, mercado laboral, marco nacional de cualificaciones, tecnologías y educación y formación por competencias.

Según reporte del Aplicativo Sofía Plus PE-04, en el Centro LOPE a 31 de julio de 2018 se encuentran matriculados 29.307 Aprendices activos distribuidos en diferentes programas y áreas de formación, de los cuales el 52% pertenecen al género femenino y el 48% al masculino. Si se desagrega la oferta de programas de formación complementaria del SENA según la Clasificación Nacional de Ocupaciones, se encuentra que, en la ciudad de Pasto, la mayoría se concentran en orden descendente en el área de servicios comercio, construcción y agropecuario. Se debe destacar que una parte importante de los programas de formación de trabajadores calificados del SENA están dirigidos a población con características socioeconómicas de vulnerabilidad que estén en estratos 0, 1 o 2 (52.4%); desplazados, desmovilizados, discapacitados y/o cabezas de familia de los niveles 1 y 2 del Sisbén (23.5%), y población en general de los estratos 0, 1, 2 y 3 (15.7%).

Así mismo, el Centro Lope ha realizado acuerdos con algunos colegios de la ciudad para aprovechar la infraestructura y convertirlos en instituciones de formación para el trabajo, con un claro énfasis en el aumento de la cobertura, a través de integración de la media con la educación técnica y tecnológica y la formación para el trabajo desarrollada en colegios, concentrándose en programas transversales a todas las empresas (servicios, Financieros, administrativos y ventas).

5.4.3 Entorno Demográfico

Los datos mostrados a continuación son provenientes del portal web La población del portal web TerriData, el cual contiene los datos porcentuales actualizados de los índices socio demográfico a nivel nacional en Colombia.

El municipio de Pasto según el DANE (2018) es de 455.678 habitantes, de los cuales el 83, 7% se encuentra en la zona urbana, esto es 381.494 personas y el restante 16,3% corresponde a 74.184 personas que ocupan, desarrollan sus actividades y habitan en la zona rural.

Tabla 2.

Estructura poblacional del municipio de Pasto.

	Cantidad/Porcentaje
Total Población en el municipio	455.678
Porcentaje poblacional municipal del total departamental	25,19%
Total población en cabecera	381.494
Total población resto	74.184
Total población hombres	220.492
Total población mujeres	235.186
Población (>15 o < 59 años) – potencialmente activa	303.149
Población (<15 o > 59 años) – población inactiva	152.529

Fuente: <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles>

El municipio tiende a ser cada vez más acogedor de la población proveniente de otras áreas del departamento de Nariño, la cual ya constituye un 25,2% del total departamental; los que provienen del resto del país representan un 10,6% del universo (Alcaldía de Pasto-2015). La población en el municipio de Pasto para el año 2018 se encuentra compuesta en su mayoría por mujeres, lo que da una idea de la importante participación del sexo femenino en el conglomerado social. Este aspecto debe tenerse en cuenta al momento de diseñar políticas con perspectiva de género para este segmento de la población. Se calcula que, en el municipio de Pasto, un 32% de hogares tienen jefatura femenina, lo que implica mayores dificultades para alcanzar los mínimos vitales, toda vez que el promedio de ingresos de las mujeres es inferior al que reciben los hombres; así mismo, se estima que en el 2% de los hogares del municipio el ingreso es más que suficiente para cubrir los gastos, para el 26% el ingreso es suficiente y para el 72% el ingreso no alcanza para cubrir los gastos.

La natalidad y la mortalidad son los indicadores más importantes que influyen en forma determinante sobre la dinámica poblacional, pues de las muertes y de los nacimientos depende el crecimiento natural de la población. Sin embargo, hay otros aspectos importantes como son la nupcialidad y los movimientos espaciales de la población que la modifican, como la población en situación de desplazamiento, que de acuerdo al informe de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. Entre 1984 y 2017 la ciudad de Pasto ha acogido a 77.415 personas en situación de desplazamiento; en el mismo período, ha expulsado a 13.282 personas en situación de desplazamiento y en el año 2017 salieron 86 personas desplazadas del municipio. Esta situación tiene importantes repercusiones en términos de pobreza y desigualdad, lo que implica revisión de políticas enfocados hacia la población desplazada, en la atención de niños,

niñas y adolescentes a través de su vinculación al sistema educativo y de salud, y para la población en edad productiva, la vinculación laboral.

5.4.4 Entorno Educativo y Ocupacional.

En el plano de la educación y ocupación laboral en la región, se tiene que entre las competencias laborales generales organizacionales más apreciadas por el sector empresarial se encuentran: técnicas de negociación, gestión y servicio al cliente y manejo de personal y selección del recurso humano. Así mismo, entre las competencias laborales generales tecnológicas más demandadas por los empresarios se encuentran: manejo de bases de datos, *software* operativo, de actualización y de acceso a Internet, manejo de *office* y manejo de *software* contable y financiero. Entre las interpersonales se destacan: comunicación y relaciones interpersonales; trabajo bajo presión y manejo del tiempo y trabajo en equipo.

Tabla 3.

Desagregación de coberturas en educación en la ciudad de Pasto.

Nivel	Cobertura neta	Cobertura bruta
preescolar	48,86%	64,53%
Primaria	77,57%	89,45%
secundaria	75,54%	105,48%
Media	43,21%	82,12%

Fuente: Ministerio de Educación Nacional – 2017 citado en <https://terridata.dnp.gov.co>

Según datos del Ministerio de educación encontrados en TerriData (2018), para 2017 en Pasto, se tenía las siguientes tasas de cobertura neta en educación: un 48,86% de cobertura en el nivel de educación preescolar; un 77,57% en educación primaria; 75,54% en educación secundaria y un 43,21% en educación media, lo que significa que es necesario dar prioridad al cubrimiento de la educación media y la educación preescolar, cuyos índices de cobertura se encuentra por debajo del 50%. De la misma manera, la población mayor a 15 años presenta un índice de analfabetismo del 4,0%.

En Pasto, según el estudio titulado “Características Sociales y Económicas de los grupos vulnerables al desempleo en el área urbana de la ciudad de Pasto en el periodo 2008- 2009 y su Incidencia en el desarrollo regional”, desarrollado por el Grupo de Investigación Coyuntura Social de la Universidad de Nariño, 2011, la estructura organizacional de las empresas está compuesta principalmente por los siguientes cargos, generando puestos de trabajo en: ventas (54,41% de las empresas), gerencial (48,53%), contable (42,65%) y prestación de servicios (33,82%). Así las cosas, debe existir un vínculo estrecho entre los sectores estratégicos del municipio y los programas de formación y capacitación ofrecidos por entidades públicas y privadas, de tal manera que permita lograr que los programas de formación para el trabajo, tengan mayor pertinencia desde una perspectiva de mediano y largo plazo. Esta es más pertinente, en la medida en que las tendencias productivas se convierten, de una u otra forma, en señales de mercado que contribuyen a la construcción y al diseño curricular de los programas.

En la ciudad de Pasto hay 57 instituciones de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano con Licencia de Funcionamiento, adscritas a la Secretaría de Educación Municipal, las cuales ofrecen 211 programas, entre los que se encuentran Auxiliar de Enfermería, Auxiliar en Salud Oral, Auxiliar Administrativo en Salud, Gestión Contable y Financiera, Sistemas Asistencia

Administrativa y Financiera, Contabilidad y Finanzas, Administración de Negocios e Informática, Orientación, Acompañamiento y Cuidado Infantil, Desarrollo de Aplicaciones para Dispositivos Móviles, Inglés, Francés, Alemán, Italiano, Portugués, Español. Sin embargo, el SENA y en su nombre el Centro Internacional de Producción Limpia Lope, sigue siendo el de mayor impacto en la construcción e implementación de currículos pertinentes enfocados a la innovación tecnológica, la productividad, la competitividad y al bilingüismo, como respuesta a las necesidades empresariales, así como a necesidades propias de los nuevos emprendimientos y de aquellos ya establecidos, que jalonan las dinámicas productivas del conjunto en la región.

Así mismo, el Centro Lope mediante acuerdos ha integrado a los alumnos de educación media con la formación técnica y tecnológica y la formación para el trabajo, concentrándose en programas transversales a todas las empresas (servicios, financieros, administrativos y ventas).

El SENA en permanente ampliación, adecuación y modernización de ambientes de formación dentro del **Plan Tecnológico 2019 – 2029**, en muchos de sus Centros de Formación, incluido el Centro Lope, busca identificar tecnologías futuras y sus tendencias para dar respuestas a las necesidades de las empresas y sus regiones, alineándose a la Cuarta Revolución Industrial en la que incursiona Colombia ante el mundo, debe responder a estar perfectamente sintonizado con esta implementación y desarrollo de estrategias que posibiliten los mejores resultados con sus aportes tanto en la formación de sus aprendices como en la innovación y desarrollo.

6. Metodología

6.1 Tipo de investigación

Para esta investigación, se utilizó el método inductivo experimental que profundiza el conocimiento de la realidad, nos explica la razón, el porqué de las cosas; además, incorpora una serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas para lograrlo. Según Francis Bacon (1561-1626), quien fue uno de los pioneros en proponer el método de investigación razonamiento inductivo, los investigadores deben establecer conclusiones generales basándose en hechos recopilados mediante la observación directa de fenómenos particulares, desechando prejuicios, ideas preconcebidas, para luego hacer inferencias acerca de la generalidad. Este tipo de método inductivo es apropiado para investigaciones de las ciencias sociales, donde el interés se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer porque suceden ciertos hechos a través de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellas se producen y aquí están contenidas la comprensión de la conducta humana, la que se complica por el gran número de variables que actúan independientemente y en interacción, además, permiten atribuir la varianza tan sólo a factores que operan en el momento de la medición, Dávila Newman, (2006).

Ahora, el enfoque cualitativo de la presente investigación, - porque no sólo se trata de cuantificar la realidad humana, el comportamiento de la gente, sus creencias, su visión del mundo, sus culturas no pueden ser segmentados, tienen que ser comprendidos como una totalidad, de tal manera que se rechaza la pretensión racional de solo cuantificar - da importancia al contexto, a la función y al significado de los actos humanos, valora la realidad como es vivida y percibida, con las ideas, sentimientos y motivaciones de sus actores. “La cuantificación y

medición de procesos tales como opiniones, creencias, actitudes, valores, hábitos, comportamientos y otros se ha presentado como uno de los avances más importantes, y se ha convertido en el principal indicador y criterio de desarrollo científico” Iñiguez Rueda, (1999, 108).

Además, se aplicó el llamado estudio piloto o exploratorio para identificar la problemática que afecta el clima laboral de tiempo atrás. Su paradigma epistemológico es de tipo cualitativo, dado que se basa en un análisis subjetivo e individual que se orienta a lo interpretativo, que parte de la recolección de datos con el fin de analizar y mediante una metodología netamente descriptiva -aunque puede verse enriquecida con algunos aportes cuantitativos y cualitativos derivados de las etapas de diseño, muestreo, recolección de datos, análisis y otros procesos de la investigación-, conduce a determinar el estado del clima organizacional en que laboran los servidores públicos y trabajadores oficiales del Centro Internacional de Producción Limpia Lope del SENA Regional Nariño.

Igualmente, tiene un enfoque empírico-analítico, porque está fundamentado en la explicación y control de las variables del clima organizacional del Centro, teniendo en cuenta que dicho enfoque plantea que la acción individual no es resultado de una conciencia reflexiva subjetiva, en vez de ello, la acción individual siempre se observa como algo gobernado por las leyes funcionales invariables que operan fuera del control personal de los actores individuales Carr, y Kemmis, (1986); se pretende en esta investigación de enfoque cualitativo, no excluir lo cuantitativo, ya que el enfoque cuantitativo basado en la medición y control de las variables, apoya el análisis del fenómeno y sus dimensiones, permitiendo evaluar y elaborar una propuesta de mejoramiento orientada a beneficiar el clima organizacional del Centro.

Tamaño de la población y muestra

La población del Centro Internacional de Producción Limpia Lope del SENA Regional Nariño a la cual se dirigió esta investigación, fue los 115 funcionarios de planta con que cuenta, de los cuales, se determinó una muestra de 45 empleados, así:

Conociendo el tamaño de la población, se procedió a buscar el tamaño de la muestra, utilizando la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población o universo (cuando se conoce)

Z = Nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z) p = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q = Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p

Nota: Cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume el 50% para p y el 50% para q

e = Error de estimación máximo aceptado, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), en este caso se tomará 0,05.

Tabla 4.

Ingreso de datos:

Z =	1,96
p =	95%

q =	5%
N =	115
e =	5%

Fuente: propia.

Nota: Valor de confianza tabla Z: 95% = 1,96

Tamaño de la muestra: $n = 44,89 \sim 45$ Encuestas

Empleando la fórmula enunciada anteriormente, se determinó como muestra para esta investigación un total de 45 encuestas distribuidas entre servidores públicos y trabajadores oficiales a los cuales se les aplicó el cuestionario de la siguiente manera:

- 1 funcionario de libre nombramiento y remoción
- 15 servidores públicos administrativos
- 25 servidores públicos instructores
- 4 trabajadores oficiales

6.2 Diseño del instrumento de recolección de información

Se escogió para la recolección de la información necesaria, el Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional elaborado por García y Zapata Domínguez (2008, citados en García, 2009), modelo que a su vez es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1995, citado en García, 2009).

El instrumento es un formulario que se adecuó a 22 dimensiones: Misión, Información, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Cooperación, Liderazgo, Inducción y Capacitación, Desarrollo Personal y Profesional, Relaciones Interpersonales, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del

Desempeño, Autoevaluación, Infraestructura, Procesos y Procedimientos, Trabajo en Equipo, Balance Vida- Trabajo, Solución de Conflictos, Libre Asociación y Grupos Informales; el cual fue adaptado a la entidad en estudio, en el que cada dimensión ofrece una calificación de 0 a 10, dónde: 0 es el valor más bajo o ineficiente, de 1 a 4 es crítico, de 5 a 7 es admisible y de 8 a 10 es óptimo. Además, para las respuestas registradas que no correspondan al nivel Óptimo, se disponen de cinco (5) opciones: **a, b, c, d, e** para señalar las causas de la calificación otorgada. Las causas seleccionadas, en algunos casos, fueron acompañadas por una posible solución aportada por el encuestado, lo cual se constituyó en el insumo más valioso para la construcción de la propuesta que responde al manejo adecuado de las condiciones para al mejoramiento del clima organizacional en el Centro Internacional de Producción Limpia Lope.

6.3 Aplicación de la herramienta de recolección de información

Se realizaron jornadas de aplicación del instrumento a las fuentes primarias, que lo constituyen los empleados públicos y los trabajadores oficiales del Centro Internacional de Producción Limpia Lope del SENA Regional Nariño, quienes son los directamente involucrados en este estudio. En algunos casos se tuvo que practicar entrevista a algunos directivos que no contaron con el tiempo suficiente, para encomendarles el diligenciamiento del formulario y en la mayoría de los casos, los trabajadores tuvieron la libertad de contestar a conciencia el formulario, cuyo contenido es de carácter reservado.

6.4 Análisis de la información de las Encuestas.

Después de realizadas las jornadas de aplicación del instrumento a las fuentes primarias, que las constituyen los empleados públicos y los trabajadores oficiales del Centro Internacional de Producción Limpia Lope del SENA Regional Nariño, se consolidó la información y se prosiguió a:

- Desagregar (tabulación y codificación) la información obtenida en la encuesta.
- Representar gráficamente los resultados obtenidos con sus respectivos porcentajes, de tal manera que faciliten su interpretación.
- Interpretar los resultados obtenidos y establecer qué factores inciden positiva y qué factores inciden negativamente en el clima organizacional del Centro Lope.
- Con base en la interpretación anterior, realizar el diagnóstico del estado del Clima Organizacional del Centro Internacional de Producción Limpia Lope.
- Priorizar los factores que inciden negativamente en el clima organizacional del Centro Lope para que se constituyan en los factores a donde se apunte a fortalecer, durante la construcción de la propuesta de mejoramiento.

De acuerdo a su autora, García (2009), el objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Según García y Zapata (2008)

6.5 Asesorarse de expertos en el tema- Fuentes Secundarias

Con el fin de aunar conceptos y construir estrategias de mejora del clima organizacional, se apoyó en algunos aportes de consultas de documentos, fuentes estadísticas, artículos y libros sobre el tema y se utilizaron bases de datos y software, que además sirvieron para la etapa de tabulación y para el análisis de la información recolectada. Además, se acudió a la psicóloga que hace parte del GSST de la entidad, en busca de apoyo para la interpretación de algunos resultados de baterías psicosociales que se han aplicado tiempo atrás en la Entidad, pero no fue mucho el tiempo, ni significativo el material aportado por ella para esta investigación, limitándose a señalar que “factores como el estrés pueden conducir a la

enfermedad cuando el trabajador no puede ejercer influencia significativa sobre sus condiciones de trabajo, cuando el apoyo de sus superiores y compañeros de trabajo es nulo o insuficiente, cuando la remuneración que recibe el no corresponde al trabajo realizado; si estas situaciones son intensas, crónicas o se repiten a menudo, su resultado es una amplia gama de enfermedades físicas, emocionales, mentales, e incluso la muerte”.

Otras fuentes secundarias de importancia, cuyos aportes fueron relevantes al momento de interpretar la información derivada de las encuestas en esta investigación, fue poder conocer los enfoques o modelos que se han propuesto del clima organizacional para determinar su naturaleza. Como se citó anteriormente, según Gómez (2004), se han propuesto tres enfoques: como un factor organizacional puramente objetivo; desde un punto de vista puramente subjetivo; y desde un enfoque o esquema integrador.

6.6 Prueba Piloto

Se realizó prueba piloto en una muestra de 10 trabajadores del Centro Internacional de Producción Limpia LOPE del SENA Regional Nariño, en la que se determinó que no se presentaron dudas al contestar el cuestionario y que hubo satisfacción y percepción de claridad por las preguntas realizadas y frente al instrumento de recolección.

Entre las categorías evaluadas se destacó “Claridad organizacional” con un porcentaje de respuesta entre el 76 % y 77%; otra categoría que se destacó es la de “Autonomía y libre asociación” con porcentajes del 87% y 88%.

Sin embargo, en la prueba piloto se mostró una inconformidad en el cumplimiento de categorías tales como: la manifestación y opinión libre y los funcionarios encuestados declararon no sentirse participes en la toma de decisiones, otra categoría con bajo porcentaje de aceptación es “Bienestar y convivencia” el cual presentó un porcentaje de aceptación del 64%.

6.7 Marco Lógico

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó la herramienta del marco lógico, el cual permite focalizar la problemática cuyo tratamiento contribuirá a la mejora y al fomento de una cultura que conlleve al cambio, integrando expectativas, intereses, emociones y opiniones de los involucrados. El por qué se determinó que estas fuentes eran las adecuadas, se evidencia en la combinación de teorías cualitativas en las que se refiere al comportamiento y definición de perfiles y en teorías cuantitativas que referencian porcentajes de interés en factores o categorías que son propias del clima organizacional.

Una vez analizada la información del instrumento, la cual facilitó la obtención de un diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización, se identificaron a través de los resultados acciones de mejoramiento para cada uno de los factores que afectan negativamente el clima organizacional en el Centro.

Los resultados de La investigación son descriptivos, ya que se buscó especificar propiedades, características y riesgos importantes del fenómeno analizado, en este caso el clima organizacional del Centro Lope, donde se incluyeron variables como motivación, satisfacción, comunicación participación, estilos de dirección, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, filosofía institucional, empoderamiento, seguridad y salud ocupacional, estabilidad y trabajo de equipo.

Tabla 5.

Metodología

METODOLOGIA – ACTIVIDADES A REALIZAR							
OBJETIVO ESPECIFI CO	ACTIVIDA D	PLANES DE TRABAJO	DURACI ON	COSTOS	PRODUCTO ENTREGA BLE	RECURSO S	RELA CIO NES

Identificar el nivel de satisfacción de los trabajadores frente al clima laboral, de acuerdo a su tipo de vinculación y nivel jerárquico.	Determina r el tamaño de la muestra y diseñar la herramienta.	Se determina el tamaño de muestra, aplicando fórmula con el 95% de confiabilidad, se deben aplicar 45 encuestas	8 días	\$0	Se aplicará la encuesta a:		Papele ría		Fc= 0 días
					1				
					funcionario del nivel directivo.		Computad ores		
					15 administrativ os				
					Encuestad ores				
	Diseño de la herramienta o encuesta con las variables estratégicas		10 días	\$100.000	Borrador del Diseño de la herramienta (encuesta)		Computad ores, coordinad ores de encuestas		Fc=8 días
					25 instructores				
					4				
					trabajadores				
					oficiales				
	Aplicació n de encuestas, al No. determina do de trabajador es por	Revisión e impresión de la encuesta definitiva con sus 22 dimensione s señaladas	3 días	\$200.000	Formula rio de encuesta para su aplicación		Papele ría		Fc= 18 días

	nivel jerárquico.	Sensibilizar a los trabajadores sobre la importancia de su diligenciamiento y reserva de la información dada.	30 días	\$200.000	Encuestas totalmente diligenciadas por nuestros trabajadores de diferentes niveles jerárquicos y salariales.	Capacidades, tableros, marcadores, computadores, encuestados	Fc= 21 días
Identificar los factores que inciden	Análisis de la información de las encuestas	Clasificación y codificación y tabulación de la información	30 días	\$200.000	Generación de reportes e informes consolidados.	Computadores, software especializado, coordinadores de encuestas	Fc= 51 días
positiva y negativa en el clima organizacional del centro.	Interpretación de la información y diseño del diagnóstico respectivo	Especificar propiedades características y riesgos, frente a variables como motivación, satisfacción, comunicaci	30 días	\$300.000	Diagnóstico del clima organizacional con los factores que lo afectan	Analistas de la información, computadores, software especializado	Fc= 81 días

		ón, trabajo en equipo, participació n.					
	Asesoría de expertos para la interpretac ión de resultados	Interpretar la información y priorizar variables para la construcció n del Plan de acción	30 días	\$600. 000	Conceptos del equipo psicosocial y expertos en el tema sobre la información obtenida, frente a sus conceptos profesionales .	Analistas de la informació n, computado res, software especializa do	Fc= 111 días
Elaborar propuesta de mejora donde se planteen variables que aporten al clima organizaci onal.	Asesoría de expertos en la construcci ón de estrategias de mejora del clima organizaci onal	Consultas a expertos, lectura de documentos , textos, artículos, fuentes estadísticas	30 días	\$800. 000	Resultados fortalecidos documental mente y soportados con evidencias y pruebas del Plan de manejo	Analistas de la informació n, computado res, software especializa do	Fc= 141 días
	Proponer acciones de mejora en	Diseño y presentació n del Plan de Acción	30 días	\$600. 000	Diseño de documento final de las estrategias	Especialist as, computado res.	Fc= 171

factores	con	que aporten
que	acciones	al
afectan el	para	mejoramient
clima	mejorar el	o del clima
organizaci	clima	organizacion
onal	organizacio	al en el
	nal.	Centro.

Fuente: Propia.

7. Análisis Del Riesgo

Tabla 6.

Análisis de riesgo

ANÁLISIS DE RIESGOS									
Objetivo específico	Actividad	Duración	Costos	Supuestos	Riesgos	Probabilidad	Impacto	Calificación	Respuesta
Identificar el nivel de satisfacción de los trabajadores frente al clima laboral, de acuerdo a su tipo de vinculación y nivel jerárquico.	Elaborar un diagnóstico tico mediante la aplicación de una encuesta a todo el personal que trabaja en el centro Lope.	2 meses	200.000	El departamento de gestión de Talento Humano orientará el proceso	La información dada por los trabajadores, no se ajusta a la realidad	Probable	Alto	Alta	Disminuye el riesgo si la información recolectada es comparada con información histórica obtenida en la base de datos de la batería Psicosocial, (herramienta donde se mide el nivel de satisfacción) aplicada a todos los

trabajadores.

La diferencia en los niveles jerárquicos aumenta la polarización	Probable	Medio	Moderado	Disminuye el riesgo cuando el trabajo se basa en la equidad; así mismo el manejo adecuado del plan de incentivos aumenta la confianza y la credibilidad.
--	----------	-------	----------	--

Identificar los factores que inciden positiva y negativa mente en el clima organizacional del centro.	Revisar y ajustar manual de funciones y de procedimientos	3 meses	200.000	La alta Dirección está interesada en liderar la implementación.	Toda la literatura de investigación realizada, no es aplicada y se guarda en los archivos, restándole importancia	probable	Muy alto	Alta	Disminuye el riesgo si los contenidos del manual de funciones, manual de procedimientos, deberes y obligaciones laborales
---	---	---------	---------	---	---	----------	----------	------	---

			a a sus contenidos .			deben ser de conocimien to y aplicación permanente y retroalimen tación, con su respectivo seguimiento , evaluación y control.
Aplicar políticas de buen gobierno.	Se fortalece el Código de Ética del servidor público.	El desconoci miento de lo que implica la aplicación de las políticas de buen gobierno y el código de ética, conlleva al aumento de las brechas salariales y	Proba ble	Alto	Alta	Este riesgo se Mitiga generando confianza entre la alta dirección y los trabajadore s, además se refuerza con constante capacitació n y actualizació n, para lograr la

				de beneficios entre los trabajadores.					equidad entre los trabajadores.
				Presupuesto insuficiente u limitaciones legales para atender los requerimientos de todos los trabajadores.	Muy probable	Alto	Alta	Evitar el riesgo mediante acuerdo basados en la realidad presupuestal y la normatividad vigente.	
Elaborar propuesta de mejora donde se planteen variables que aporten al clima organizacional.	Presentar el documento a la entidad donde de priorizan las variables y factores que contribuyan a la	1 mes	2.000.000	Los trabajadores tendrán un documento de consulta para la resolución de conflictos, en lo que a clima	El documento al igual que los otros, sea archivado y que no se utilice para cooperar con el buen clima organizacional y para	Probable	Alto	Alto	Socializar el documento con todo el personal del centro Lope para que tengan pleno conocimiento de su contenido y que sepan utilizarlo y

mejora	organizaci	la soluci3n	aplicarlo
del clima	onal se	de	cuando
organizaci	refiere.	conflictos	crean
onal del		entorno al	pertinente.
Centro.		mismo	
		tema.	

Fuente: Elaboraci3n Propia.

8. Resultados

8.1 Nivel de satisfacción de los trabajadores frente al clima laboral del Centro Internacional de Producción Limpia Lope del Sena regional Nariño, de acuerdo a su tipo de vinculación y nivel jerárquico

En este capítulo se encuentran los resultados de la etapa de recolección de información a través de la herramienta de muestreo, en la que se definió una muestra de 45 funcionarios pertenecientes a la planta de personal del Centro Internacional de Producción Limpia LOPE. Con la anterior contextualización, en el análisis realizado, los resultados encontrados son:

Como se anunció en el marco de contextualización, en el Centro Internacional de Producción Limpia Lope laboran 350 trabajadores, distribuidos así:

Tabla 7.

Personal de planta y tipo de vinculación, número de activos y número de encuestados

PERSONAL ACTIVO Y TIPO DE VINCULACION	NÚMERO ACTIVOS	NÚMERO ENCUES
Personal de Libre Nombramiento y Remoción	01	01
Personal Administrativo de Planta	32	15
Personal de Instructores de Planta	72	25
Trabajadores Oficiales	10	04
TOTALES	115	45

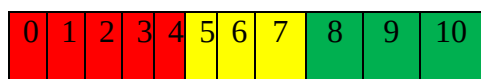
Fuente: Elaboración Propia

Como ya ha sido mencionado, el presente estudio se enfocó en los 115 funcionarios pertenecientes a la planta del Centro Internacional de Producción Limpia LOPE, vinculados como libre nombramiento y remoción, administrativos e instructores y trabajadores oficiales.

Una vez aplicada la fórmula de muestra planteada, se generaron 45 encuestas, las que fueron distribuidas entre empleados de todos los niveles ubicados en diferentes áreas dentro de la estructura orgánica de la Entidad, quienes respondieron de manera libre y anónima la encuesta.

8.1.1 Análisis cuantitativo de Encuestas.

En la herramienta aplicada se distribuyeron las preguntas en 22 dimensiones, cada una de las cuales presenta una escala de calificación de 0 a 10



Dónde: 0 es el valor más Bajo: no aportante o inefectivo; de 1 a 4, se consideran críticos; de 5 a 7, neutros: admisibles y de 8 a 10 son los valores más Altos: eficiente u óptimo. En cada dimensión y para cada calificación, se disponen de cinco (5) opciones para señalar las causas de la respuesta dada, que debe corresponder a la calificación otorgada. Además, dicha causa seleccionada va enlazada a una posible solución de apreciación muy subjetiva, lo cual se constituye en el aporte más valioso para construir una propuesta que corresponda a las condiciones óptimas, con las cuales se posibilite contribuir al mejoramiento del clima organizacional en el Centro Internacional de Producción Limpia Lope.

La temática contenida permite realizar el agrupamiento en cada dimensión, como se detalla a continuación:

Tabla 8.

Variables evaluadas en la encuesta.

No.	DIMENSION	TEMATICA PRINCIPAL
1	MISIÓN INSTITUCIONAL	Se refiere al grado de aporte que considera realiza cada trabajador, frente al cumplimiento de la misión institucional.

2	INFORMACIÓN	Hace referencia a la claridad y comprensión de la información que se genera en el Centro Lope, y si las vías de difusión son las adecuadas.
3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	El esquema de jerarquías, relaciones, autoridad, comunicación y los procesos de decisión existentes en el Centro Lope, permiten o afectan la integración del personal.
4	COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	En qué medida un trabajador participa activamente en las situaciones relacionadas con su Trabajo, se adapta fácilmente a los cambios que se presentan en él.
5	COOPERACIÓN	La búsqueda de un objetivo compartido en el Centro Lope, cuenta con el esfuerzo de equipos y la colaboración mancomunada de todos.
6	LIDERAZGO	El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos.
7	INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	Es la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (o personal transferido), y el afianzamiento o reinducción en el desempeño de sus labores.
8	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	Son actividades constantes del individuo consigo mismo y en relación con los demás, que le generen crecimiento y satisfacciones a nivel personal y laboral.
9	RELACIONES INTERPERSONALES	En qué medida los trabajadores del Centro Lope como seres sociales, establecen contactos entre sí con el fin de trabajar juntos en Pro de una meta definida, con el aporte de todos.
10	RECONOCIMIENTO	Hace referencia la distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, lo cual lo incentiva a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permiten alcanzar los objetivos.

11	MOTIVACIÓN	La motivación se refiere al apoyo que brinda la Entidad a sus Trabajadores, hecho que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño.
12	COMPENSACIÓN	Se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo en la entidad (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros).
13	HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	Alude a participación, reconocimiento, <u>evaluación</u> y <u>control</u> de aquellos factores o elementos que representan riesgos en el sitio de trabajo, los que pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.
14	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Es la valoración del rendimiento de cada trabajador en el Centro Lope, con la finalidad de establecer estrategias para establecer planes de mejoramiento y fomentar el desarrollo personal.
15	AUTOEVALUACIÓN	Proceso establecido en el Centro Lope de ejercicio permanente de auto-reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por cada trabajador, quien valora individual y colectivamente hasta dónde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales.
16	INFRAESTRUCTURA	La infraestructura se refiere al sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el buen funcionamiento de las dependencias y ambientes en el Centro Lope.
17	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Es el orden y encadenamiento de actividades existentes en el Centro Lope, que conducen a alcanzar los resultados esperados, tanto a nivel individual como colectivo.
18	TRABAJO EN EQUIPO	Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades dentro del Centro Lope, en los cuales se integran los trabajadores para lograr un propósito y unos objetivos comunes.

19	BALANCE VIDA- TRABAJO	El equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades.
20	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Es la acción de hallar salidas constructivas al conflicto, comportamientos civilizados y razones fundamentadas, frente a la diferencia de consenso entre los trabajadores del Centro Lope.
21	LIBRE ASOCIACIÓN	Se refiere al derecho de los Trabajadores del Centro a establecer o incorporarse a organizaciones de su elección sin ninguna autorización previa o interferencia por parte de la Entidad.
22	GRUPOS INFORMALES	Se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la Entidad, se conforman naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia, por necesidad de contacto social de los trabajadores del Centro Lope.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe aclarar que la información contenida en las 45 Encuestas aplicadas, con sus 22 dimensiones, preguntas y calificativos, las causas que dan lugar a dichas respuestas y todos los aportes o posibles soluciones, se ingresaron al Programa o Base de Datos SPSS 15.0 “Statistical Product and Service Solutions”. El SPSS - Es el acrónimo de Producto de Estadística y Solución de Servicio -, que es un formato que ofrece IBM para un análisis completo, siendo un: software popular entre los usuarios de Windows, utilizando para realizar la captura y análisis de datos para crear tablas y gráficas con data compleja.

8.1.2 Resultados de las encuestas.

1.1.1.1 Datos generales de los funcionarios.

1.1.1.1.1 Área o departamento donde labora.

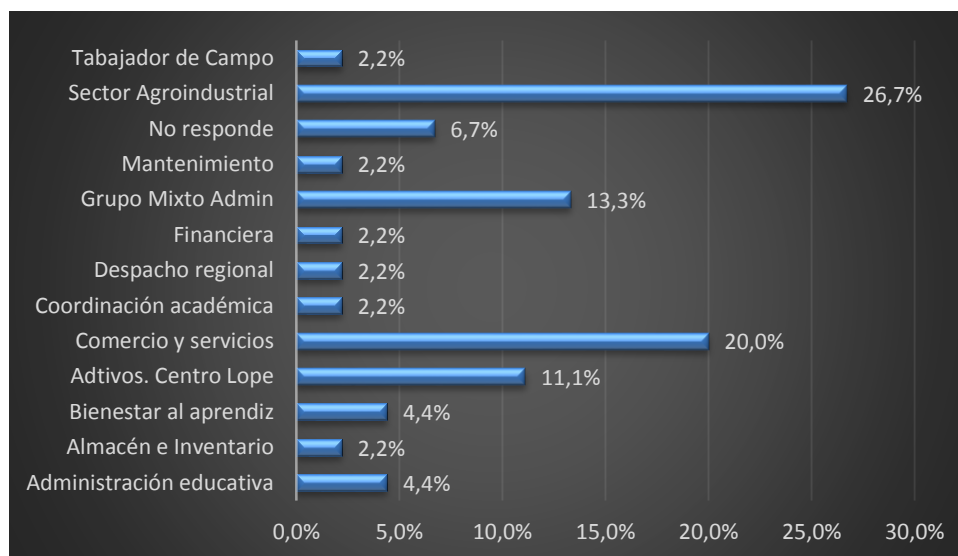


Figura 3. Área o Departamento donde Labora. Fuente: Propia.

Se señala en la figura número 3, que los empleados que participaron en el desarrollo de la encuesta representan a cada una de las áreas que existen en el Centro como: el sector agroindustrial con un 26.7%, seguido de comercio y servicios con un 20%, Grupo Administrativo Mixto con un 13.3% y Administrativos en Centro de Formación el 11,1%. De las áreas de Bienestar al Aprendiz y Administración Educativa se registran el 4,4% y una menor participación del 2,2% en las dependencias: Almacén e Inventarios, Financiera, Mantenimientos, Coordinación Académica, Despacho Regional y Trabajadores de Campo. Participación que corresponde con el número de trabajadores que labora en cada una de las áreas allí descritas.

8.1.2.1.1 Género.

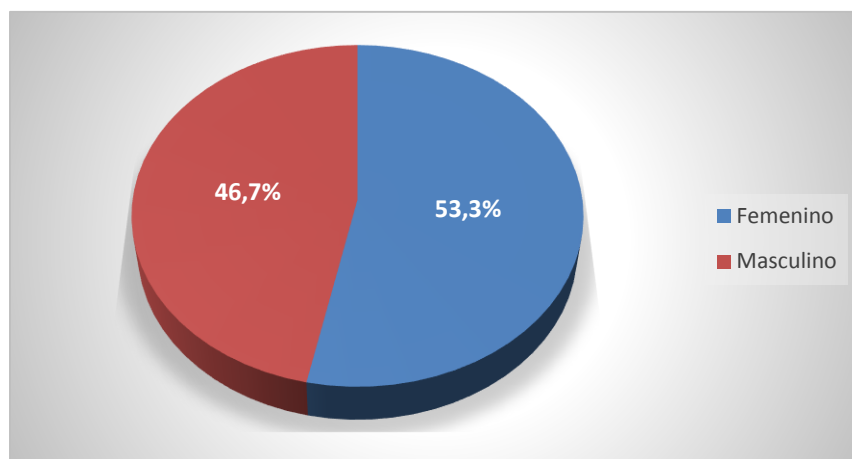


Figura 4. Género. Fuente: Propia

La gráfica indica que un 53.3% de los trabajadores que participaron en la encuesta es de género femenino y un 46.7% es de género masculino, lo que va acorde con la tendencia que se observa en el Centro Lope donde la mayoría de funcionarios pertenecen al género femenino.

8.1.2.1.2 Nivel Educativo.

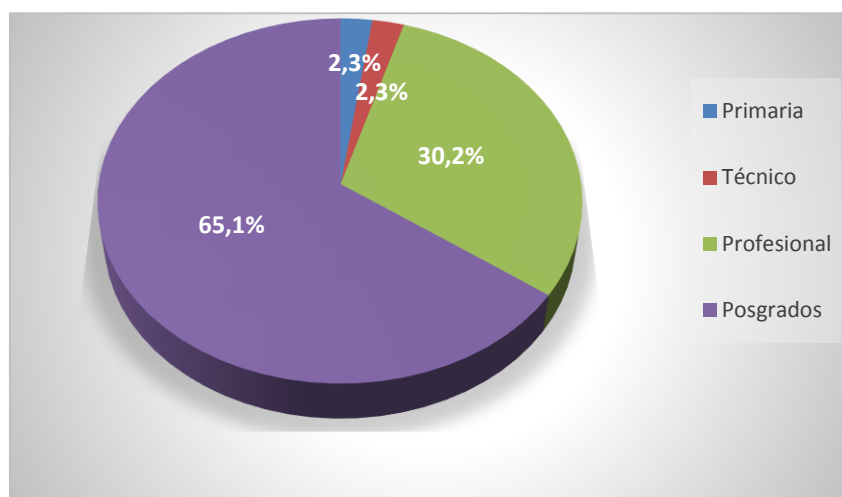


Figura 5. Nivel educativo.

Refiriéndose al nivel educativo, la gráfica indica que los funcionarios del Centro Lope presentan un alto grado de escolaridad, ya que la mayoría tiene nivel educativo de postgrado con un porcentaje del 65.1%, seguido de nivel profesional con un 30.2%, los demás se

encuentran entre técnico y primaria con porcentajes del 2.3%, cada uno. Cabe mencionar que bienestar al funcionario apoya cada período (semestralmente), con recursos para educación formal a los funcionarios que cumpliendo con requisitos de evaluación de desempeño sobresaliente y antigüedad deseen continuar sus estudios, cubriéndoles porcentajes superiores al 80% del valor de matrículas por cada semestre en formación de Pregrado y Postgrado.

8.1.2.1.3 Edad.

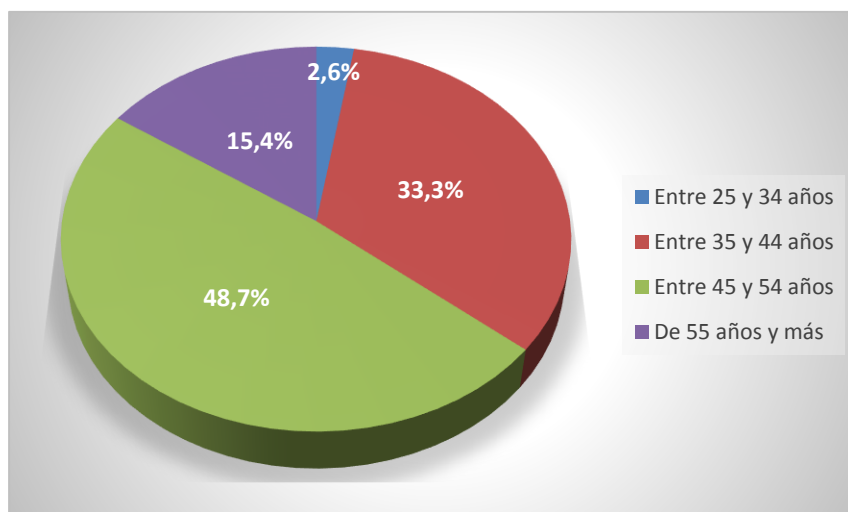


Figura 6. Edad. Fuente: Propia

La Figura 6, indica que el mayor porcentaje de respuestas se obtuvieron del rango de edad entre los 45 y 54 años con un 48.7%, seguido del rango de edad entre los 35 y 44 años con un 33.3%, mientras que el rango de edad de los 25 y 34 años es menor con un 2.6%; adicionalmente, el 15,4% de los encuestados son mayores de 55 años. Lo anterior nos lleva a concluir que la gran mayoría de funcionarios del Centro Lope es mayor de 35 años.

8.1.2.1.4 Formas de Vinculación a la Entidad.

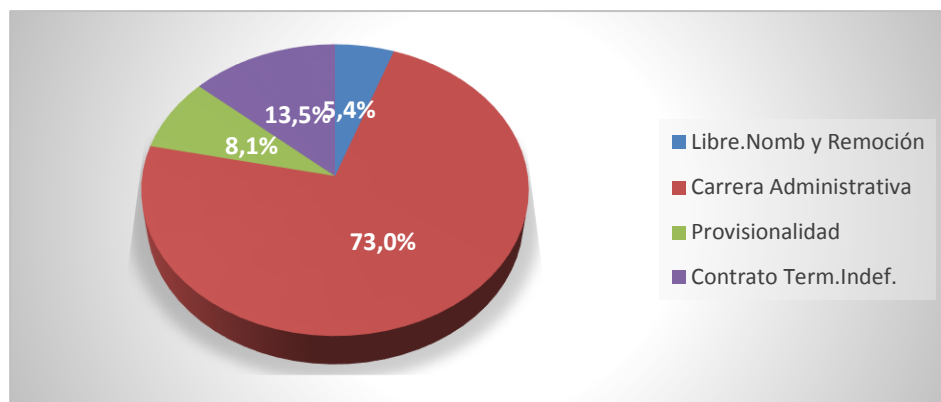


Figura 7. Formas de vinculación a la entidad. Fuente: propia.

La gráfica indica que el 73% de los funcionarios del Centro Lope encuestados, se encuentra vinculado a la entidad por Carrera administrativa y el 13.5 % a través de un contrato a término indefinido (trabajadores oficiales), solo un 8.4% se encuentra de forma provisional y un 5.4% por libre nombramiento y remoción (cargo de Subdirector de Centro).

8.1.2.2 Dimensiones de la encuesta.

8.1.2.2.1 Misión Institucional.

Se refiere al grado de aporte que considera realiza la persona como trabajador, frente al cumplimiento de la misión institucional.

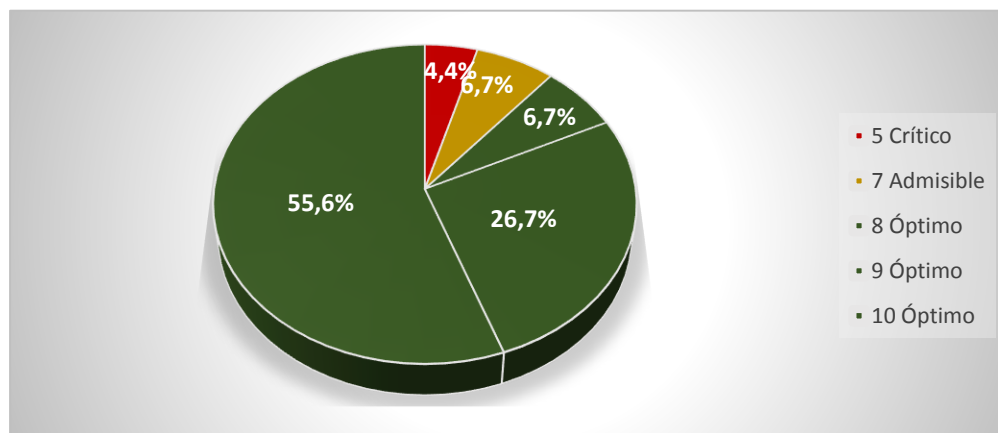


Figura 8. Misión. Fuente: propia.

- *Análisis cuantitativo:*

La gráfica indica que, frente a la misión, un porcentaje de 55.6% de los funcionarios encuestados considera que aporta ampliamente a la misión de la institución, seguido de un 26.7% que indica que su aporte es suficiente para dar cumplimiento a la misión de la entidad, sin alcanzar el máximo y el 6,7% que considera que su aporte es significativo. Estos porcentajes se enmarcan en la calificación óptima, frente al 11% de los trabajadores, quienes indican que, si aportan al cumplimiento de la misión de la institución, pero no lo suficiente para llegar al grado óptimo.

- *Análisis cualitativo:*

Las opiniones más relevantes dadas por los encuestados en cuanto a la misión, refieren a un aporte más significativo por parte de la Entidad en profundización y concientización sobre estos temas, de tal manera que contribuya al logro de los objetivos institucionales, por cuanto la mayoría de los trabajadores dicen aportar, pero no saben cómo ni en qué medida. Por lo anterior en el citado empoderamiento no se pone en práctica lo que se informa.

Se menciona desconocimiento por la falta de difusión en los temas, con cuya capacitación se fomentaría y se fortalece el compromiso que deben tener los funcionarios para el cumplimiento de la misión. Los encuestados proponen difusión de la pedagogía a los trabajadores en la forma de medir su contribución a la misión, la cual se da porque ese es el resultado final esperado, todos contribuyen sin detenerse a pensar en su aporte real.

- *Causas:*

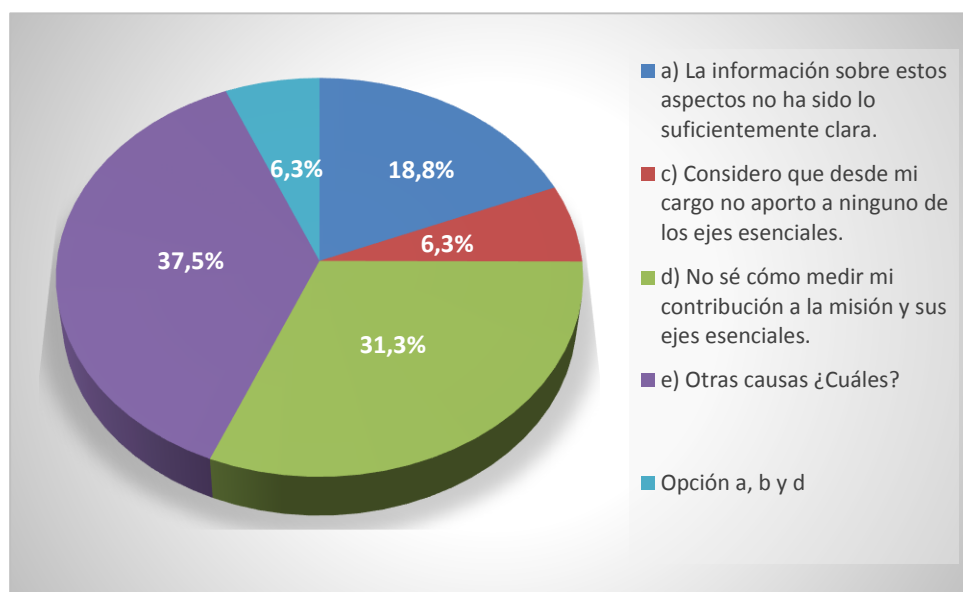


Figura 9. Causas. Fuente: propia.

El gráfico indica que entre las opciones de respuesta para las causas de porque los funcionarios encuestados no aportan suficientemente a la misión de la Institución, un 37.5% indicó la opción E, la cual refiere a otras causas como la falta de compromiso, la falta de planeación en la oferta, las inadecuadas estructuras curriculares, no se tiene en cuenta la opinión de quienes trabajan por fuera del centro, no se conoce al 100% los procesos; mientras que un 31.3% indica la opción D, la cual muestra que hay desconocimiento de cómo medir su contribución a la misión y sus ejes esenciales, a su vez un 18.8% optó por la opción A, la cual refiere a que la información no es clara sobre la misión, un porcentaje del 6.3% se encuentra en la opción C, la cual indica que desde su cargo no aporta a los ejes misionales o no le interesa conocerlos y por último otro 6.7% opinó que las causas a, b y d son las que no permiten realizar un aporte significativo a la misión institucional.

8.1.2.2.2 Información.

Hace referencia a la claridad y comprensión de la información que se genera en el Centro Lope y si las vías de difusión son las adecuadas.

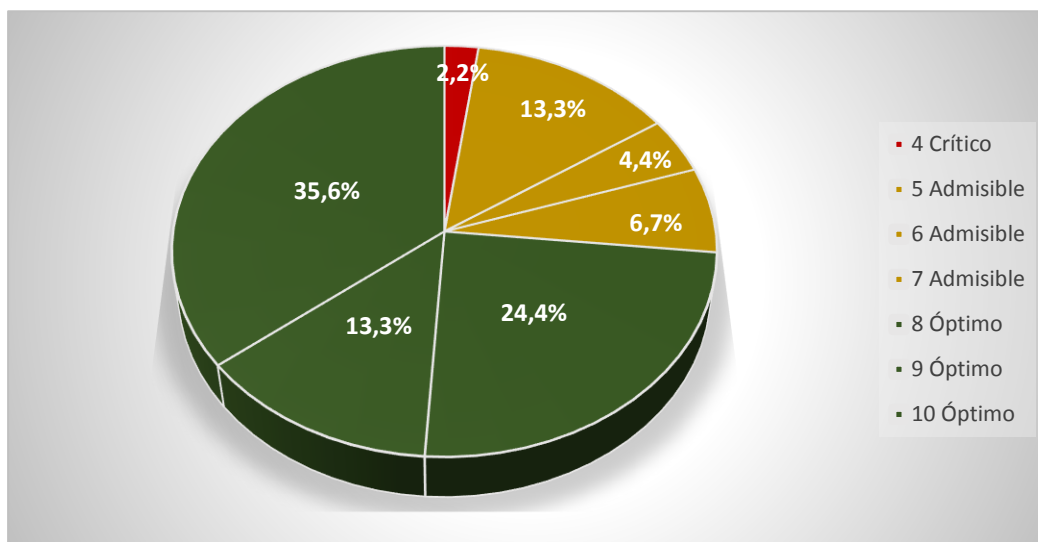


Figura 10. Información. Fuente: propia.

- *Análisis cuantitativo:*

La gráfica indica que un 35.6% de los funcionarios del Centro Lope encuestados considera que los elementos como internet, teléfono, radios, carteleras, comunicados que se utilizan para la transmisión de la información son ampliamente efectivos, mientras que un 24.4% indica que son efectivos, pero les falta más amplitud y un 13.3% opina que cumplen su misión de difusión sin ser ampliamente efectivos. Así mismo, el 24.4 % de los funcionarios calificó como admisibles los elementos y/o medios de comunicación y sólo un 2.2% dice que éstos son críticos o inefectivos.

- *Análisis cualitativo:*

Frente a esta categoría los encuestados manifestaron la necesidad de fomentar la cultura TIC, la implementación de mecanismos que logren optimizar la conectividad, plantear canales alternos de operatividad para cada aplicativo con el fin de lograr efectividad y agilidad en el procesamiento de datos. Mejorar la red inalámbrica, los tiempos en envío de la información al correo, difundir la herramienta como el blog del Centro.

Hacer un buen uso de las carteleras, actualizarlas con información pertinente, direccionar de forma correcta la información utilizando el medio apropiado de divulgación, para lo cual se requiere actualizar permanentemente la base de datos de los funcionarios con el fin de enviar la información correcta y a quien corresponde a través de los correos corporativos, siguiendo una ruta de manejo de la información.

- *Causas*

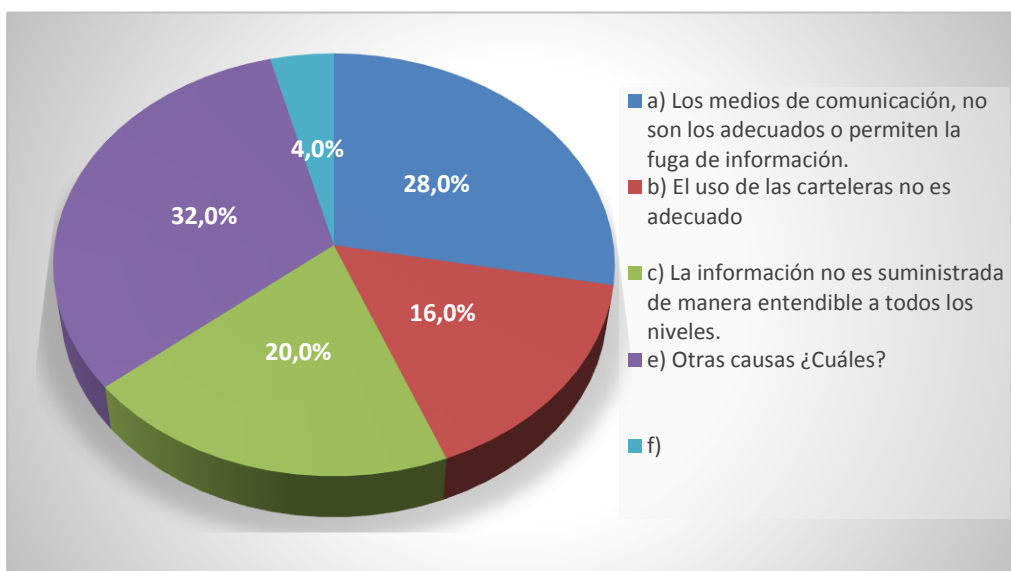


Figura 11. *Causas. Fuente: propia.*

Para identificar las causas de por qué las comunicaciones en el Centro LOPE no son muy efectivas, la gráfica muestra que el 32% indica que la distancia geográfica de las sedes dificulta el flujo adecuado y oportuno de la información, es decir la opción E, el 28% indica que las causas se encuentran en la opción A, la cual refiere a que los medios de comunicación por donde viaja la información no son los adecuados, un 20% indica que es la opción C, la cual refiere a que el uso de las carteleras no es el adecuado en cuanto a su ubicación, actualización y lectura; por otra parte, un 16% indicó la opción B, la cual refiere a que los canales de información utilizados actualmente permiten la fuga de la información y por último, un 4% de los encuestados tiene otras causas como problemas y dificultades de la

conectividad que generan reprocesos y mayores tiempos en el procesamiento, falta de organización en la información, los semanarios no informan lo suficiente, falta de oportunidad en oportunidad en la información, los funcionarios no tienen el hábito de la lectura ni de estar pendientes de la información.

8.1.2.2.3 Estructura Organizacional

El esquema de jerarquías, relaciones, autoridad, comunicación y los procesos de decisión existentes en el Centro Lope, permiten o afectan la integración del personal.

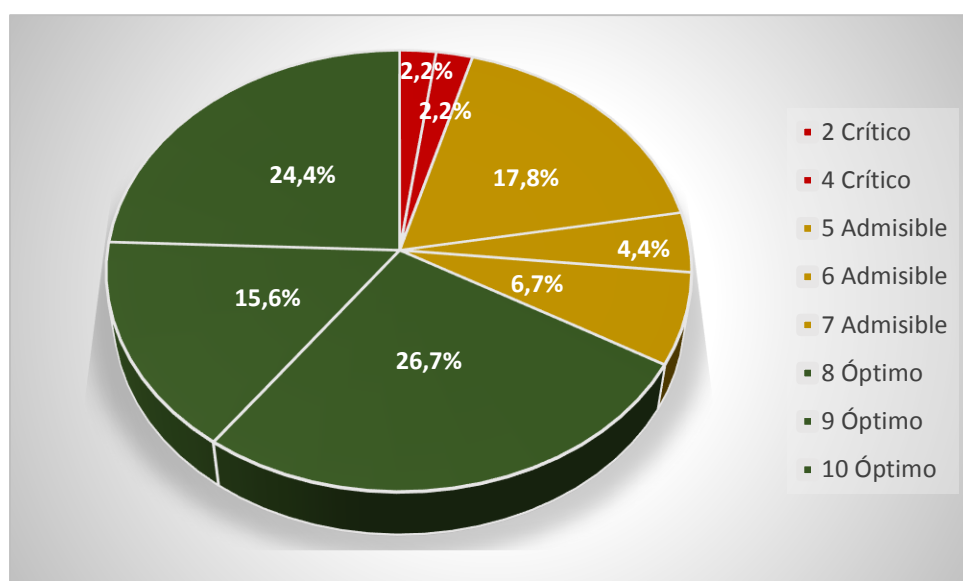


Figura 12. Estructura organizacional. Fuente: propia.

- Análisis cuantitativo:

La gráfica indica que frente a si realmente se permite la integración de individuos o grupos, así como la agilización de los diversos procesos con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la entidad, un 26.7% opina que sí pero que hace falta un poco de integración, mientras que un 24.4% refiere que, si se cumple en su totalidad, un 15.6% indica que, si hay integración, pero no es la suficiente para permitir el máximo de agilidad en los procesos. Un 17.8% de los funcionarios permanece neutro frente a si se permite o no tal integración considerando esta

variable como admisible, al igual que otro 6,7% y 4,4% y el 4,4%, definitivamente la considera crítica.

- Análisis cualitativo:

Hay respuestas en las que indican que los cargos laborales no son equitativos, las distancias físicas y el relacionamiento entre las dependencias, no permiten la integración entre funcionarios; además las jerarquías posibilitan que se siga pensando como jefes no como líderes, por esta razón subsiste el individualismo asfixiando la conciencia de equipo y fomentando la centralización en las decisiones.

Los encuestados mencionan como soluciones, realizar una integración entre las áreas administrativa y de formación, planteando líneas de trabajo interdisciplinario que garanticen la integración efectiva entre las áreas sobre todo aquellas con línea de trabajo específico, garantizando mejores resultados. Mencionan que se debe permitir autonomía a los centros de formación, no permitir manipulación ni politiquería; además que los sindicatos defiendan la empresa, pero sin obstaculizar las actividades normales y manteniendo el respeto por los demás.

- Causas:

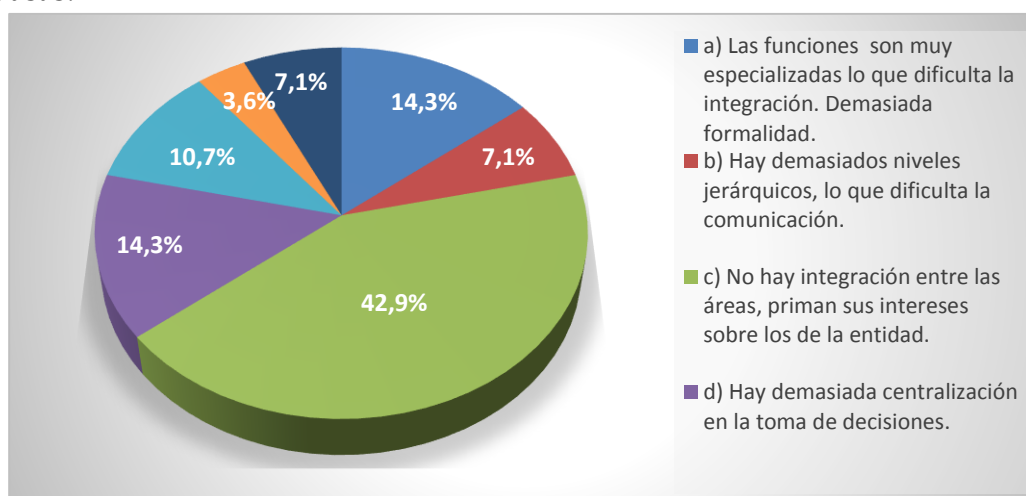


Figura 13. Causas. Fuente: Propia.

La gráfica indica que de los trabajadores del Centro Lope encuestados, un porcentaje del 42.9% manifiesta que la causa para no permitirse la integración de los individuos o grupos para cumplir los objetivos y estrategias de la entidad se encuentra en la opción C, la cual refiere a que no se promueve el trabajo interdisciplinario, ni la integración entre las áreas en general, los intereses de las áreas priman sobre los de la entidad; el 14.3% menciona la opción D y A, las cuales refieren a que existe demasiada centralización en la toma de decisiones y las funciones de las personas son muy especializadas lo que dificulta la integración, además que existe una excesiva formalidad.

El 10.7% optó por la opción E, la cual refiere a “otras causas” como que las cargas laborales no son equitativas, las funciones de los mandos medios no son acordes al cargo, hay politiquería, todo se decide desde Bogotá, hay división entre los directivos y el sindicato, no hay respeto por los niveles jerárquicos y se dificulta el trabajo en equipo; el 7.1% se encuentra entre la opción B y opciones A, B y D, las cuales refieren en conjunto a las funciones de las personas demasiado especializadas, demasiados niveles jerárquicos y centralización de las decisiones.

8.1.2.2.4 Comunicación Participativa.

En qué medida un trabajador participa activamente en las situaciones relacionadas con su trabajo, se adapta fácilmente a los cambios que se presentan en él.

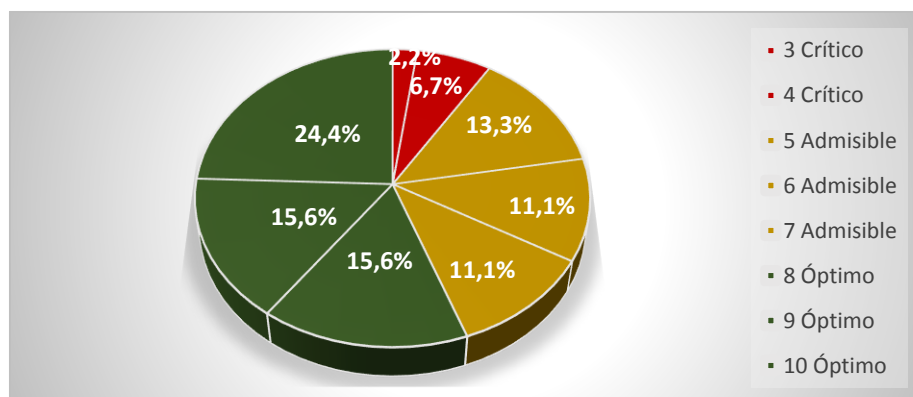


Figura 14. Comunicación Participativa. Fuente: Propia.

- *Análisis cuantitativo*

La gráfica indica que un 24.4% de los funcionarios encuestados, considera que, si tiene un grado de posibilidad de comunicación participativa en forma oportuna y objetiva, un 15,6% puede opinar libremente y tomar parte en las decisiones o cambios en su trabajo, otro 15.6% indica en un grado alto que, sí se ofrece la oportunidad de opinar, calificando la variable en grado óptimo; un 13.3% de los trabajadores se encuentra en un grado neutro frente a esta pregunta de comunicación participativa y junto con otro 22.2% dicen que es admisible porque no participan en la toma de decisiones finales y un 9.1%, califica como crítica la comunicación participativa en el Centro Lope.

- *Análisis Cualitativo:*

Se mencionan como soluciones involucrar a los equipos en los procesos, no solo a los coordinadores, ya que pocas veces se puede opinar para tomar las decisiones, se necesita que cada jefe ejerza un liderazgo participativo, tomar decisiones por consenso, escuchar y evaluar todos los aportes, retroalimentar para solucionar problemáticas, dar mayor participación a los trabajadores en asuntos relacionados con su labor, permitir la intervención por la parte técnica y que sea relevante para la toma de decisiones.

Manifiestan los encuestados que la mayor parte de la información de interés, se encuentra centralizada y la participación es restringida, por esto proponen reuniones entre jefes de áreas y sus equipos con cierta frecuencia, pues estos son los espacios donde las ideas y propuestas interactúan.

- Causas:

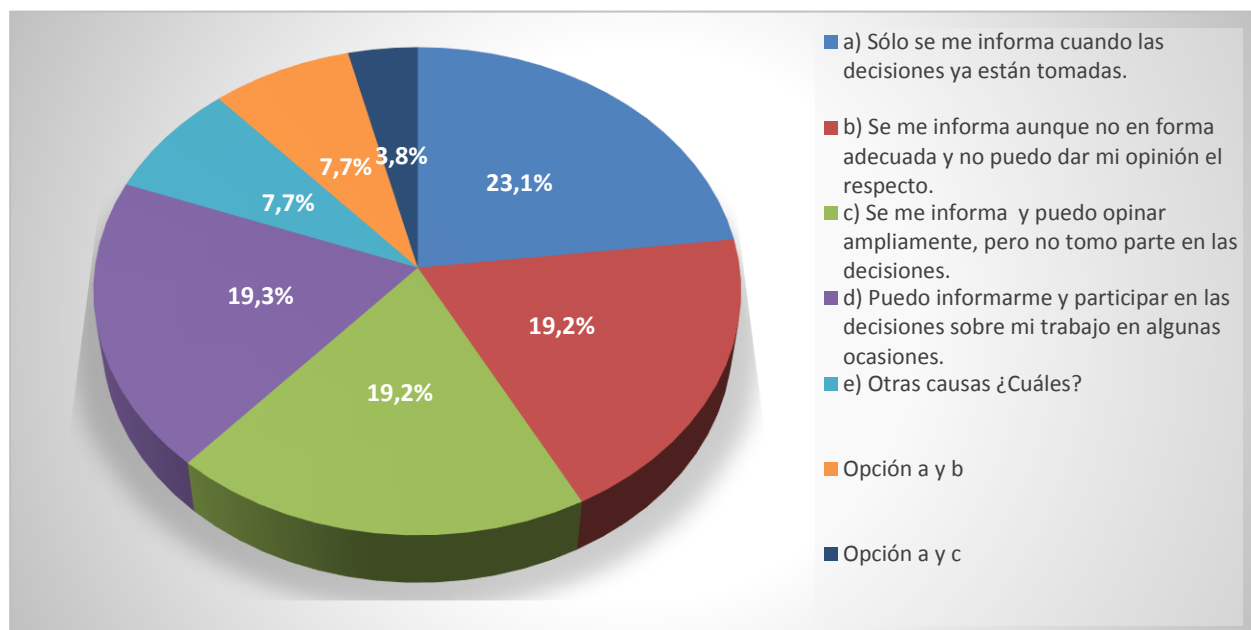


Figura 15. Causas. Fuente: Propia.

La gráfica indica que el 23.1% de los trabajadores encuestados, manifiesta que la causa principal por la que no se da una comunicación participativa es que solo se les informa cuando las decisiones tienen que ver con el trabajo y ya están tomadas. Y compartiendo porcentaje con un 19.2% se encuentran las opciones de causa en las que manifiestan que se les informa, aunque no en forma adecuada y escasamente pueden dar su opinión al respecto; o se les informa adecuadamente y pueden opinar ampliamente al respecto, pero no pueden tomar parte en las decisiones y, por último, solo se pueden informar, opinar y participar en las decisiones sobre trabajo en algunas ocasiones. Además, el 7.7% de los encuestados dijeron que existen otras causas que impiden la comunicación participativa como la desigualdad entre los diferentes instructores, no se tienen en cuenta las opiniones para la toma de decisiones y la limitación y egoísmo en el manejo de la información para provecho personal.

8.1.2.2.5 Cooperación

La búsqueda de un objetivo compartido en el Centro Lope, cuenta con el esfuerzo de equipos y la colaboración mancomunada de todos.

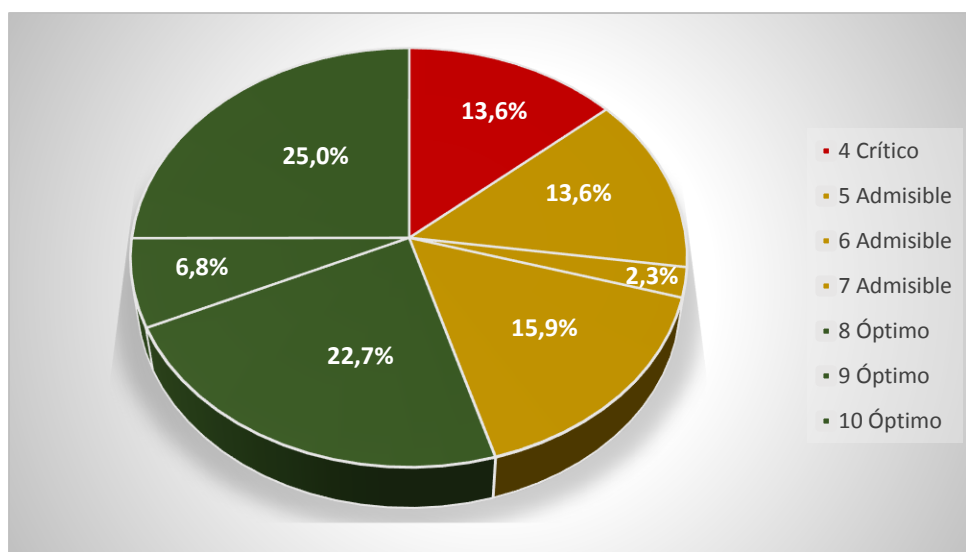


Figura 16. Cooperación. Fuente: Propia.

- Análisis cuantitativo:

La gráfica indica que un 25% de los encuestados cree en un grado 10 que las personas interactúan positivamente y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la entidad, antes que sus intereses personales. Casi en igual porcentaje, el 22.7% indica que se cumple la misión y los objetivos, pero no precisamente porque se trabaje en cooperación y en estrecha y amistosa relación, unido a los anteriores, otro 6,8% de los funcionarios califica de óptima la cooperación. El 15.9% indica que no existe la cooperación integral y cada quien aporta en su medida y el 13.6% comparte la neutralidad entre definir si se cumple o no con la interacción positiva. Finalmente, otro 13.6% de los funcionarios considera que no hay cooperación en el Centro de Formación, calificándola como crítica.

- *Análisis cualitativo:*

Aquí la propuesta más generalizada es que la entidad realice más talleres de trabajo en equipo y lograr la participación de todos, puesto que el clima organizacional es deficiente entre las áreas misional, administrativa y operativa. Se menciona que cada área cumple su labor así que no hay cooperación estrecha ni permanente, que permita generar desconfianza entre los directivos y los demás trabajadores.

Sería importante que se generen metodologías de sinergia y trabajo en equipo, que logren terminar con los intereses personales, las preferencias; mejorar el trato equitativo, sensibilización de funcionarios, consensos con todos sin que existan diferencias, conocimiento del plan de acción formulado para cada una de las áreas. Lograr separar las diferencias personales de las laborales, que las metas sean por áreas y no por centro, ya que esto ayudaría a mejorar el rendimiento de los instructores y sus aportes a los proyectos formativos multidisciplinarios y pertinentes.

- *Causas:*

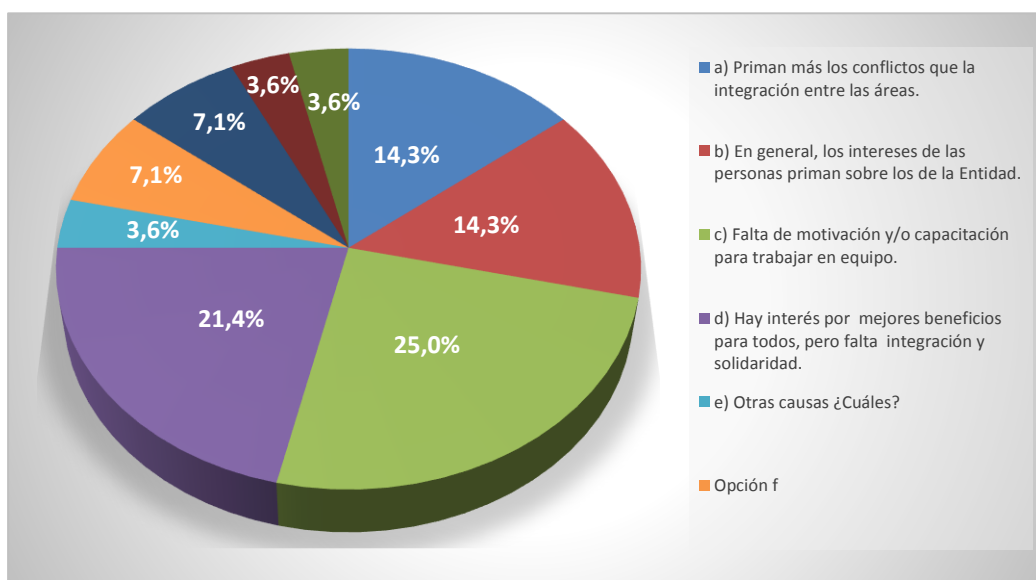


Figura 17. *Causas.* Fuente: *Propia.*

La gráfica indica que, entre las causas para no alcanzar los fines de la dimensión de cooperación, un 25% de los trabajadores encuestados cree que se debe a que falta motivación y/o capacitación para trabajar en equipo, pues la estructura organizacional no facilita la integración y la cooperación. El 21.4% cree que se debe a que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. El 14.3% comparte la opción causal de que priman más los conflictos que la integración entre las áreas, porque cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose de todo lo organizacional, además los intereses de las personas priman sobre los de la entidad.

8.1.2.2.6 Liderazgo

El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos.

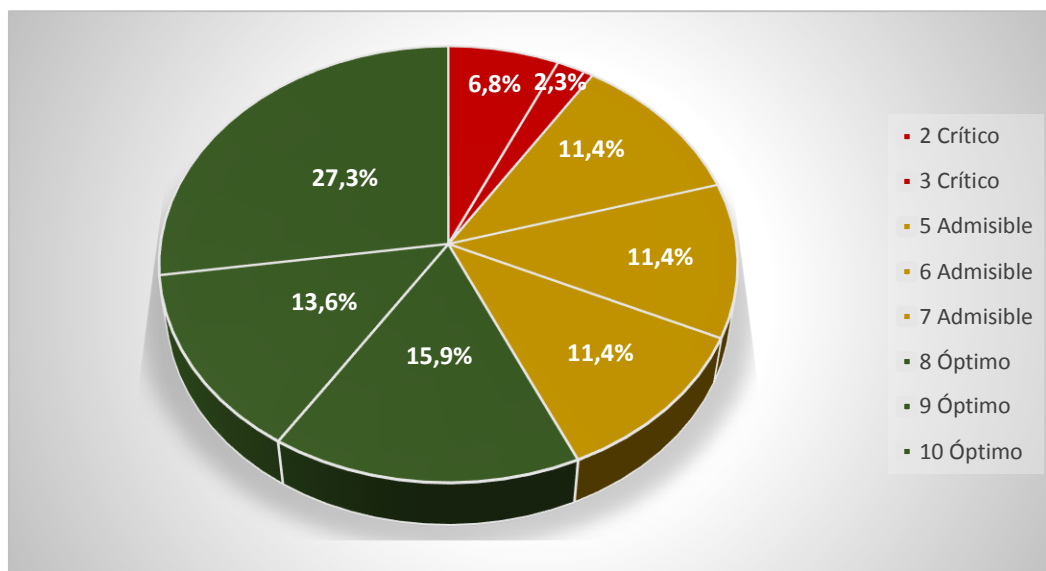


Figura 18. *Liderazgo*. Fuente: *Propia*.

-Análisis cuantitativo:

La gráfica indica que en cuestión de Liderazgo un 27.3% de los trabajadores del Centro Lope encuestados muestra un grado de satisfacción 10, lo cual significa que consideran que los altos directivos son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales que llevan a lograr los objetivos de la organización. El 15.9% indica un grado de 8, lo cual muestra que sienten que los líderes son personas motivantes, pero les faltan dos grados para llegar a ser personas totalmente orientadoras e impulsadoras en el logro de objetivos. El 13.6% indica un grado 9 de liderazgo, lo cual muestra que si consideran a los altos directivos personas motivantes y solo faltaría un grado para llegar a la plenitud del liderazgo y el 11.4% comparte grados neutros en los que no se identifican mucho con que los directivos sean motivantes o poco motivantes, para llegar a ser los líderes que se requieren, mientras que el 9.1% considera crítica la situación de liderazgo en el Centro.

- Análisis cualitativo:

Los encuestados opinan que las agendas saturadas de los directivos son los limitantes para motivar al personal, ellos no se detienen en el tema de liderazgo, simplemente ordenan para cumplir metas institucionales. Se debe invitar a los directivos a motivar y aceptar la participación de sus colaboradores, además de interactuar más con los miembros de la institución, se deben implementar estrategias de liderazgo, capacitar permanentemente a los directivos para ser verdaderos líderes.

Se menciona el diseño de un liderazgo a nivel institucional, puesto que la percepción es que para los directivos no es interesante y no les agrada que se participe en nada de lo que no corresponda al perfil para el cual está contratado, por esto, proponen también la realización de un

taller de coaching para los directivos, en el que se manifieste la importancia del recurso humano y conocer para manejar acertadamente los procesos.

- *Causas:*

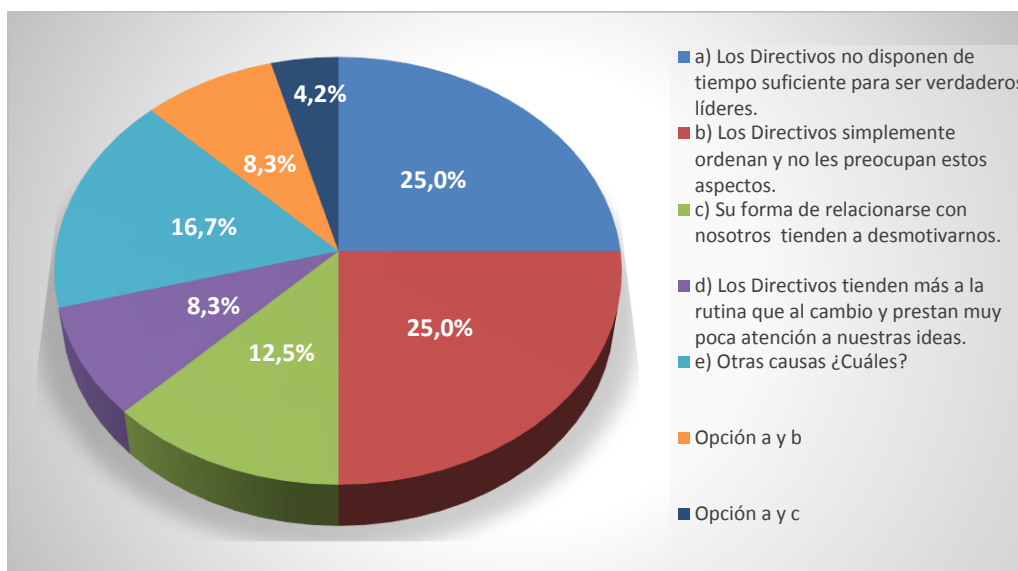


Figura 19. *Causas. Fuente: Propia.*

La gráfica indica que, entre las posibles causas para no alcanzar niveles óptimos de liderazgo en el Centro Lope, los trabajadores encuestados con un porcentaje del 25% optó por la opción A, la cual refiere a que los directivos tienen demasiadas personas a cargo y no disponen de tiempo suficiente para ser verdaderos líderes, el mismo porcentaje eligió la opción B, la cual refiere a que los directivos simplemente ordenan y no les preocupa estos aspectos. El 16.7% escogió la opción E, la cual refieren a “Otras causas” como que generalmente los directivos no se nombran con base a sus competencias, los directivos tienen tantas ocupaciones que éstas les impiden tener las cualidades de un líder, en muchos casos no piensan como líderes sino como jefes, los líderes de los programas frenan los procesos, el 12.5% indica que es la opción C, la cual refiere a que la forma de relacionarse con ellos, deja tanto que desear, que por el contrario, tienden a desmotivarlos y el 8.3% piensa que los

directivos tienden más a la rutina que al cambio y prestan muy poca atención a las ideas de los funcionarios, correspondiente a la causa D.

8.1.2.2.7 Inducción y capacitación.

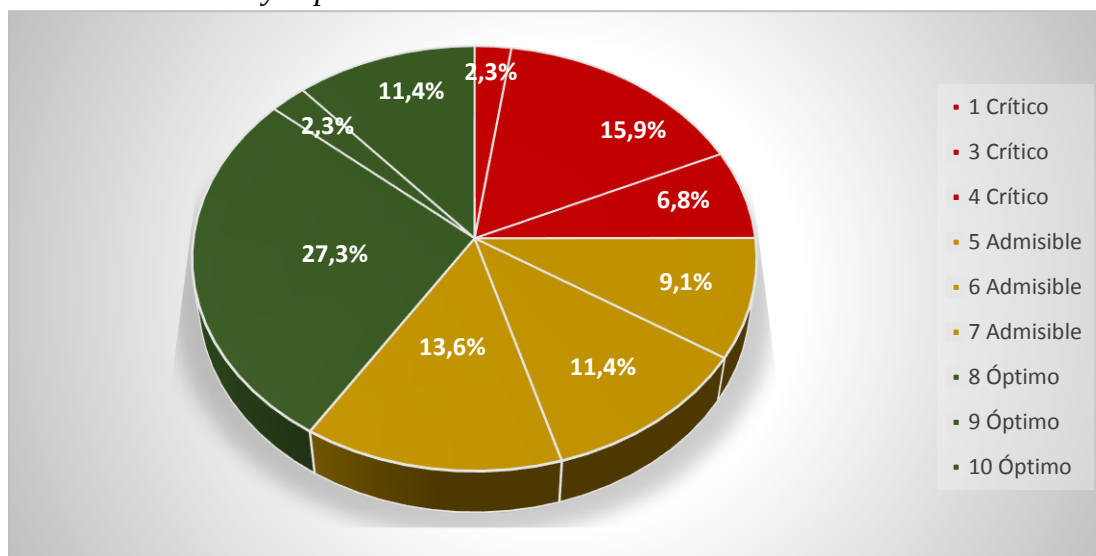


Figura 20. Inducción y capacitación. Fuente: propia.

Es la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (o personal transferido) y el afianzamiento o reinducción en el desempeño de sus labores.

- Análisis cuantitativo:

La gráfica muestra que un porcentaje del 27.3% de los funcionarios del Centro Lope encuestados, indica que los procesos de inducción y capacitación se cumplen en un grado de 8 lo cual significa que faltarían dos grados para que se considere que estos procesos les permitan a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización. El 15.9% dice que la inducción y capacitación no se realizan en el Centro ya que indican en un grado 3 esta consideración. El 13.6% se encuentra en el grado 7, es decir que para ellos faltarían tres grados para que se dé una inducción y capacitación efectivas y un 11.4% califica esta dimensión en grados 4 y 6 que son calificativos neutrales.

- Análisis Cualitativo:

Los encuestados manifiestan que las capacitaciones deben efectuarse en consideración a la temática y área propia del desempeño, reconstruir todos los procesos de inducción y reinducción que existen obsoletos y no se los aplica en la Entidad, como tampoco se da a conocer esos derechos y el acompañamiento continuo que se debe dar a los funcionarios.

En el Centro no existe una dependencia encargada de dar una buena inducción a personal nuevo que se vincula, es decir que no existe la inducción para las personas nuevas, así como implementar los procesos de reinducción clara, amplia propicia y oportuna para cada uno de los trabajadores. Igualmente se debe fortalecer el equipo pedagógico que sería el encargado de retroalimentar permanentemente en estrategias técnico-pedagógicas a todos los instructores, en pro de unos resultados de formación de calidad, en esto se hace llamado a la Escuela Nacional de Instructores para su rediseño.

- Causas:

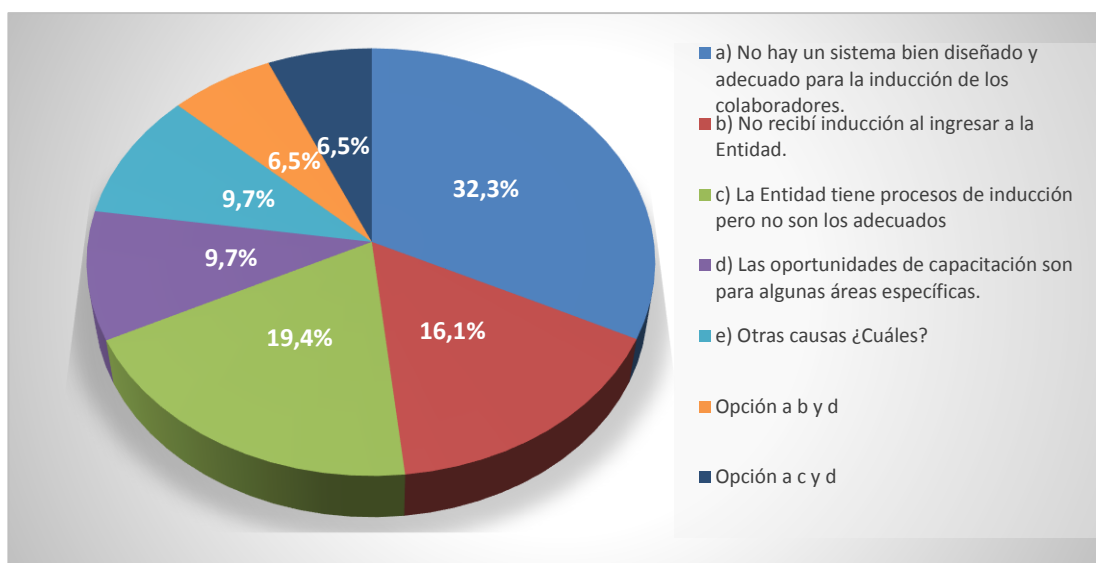


Figura 21. Causas. Fuente: Propia.

La gráfica indica que entre las causas consideradas por los funcionarios del Centro Lope para afirmar que los procesos de inducción y capacitación no se dan o no son efectivos, se

destaca la opción A, que refiere a que no hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores, con un porcentaje del 32.3%, luego sigue la opción C, que refiere a que a la entidad el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparles con un porcentaje de 19.4% y la opción B como causal, indica que no es fácil obtener permisos para asistir a los cursos o seminarios en horas de trabajo con un porcentaje del 16.1%. Con el mismo porcentaje del 9.7% se encuentran las opciones de causalidad D, que tiene que ver con que las funciones que desempeñan los trabajadores no estimulan su desarrollo personal y profesional y E, otras causas como que el personal no acoge las posibilidades y eventos de capacitación, no se comparten o no hay retroalimentación de las capacitaciones recibidas por lo que se debe asumir el seguimiento y acompañamiento como tarea prioritaria, porque no hay esfuerzos claros por parte de la institución para ayudar a superar las dificultades en el desempeño de los funcionarios.

8.1.2.2.8 Desarrollo personal y profesional

Son actividades constantes del individuo consigo mismo y en relación con los demás, que le generen crecimiento y satisfacciones a nivel personal y laboral.

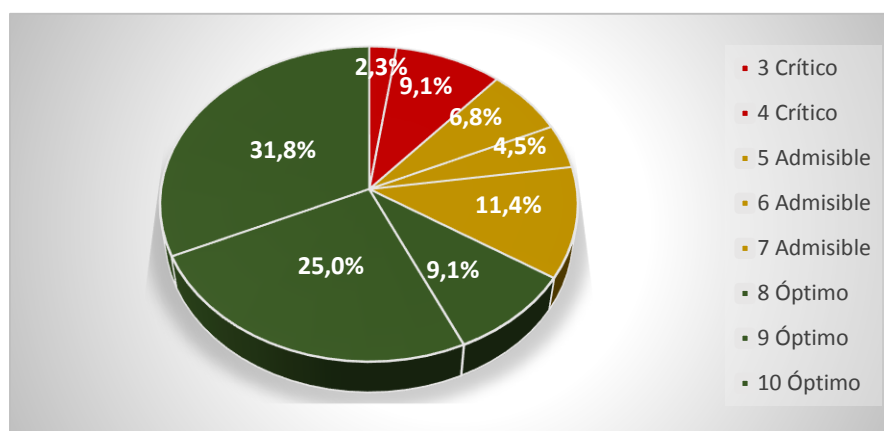


Figura 22. Desarrollo personal y profesional. Fuente: Propia.

- Análisis cuantitativo:

La gráfica muestra que, de los trabajadores encuestados, el 31.8% califica en un grado 10 esta dimensión y considera que la entidad estimula su formación personal y profesional en forma permanente acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos. El 25% y el 9,1% se encuentran en grados 9 y 8 respectivamente lo cual indica que están de acuerdo en que su desarrollo personal y profesional es óptimo; el 11.4% se encuentra en grado 7, son aquellos que creen que faltan más acciones para llegar a la plenitud del enunciado, al igual que el 6.8% y el 4.5% que calificaron la variable como admisible con 5 y 6 respectivamente; el 11.4% restante considera crítico su desarrollo personal y profesional dentro del Centro Lope.

- Análisis cualitativo:

Los encuestados presentan una perspectiva en la que manifiestan que se debe mejorar la evaluación de desempeño puesto que no es objetiva, se deben ampliar los cupos para educación formal de funcionarios y trabajadores oficiales.

Aunque la entidad da posibilidades de estudio en diferentes niveles, en la práctica se siguen ocupando los mismos puestos de trabajo. Se debe ampliar el presupuesto existente, para que cada año cada uno de los miembros de la institución tenga capacitación técnico-pedagógico que sea pertinente.

Propender a una capacitación más equitativa puesto que no todas las áreas tienen acceso a capacitaciones, aunque son conscientes que el problema es de índole legal, se podría gestionar desde la dirección y subdirección, convenios y recursos con entidades en el exterior, donde incluso se pueda beneficiar a los contratistas.

Se debe descentralizar la capacitación, no puede seguir en manos de la escuela Nacional de instructores, puesto que no corresponde a las necesidades de los trabajadores. También se manifiesta que se debe conformar nuevamente la red de agroindustria, desde que se separó, las capacitaciones no han sido pertinentes.

- *Causas:*

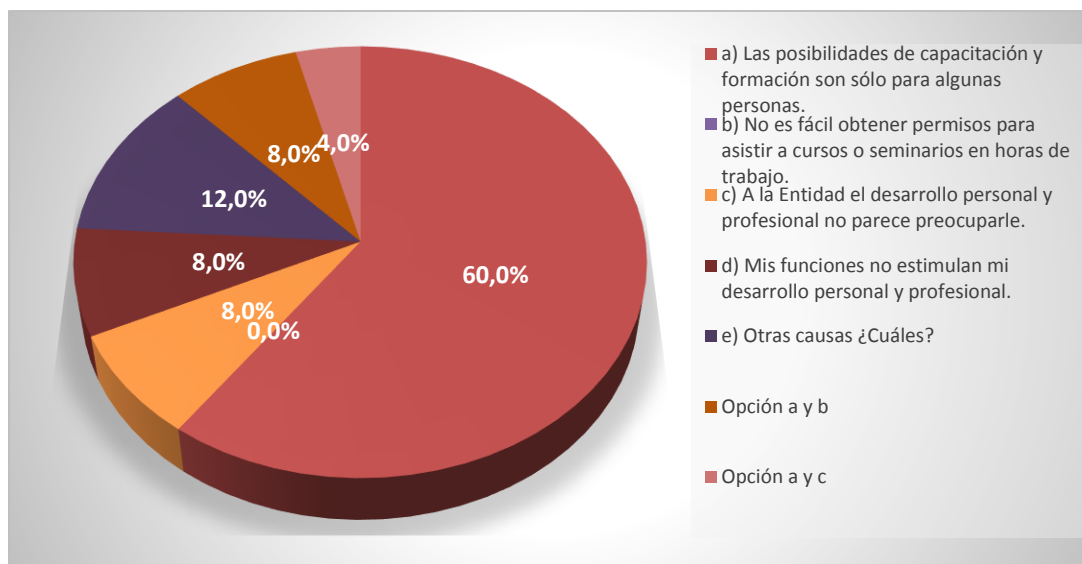


Figura 23. *Causas. Fuente: propia.*

La gráfica indica que el 60% de los encuestados opta por la opción A como causal principal para el desarrollo personal y profesional, esta opción refiere a que las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas, lo cual es de gran importancia y que causa una diferencia significativa frente a las demás opciones, un 12% opta por mencionar “otras causas” entre las que se encuentran que el personal no acoge las posibilidades y eventos de capacitación, o que la mayoría de la oferta ha sido para el personal de planta con un mínimo de experiencia que no todos tienen, otra causa que mencionan muy importante es que el proceso de actualización no es progresivo y ordenado impidiendo llegar a una certificación profesional acorde a los recursos y esfuerzos. De la misma manera las causales C y D cada una con un 8% fueron escogidas por los funcionarios como responsables para no darse un desarrollo personal y

profesional efectivo en el Centro Lope, las cuales se refieren a que a la entidad el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores no parece preocuparle y que las funciones que realizan no estimulan el desarrollo personal y profesional. También con el 8% se destacan las causales A y B unidas y con el 4% las causales A y C.

8.1.2.2.9 Relaciones personales

En qué medida los trabajadores del Centro Lope como seres sociales, establecen contactos entre sí con el fin de trabajar juntos en Pro de una meta definida, con el aporte de todos.

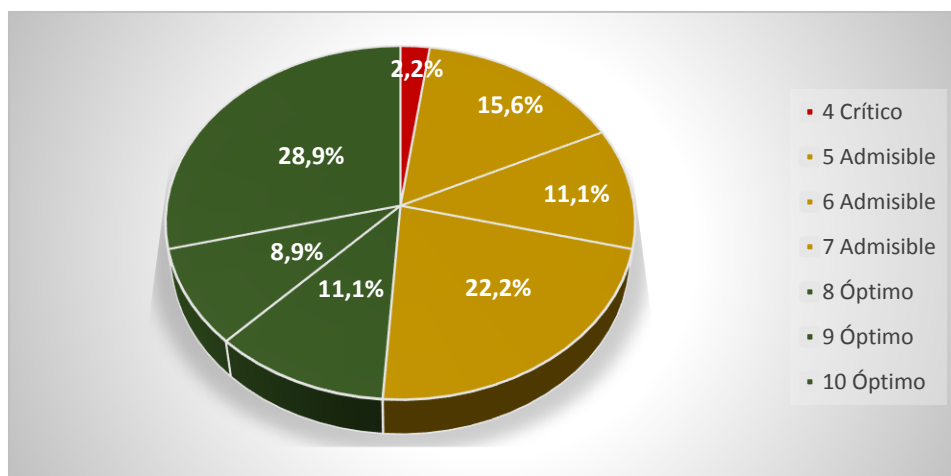


Figura 24. Relaciones personales. Fuente: propia.

-Análisis cuantitativo:

La gráfica muestra que el 28.9% de los funcionarios del Centro Lope encuestados si siente que las relaciones interpersonales que se dan en la entidad son cordiales y efectivas, permiten trabajar por los objetivos en su plenitud y al igual que el 8.9% y el 11.1% consideran óptima esta variable; un 22.2%, el 11.1% y el 15.6% indican que se cumple en un grado 7, 6 y 5 donde los funcionarios se relacionan entre sí, pero sus relaciones no son tan cordiales y afectuosas para llegar a la plenitud y se encuentran en un grado admisible de aceptación, mientras que tan solo el 2.2% de los trabajadores consideran como críticas las relaciones personales.

- *Análisis cualitativo:*

Los encuestados presentan una perspectiva en la que indican que se deben realizar prácticas de educación, trato cordial y considerado, sana convivencia dentro de los mayores niveles de respeto, dirigida a todos los funcionarios de todos los niveles, trabajadores oficiales y contratistas que hacen parte de la comunidad educativa y cada día debemos interactuar en los mismos espacios.

Manifiestan que existe desconfianza entre los diferentes grupos ocupacionales, existe diferencia de opinión y posiciones en muchos aspectos, lo cual divide al grupo, existen jerarquías que se deben eliminar para poder optimizar los trabajos, se debe concertar las acciones institucionales de manera sutil, respetar las diferencias de pensamiento, no discriminar a los contratistas, se debe promover la comunicación y participación grupal, si es posible desde bienestar social y trabajar en el malestar y división arraigada por el sindicato.

- *Causas:*

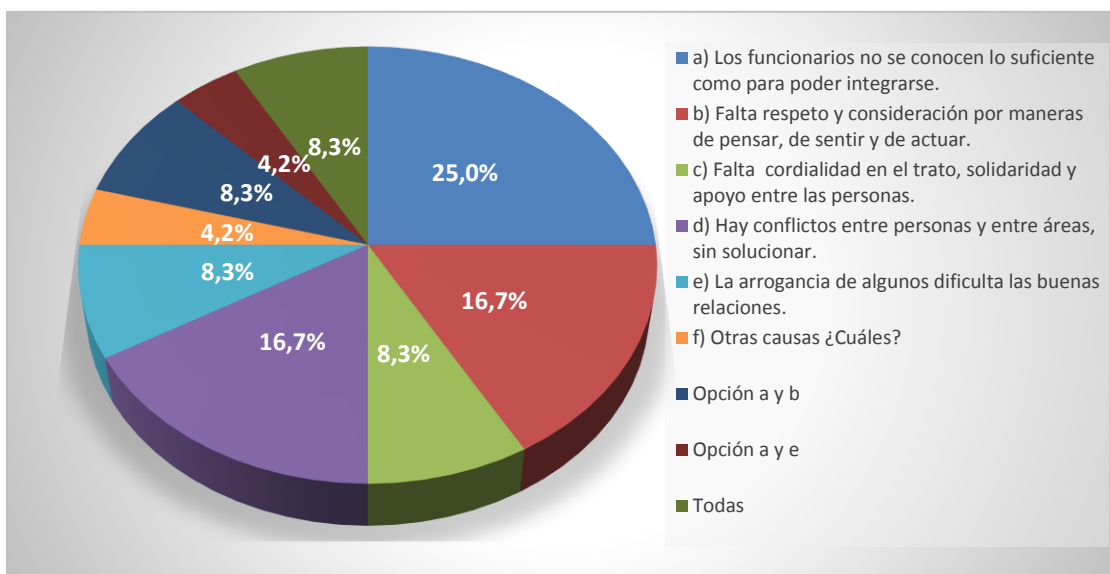


Figura 25. Causas. Fuente: propia.

La gráfica muestra que entre las causas para no tener relaciones interpersonales óptimas y efectivas, los trabajadores del Centro LOPE identificaron en un 25% la opción A, la cual refiere

a que en general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse, generándose barreras entre las dependencias. El 16.7% indica la opción B, la cual refiere a la falta de respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás y el 16.7% indica la opción D, la cual refiere a que hay conflictos entre personas y áreas, sin solucionar. Las causales C, E y A y B empatan en un 8.3% y se refieren a la falta de cordialidad en el trato, solidaridad y apoyo entre las personas y a otras causas como el malestar generado por actuaciones sindicales y a que hay oficinas que se tiene recelo entrar porque depende de cómo amanece el funcionario.

8.1.2.2.10 Reconocimiento.

Hace referencia la distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, lo cual lo incentiva a seguir enfatizando en las habilidades que le permiten alcanzar los objetivos.

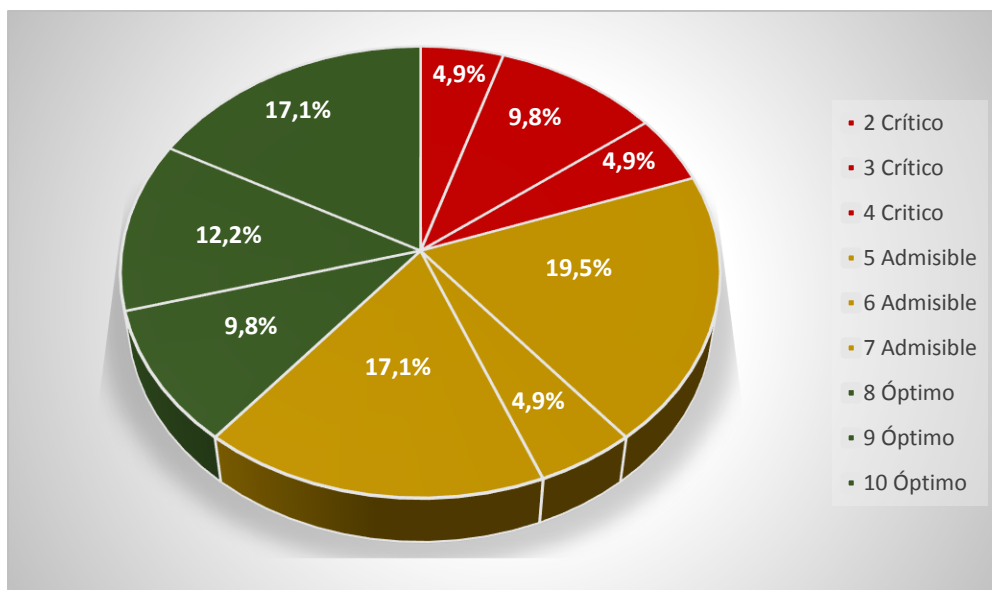


Figura 26. Reconocimiento. Fuente: propia.

- *Análisis cuantitativo:*

La gráfica muestra que un 19.5% de los funcionarios califica en un grado neutro el reconocimiento, por lo cual es difícil saber si a las personas que se distinguen por su creatividad, productividad, calidad de trabajo se les valora, incentiva, en una u otra manera. El 17.1% indica que esto se da en un grado 10 y otro 17.1% indica que nunca se hace un merecido reconocimiento, porque para la entidad ese es el deber ser, por lo que califican esta premisa en un grado 7 y por último el 12.2% de los funcionarios encuestados, indica que el reconocimiento en el centro se da en un grado 9. Calificando en grado 2, 3 y 4 respectivamente el 4.9%, el 9.8% y el 4.9% de los funcionarios encuestados, creen que el reconocimiento es crítico en el Centro.

- *Análisis cualitativo:*

Los encuestados mencionan que no existe un estímulo o reconocimiento objetivo, para los trabajadores más eficientes y comprometidos, todo se limita a una mención a través de un oficio o memorando. De ahí que ser el mejor para la Entidad es lo que le corresponde ser y hacer que para eso se le paga.

Para esto proponen, la creación de un programa de reconocimiento en las políticas de la empresa, un programa bimensual donde se den reconocimientos, se debería escoger un equipo de trabajo y dejar atrás lo de "mejor empleado", puesto que el reconocimiento al mejor empleado, desmotiva a muchos empleados que se esfuerzan.

- *Causas:*

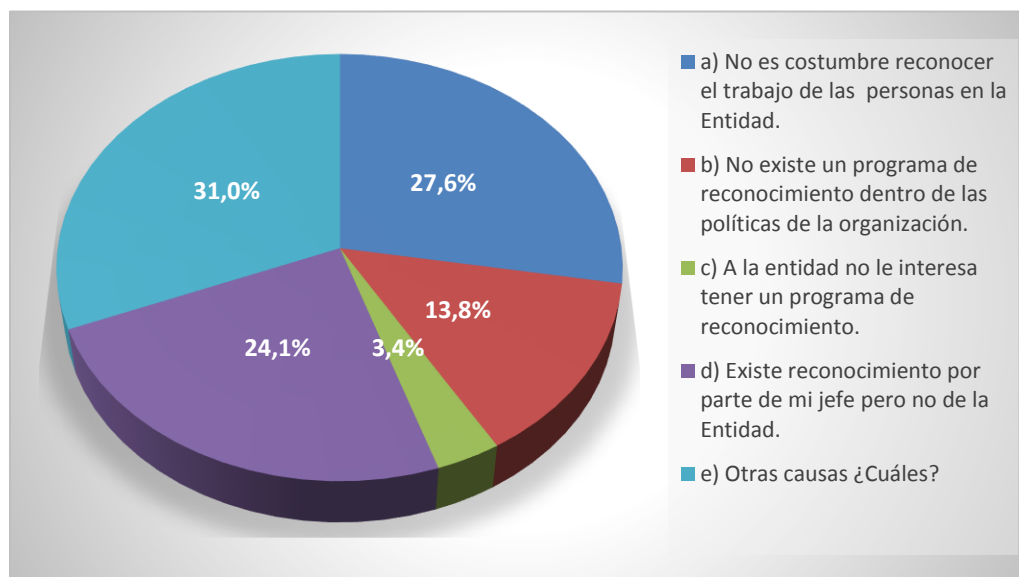


Figura 27. *Causas.* Fuente: propia.

De acuerdo al análisis de las causas por las que los funcionarios creen que no hay un reconocimiento efectivo por parte de la entidad, la gráfica muestra que el 31% de los encuestados optó por la causal E, el cual refiere a “otras causas” entre las que se mencionan que sólo existe reconocimiento de honor, que los reconocimientos son por amistad y no por trabajo, se debe estructurar más el mecanismo de reconocimiento a los instructores para que sea más motivante, se sesga la información, desconocimiento si hay o no un programa de estímulos en la entidad, no hay objetividad al asignar los reconocimientos muchas veces se reconoce a quien se da protagonismo con el trabajo de otros, no se reconoce el aporte al SENA desde la Formación Profesional Integral. El 27.6% indica la opción A, la cual refiere a que no es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la entidad. El 24.1% indica la opción D, la cual refiere a que existe reconocimiento por parte del jefe, pero no de la entidad y el 13.8% indica la opción B, la cual refiere a que no existe un programa de reconocimiento bien implementado, dentro de las políticas de la organización.

8.1.2.2.11 Motivación

La motivación se refiere al apoyo que brinda la Entidad a sus Trabajadores, hecho que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño.

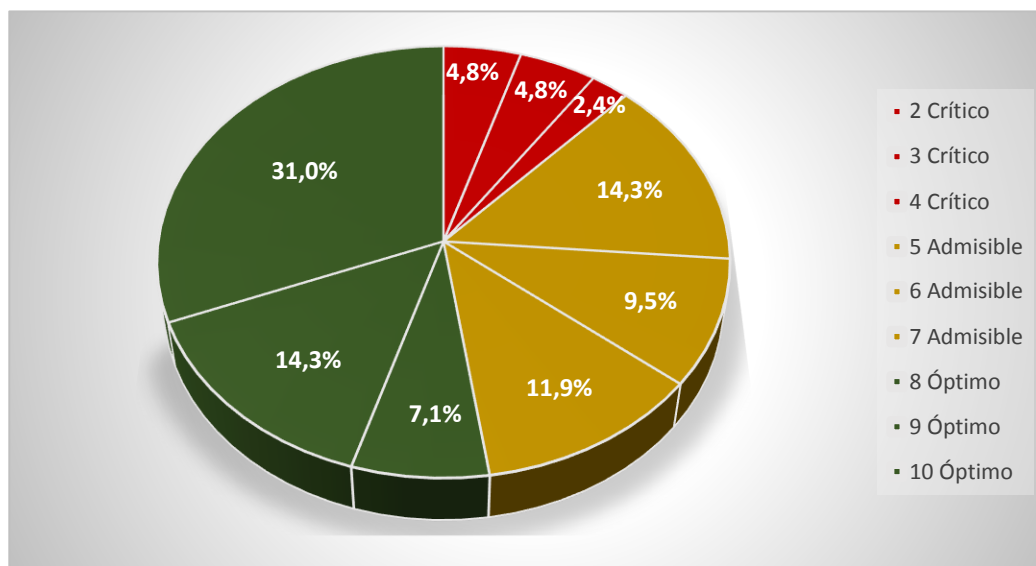


Figura 28. Motivación. Fuente: Propia.

- Análisis cuantitativo:

Con respecto a la variable motivación, la gráfica muestra que un 31% de los trabajadores encuestados optó por el grado 10, el cual significa que están de acuerdo en plenitud que la entidad genera mecanismos de motivación que le estimulen a su buen desempeño y compromiso institucional. El 14.3% indica su calificación en grado 9 es decir que falta poco para llegar a la plenitud de satisfacción con los factores motivantes generados en la entidad, otro 14.3% manifiesta un grado 5 lo que significa que se encuentra neutro sobre esta premisa y un 11.9% optó por una calificación en grado 7 lo que significa que faltan acciones que permitan llegar a sentirse plenamente motivados. El 12% de los encuestados, no se siente motivado.

- *Análisis cualitativo:*

Los encuestados en esta dimensión manifiestan que, a pesar de algunas circunstancias, tienen un alto nivel de satisfacción lo que tiende a confundirse con la responsabilidad y compromiso de cumplir con el trabajo y les es grato pertenecer a la entidad, por lo cual se puede percibir el acostumbramiento y resignación a adaptarse al clima laboral existente en la organización.

Para los encuestados la motivación no solo debe darse de manera salarial, sino dar confianza a los trabajadores, permitiendo la rotación de personal por las diferentes áreas lo que podría interpretarse como confianza depositada en los delegados, situación que si tiende a convertirse en una motivación para quienes se esfuerzan y asimilan los cambios para mejora.

- *Causas:*

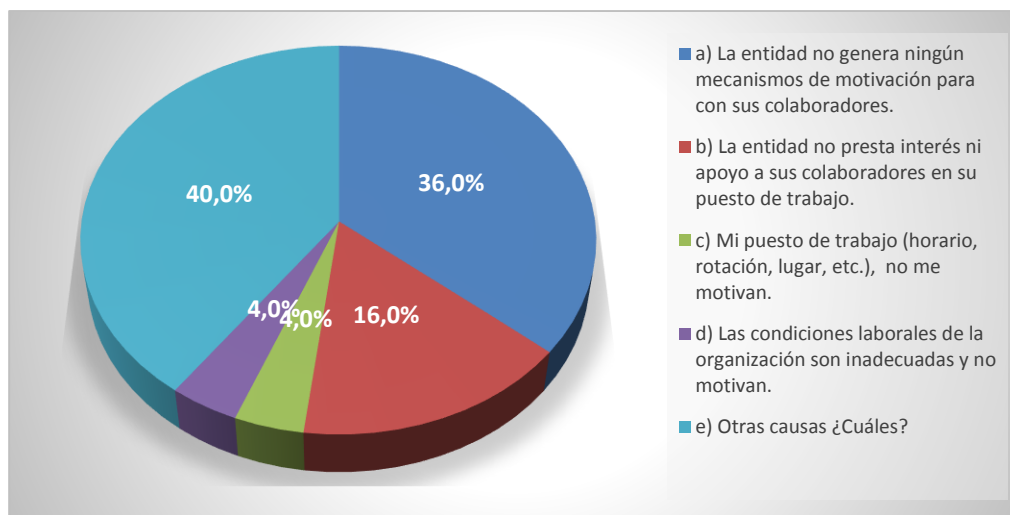


Figura 29. *Causas. Fuente: propia.*

De acuerdo a la gráfica, un 40% de los funcionarios encuestados indica que la causa por la que no se consideran motivados por la entidad es la E, que refiere a “Otras causas”, como que la motivación se realiza parcialmente a algunos funcionarios, que prima la corrupción y el clientelismo por encima de la calidad y aportes a la Formación Profesional Integral,

aunque la institución motiva a los funcionarios los líderes los desmotivan al no hacer reconocimiento equitativo, no se dota de los elementos y herramientas necesarios para el cumplimiento del deber, la entidad no tiene en cuenta los perfiles profesionales para realizar la rotación de puestos. El 36% optó por la opción A, la cual refiere a que la entidad no genera ningún mecanismo de motivación para sus trabajadores. El 16% indica la opción B, la cual refiere a que la entidad no presta ni interés ni apoyo a sus colaboradores en su puesto de trabajo. El 4% dice que no lo motiva su puesto de trabajo por el horario, la rotación y el lugar y otro 4% indica que en general las condiciones laborales de la entidad no son motivantes y a ésta sólo le interesa que cumpla el horario de trabajo.

8.1.2.2.12 Compensación

La compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo en la entidad (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros).

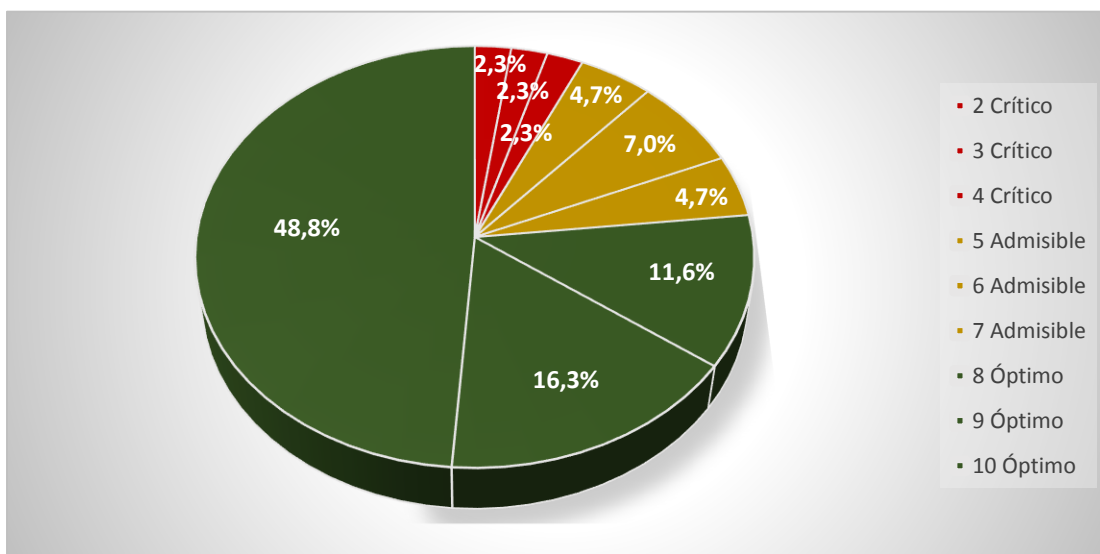


Figura 30. *Compensación. Fuente: propia.*

- Análisis cuantitativo:

La gráfica muestra que un 48.8% de los trabajadores del Centro Lope que fueron encuestados, se encuentra satisfecho en plenitud sobre la compensación que recibe en retribución por su trabajo. El 16.3% indica que se encuentra conforme pero falta un grado para llegar a la satisfacción a plenitud, el 11.6% optó por calificar en grado 8, todos los anteriores consideran en grado óptimo la compensación recibida por su trabajo. El 16.4% de los trabajadores califica como admisible esta variable, lo cual significa que, aunque está de acuerdo, se puede realizar acciones para mejorar; mientras que el 2.3%, calificó en grado 2, 3 y 4, lo cual significa que están totalmente inconformes con la compensación recibida como retribución por su trabajo.

- Análisis cualitativo:

La mayor parte de los encuestados manifiestan que la remuneración en la entidad es relativamente buena además consideran gratos los beneficios derivados del plan de bienestar.

Por otra parte, también indican que la mejor compensación para un funcionario es el apoyo efectivo en su capacitación dentro o fuera del país, por lo tanto, proponen que los instructores y administrativos se vinculen a la investigación y preparación de proyectos que sean de impacto para el territorio, de tal manera que se haga merecedor a una compensación y que dicha compensación sea al trabajo en equipo.

- *Causas:*

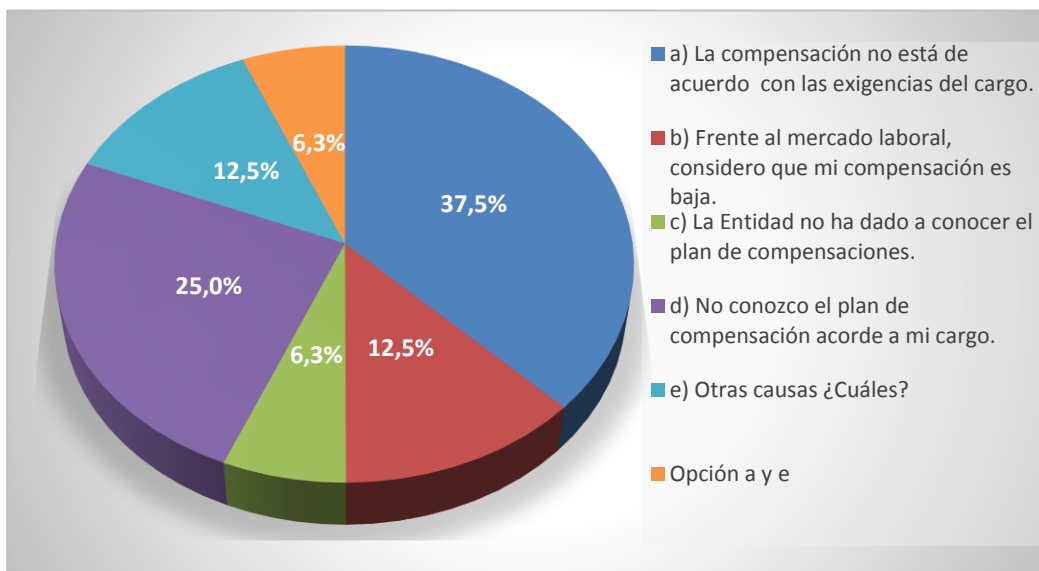


Figura 31. *Causas. Fuente: propia.*

La gráfica muestra que al referirse a las causas por las cuales no están de acuerdo con la compensación recibida en su trabajo, un 37.5% de los encuestados optó por la opción A, la cual refiere a que la compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo. El 25% indica la opción D, la cual refiere a que no conocen el plan de compensación acorde a su cargo. El 12.5% optó por la opción E, la cual refiere a “Otras causas” en este caso positivas porque consideran que frente al mercado laboral la compensación es buena, pero también se da el lado contrario cuando opinan que muchos puestos de trabajo son menospreciados y poco valorados y otro 12.5% optó por la opción B, la cual refiere a que frente al mercado laboral consideran que la compensación es baja.

8.1.2.2.13 Higiene y salud ocupacional

Alude a participación, reconocimiento, control y evaluación de aquellos factores o elementos que representan riesgos en el sitio de trabajo, los que pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.

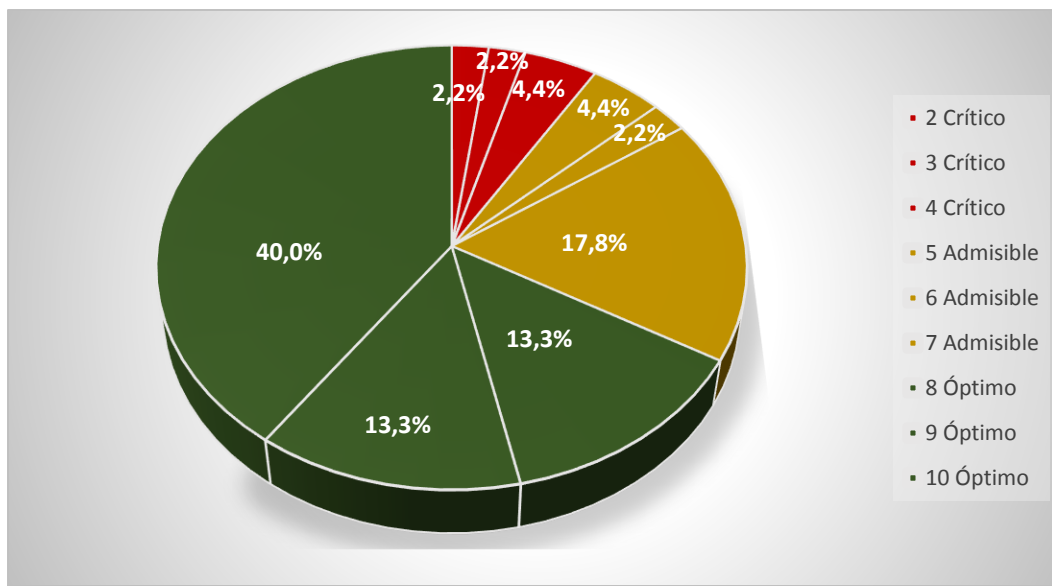


Figura 32. Higiene y salud ocupacional. Fuente Propia.

- Análisis cuantitativo:

La gráfica muestra que el 40% de los encuestados calificó en grado 10 el diseño de mecanismos que aseguran la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva, salud ocupacional y seguridad. El 17.8% califica en un grado 7, lo cual significa que está de acuerdo, pero se necesitan actividades que refuercen estas estrategias para optimizar los resultados. El 13.3% se encuentra en grado 9 y 8 lo que significa que están muy de acuerdo, pero faltan acciones que permitan la plenitud en esta dimensión y por otro lado el 4.4% está en grado 5, lo cual indica que son neutrales frente a esta premisa, otro 4.4% y el 2.2% se encuentran en grados bajos 4, 3 y 2 lo que significa que no están conformes con las acciones desarrolladas por la entidad en higiene y salud ocupacional.

- *Análisis cualitativo:*

Aunque las respuestas son en su mayoría de conformidad con las actividades del Grupo de Salud y Seguridad en el Trabajo, en las sugerencias manifiestan que el funcionamiento del comité constituido para reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo, debería ser más dinámico y actuar operativamente. Se sabe que la conformación del grupo SST es reciente, por lo tanto no se ha empoderado de la función integral, por otra parte, también se reconoce que se ha divulgado sobre higiene y salud ocupacional, sin embargo proponen que los exámenes físicos que se realicen tengan mayor difusión y que por parte de ese grupo se haga seguimiento a la prevención y corrección de los riesgos a los que están expuestos los trabajadores, realizar campañas actualizadas, oportunidad en la entrega de elementos de protección laboral y personal, socializar el mapa de riesgos porque este debe ser un insumo para corregir riesgos y prevenir accidentes.

- *Causas:*

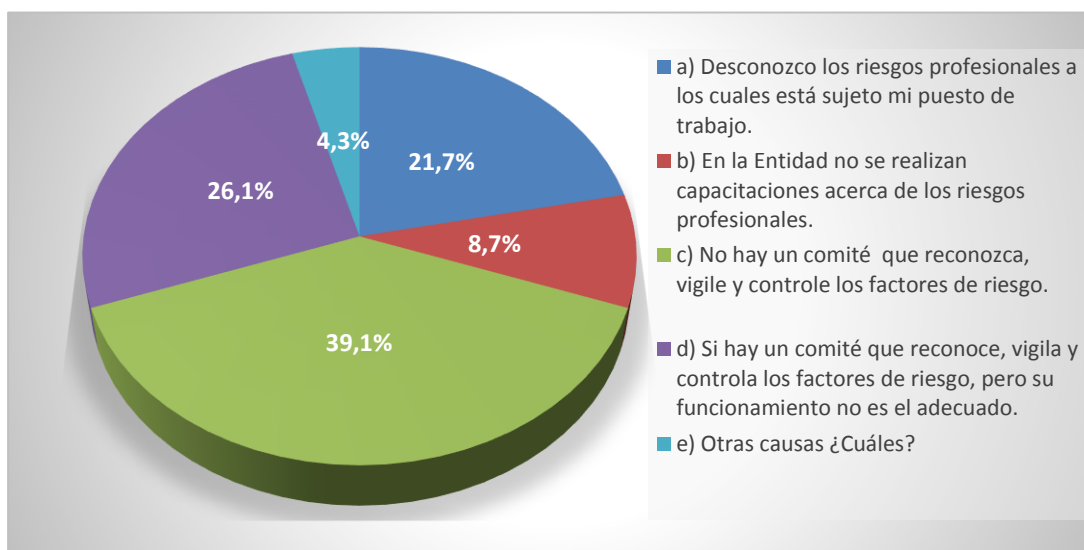


Figura 33. *Causas. Fuente: propia.*

Según la gráfica, al identificar las causas por las que el sistema de Higiene y Salud Ocupacional en el Centro Lope es o no el adecuado, el 39.1% de los encuestados optó por la

opción D, la cual refiere a que, si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes pero su funcionamiento no es el adecuado. El 26.1% optó por la opción E, la cual refiere a “Otras causas” como que la Directora acabó el COPASST Regional, aunque existe un programa de higiene y salud ocupacional no se cumple en un 100%, hace falta compromiso por parte de los trabajadores en el cumplimiento de la norma. El 21.7% escogió la opción B, la cual refiere a que en la entidad no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales; un 8.7% indica la opción C, la cual refiere que no existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar factores de riesgo existentes y el 4.3% refirió las opciones b y d que indican que no conocen si existe un organismo dedicado a esta labor de seguridad y salud en el trabajo o no se ha dado a conocer con sus acciones de prevención y de capacitación en riesgos laborales.

8.1.2.2.14 Evaluación del desempeño

Es la valoración del rendimiento de cada trabajador en el Centro Lope, con la finalidad de establecer estrategias para establecer planes de mejoramiento y fomentar el desarrollo personal.

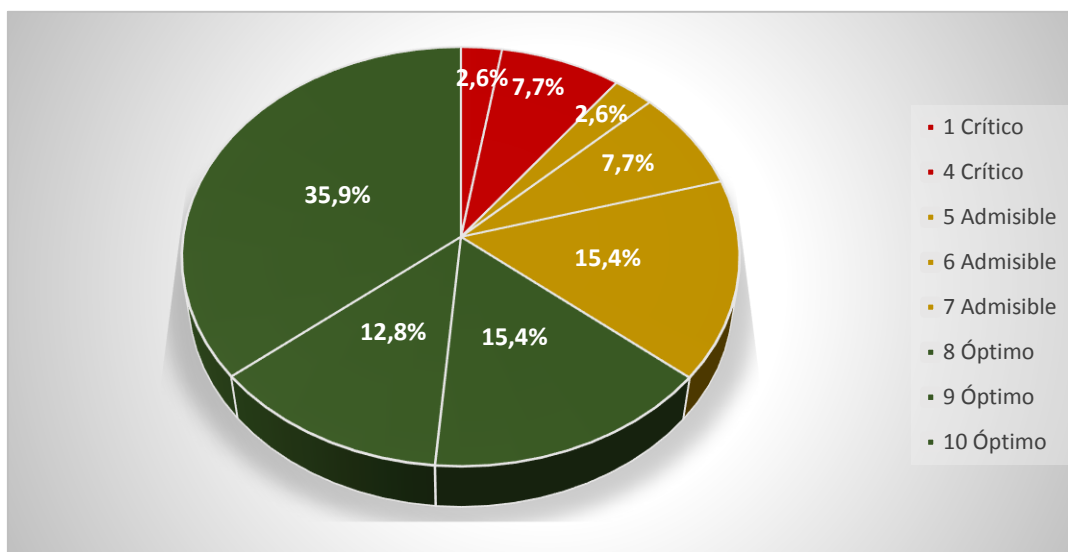


Figura 34. Evaluación del desempeño. Fuente: propia.

- Análisis cuantitativo:

La gráfica muestra que un 35.9% de los funcionarios encuestados está en un grado 10 de conformidad con que el sistema de evaluación del desempeño que tiene la entidad es objetivo y constructivo. El 12.8% y 15.4% se encuentran en grados 9 y 8 lo cual significa que están conformes, pero hacen falta algunos puntos de concertación para llegar a estar muy de acuerdo con el sistema de evaluación. El 15.4%, el 7.7% y el 2.6% se encuentra en grado 7, 6 y 5, lo cual significa que, aunque están conformes, se necesitan más acciones para mejorar el sistema existente y con un 2.6% se encuentran los que no están conformes calificando esta premisa en un grado 1 y otro 7.7% se encuentra en estado crítico frente al sistema de evaluación del desempeño.

- Análisis cualitativo:

La percepción que tiene los encuestados es que la Evaluación del Desempeño no es objetiva y tampoco refleja el seguimiento periódico a diferentes aspectos que pueden influir en el incumplimiento de algunas metas, simplemente se ciñe a las cantidades y resultados esperados

sin detenerse en las sobrecargas laborales que se desarrollan en algunas áreas, tampoco en el factor humano y los inconvenientes acaecidos en cada periodo.

Opinan que el proceso de evaluación del desempeño tampoco se lo puede considerar como constructivo, por cuanto no responde a la suma de las evaluaciones de trabajadores más jefe inmediato, más autoevaluación. Por lo cual recomiendan reconstruir una herramienta que esté acorde a la misión y naturaleza del SENA como entidad de formación integral.

Causas:

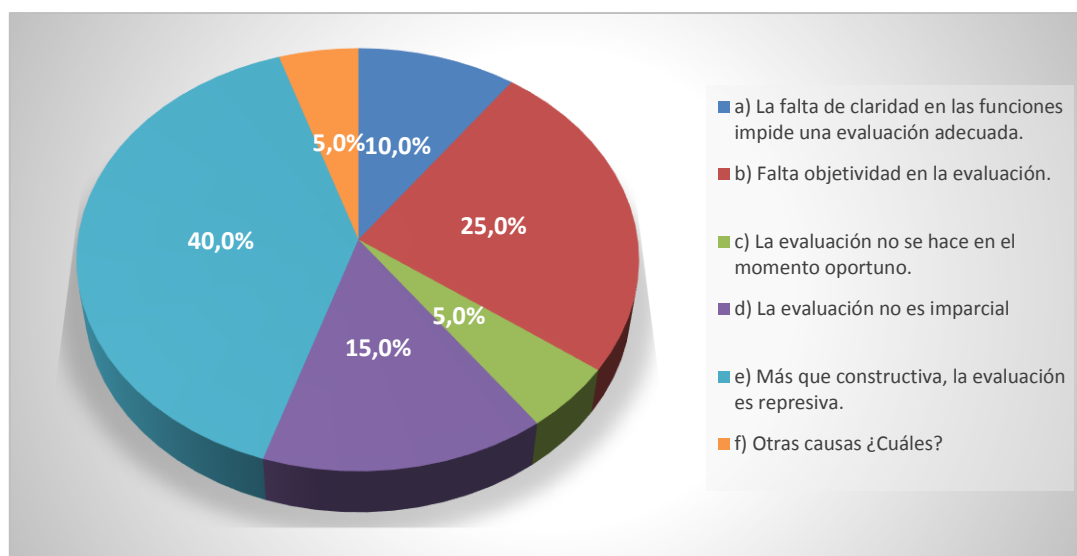


Figura 35. *Causas. Fuente: Propia.*

Refiriéndose a las causas por las cuales los funcionarios encuestados están o no de acuerdo con el sistema de evaluación de desempeño de la entidad, la gráfica muestra que un 40% de los funcionarios optó por la opción F, la cual refiere a “Otras causas”, como por ejemplo evaluar otros aspectos propios de cada cargo, el formato de evaluación es confuso para el diligenciamiento, la evaluación se realiza por cumplimiento de la norma y no es constructiva, la evaluación se limita a revisar los formatos diligenciados que se encuentran

en la plataforma Compromiso, desconocimiento del sistema de evaluación de desempeño, la evaluación es genérica, la evaluación de gestión por dependencia afecta directamente la evaluación de desempeño laboral de cada funcionario y evalúa la gestión del Centro desde muchos puntos o áreas en las que ni siquiera se tiene relación, la evaluación no mide el impacto humano. El 25% eligió la opción B, la cual refiere a que falta objetividad en la evaluación. El 15% indica la opción E, la cual refiere a que la evaluación más que constructiva, es represiva. El 10% se inclina por la opción A, la cual refiere a que la falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada. El 5% eligió la opción C, la cual refiere a que la evaluación no se hace en el momento oportuno.

8.1.2.2.15 Autoevaluación

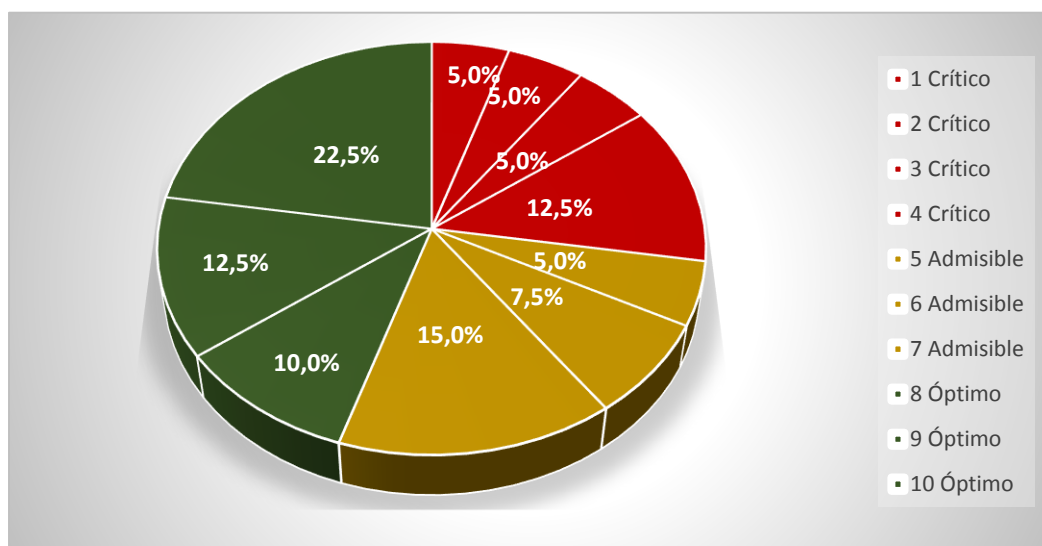


Figura 36. Autoevaluación. Fuente: propia.

Es un

proceso establecido en el Centro Lope de ejercicio permanente de auto-reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por cada trabajador, quien valora de manera individual y colectiva hasta dónde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales.

- Análisis cuantitativo:

La gráfica muestra que un 22.5% de los trabajadores encuestados, se encuentra en grado 10 frente a que la entidad proporciona métodos de autoevaluación que le permiten mejorar en su puesto de trabajo. El 15% se halla en el grado 7, lo cual significa conformidad, pero se necesitan varias acciones para subir tres grados. 12.5% se encuentra en grado 9, lo que significa que está muy conforme pero falta algo para que pueda llegar a ser excelente. 12.5% califica en grado 4, es decir que no está conforme con esta premisa. El 10% se encuentra en grado 8, son de los que están muy a gusto con el método de autoevaluación y el 5% está en total desacuerdo con este proceso y por eso califican en grado 1, 2 y 3.

- Análisis cualitativo:

Los encuestados manifiestan que la Entidad no ha implementado herramientas precisas de autoevaluación en cada puesto de trabajo, existe un Sistema Integrado de Gestión y Autoevaluación – SIGA – que no ha sido ampliamente dado a conocer a todos los trabajadores, y los responsables de su manejo simplemente se limitan a solicitar datos a los líderes para llenar resultados y estadísticas de gestión.

Se cree más bien que se da autoevaluación inherente a cada individuo dependiendo del hábito de reflexión que cada quien haya desarrollado, además el afán por mantener su trabajo y ser bien evaluado obliga a hacer las cosas de la mejor manera posible.

- *Causas:*

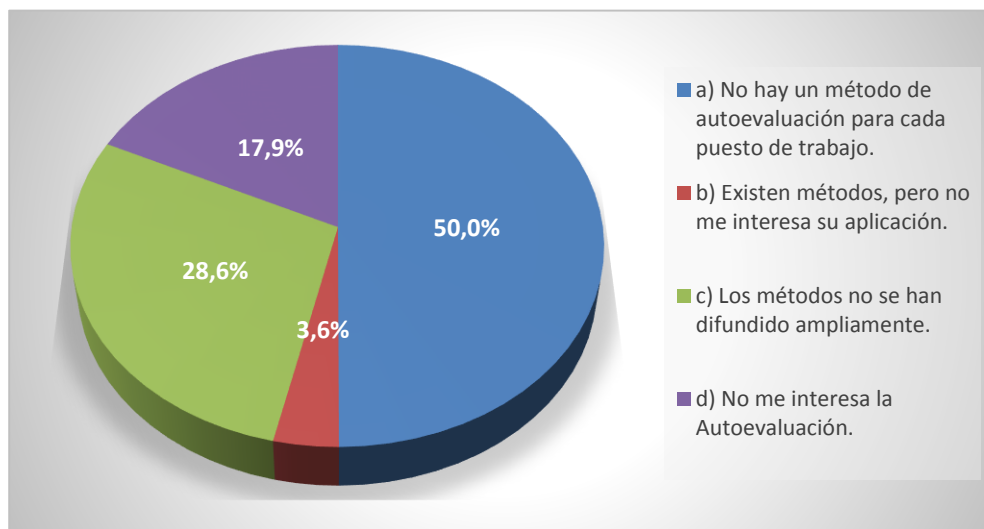


Figura 37. Causas. Fuente: propia.

En referencia a los métodos de autoevaluación que se aplican en el Centro Lope, la gráfica muestra que un 50% de los funcionarios encuestados se inclina por la opción A, la cual refiere a que la entidad no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo. El 28.6% indica la opción C, la cual refiere a que los métodos no se han difundido ampliamente. El 17.9% indica que son “otras causas” como que no se evalúa el impacto en la sociedad desde el punto de vista humano, existen métodos de autoevaluación, pero no son constantes, no se conocen métodos de autoevaluación institucionalizados por la entidad. El 3.6% indica la opción B, la cual refiere a que existen métodos, pero no les interesa su aplicación.

8.1.2.2.16 Infraestructura

La infraestructura se refiere al sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el buen funcionamiento de las dependencias y ambientes en el Centro Lope.

-

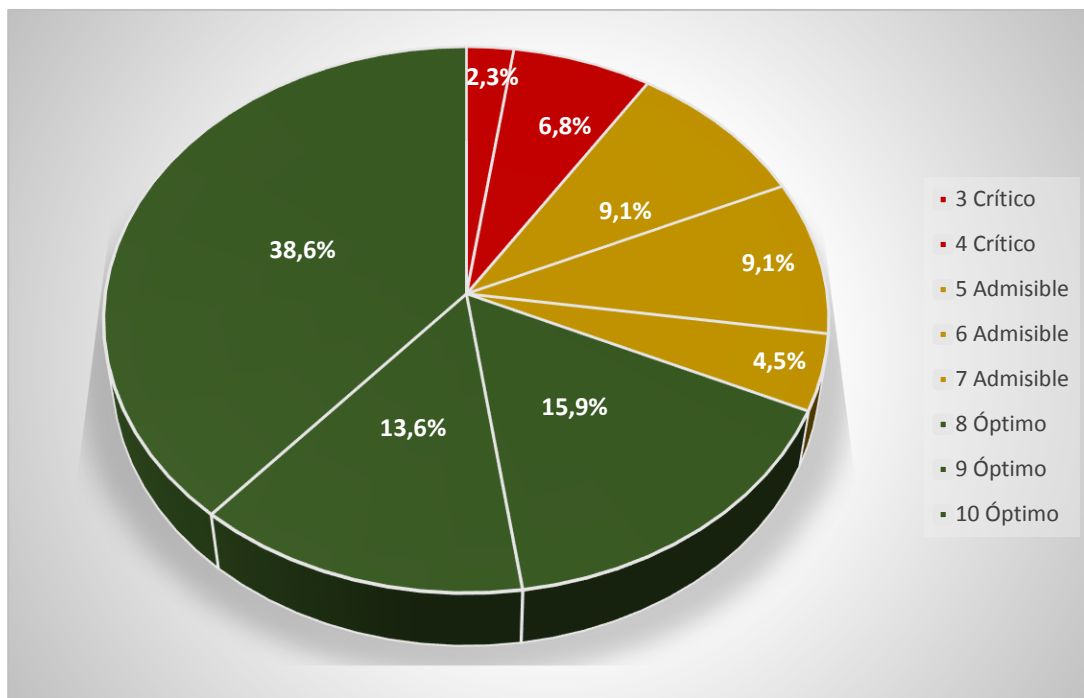


Figura 38. Infraestructura. Fuente: propia.

- *Análisis cuantitativo:*

La gráfica se registra que un 38.6% de los trabajadores del Centro Lope, encuestados, califica en grado 10 en que las instalaciones, equipos de trabajo y los elementos o ayudas que utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, y a la vez ser más creativo y productivo. El 15.9% califica en grado 8 lo cual significa que se desarrolla esta premisa ampliamente y con el 13.6% que se encuentra en grado 9, consideran óptima esta variable. El 4.5% se encuentra en grado 7, el 9.1% se encuentra entre grado 5 y grado 6, lo cual significa que califica de manera neutral a la infraestructura del Centro. El 6.8% y el 2.3% califican con 4 y 5 grados la premisa, lo que significa que hacen falta varias acciones para que se cumpla a cabalidad y salga de su estado crítico.

- *Análisis cualitativo:*

Los encuestados en su mayoría coinciden que las instalaciones son amplias y agradables, pero no se puede disfrutar plenamente de ellos por la inseguridad. También manifiestan que en varias áreas administrativas y de formación se deben dotar con equipos de sistemas y vídeobeams suficientes y acordes a los requerimientos del presente.

Además, no se sienten conformes con las áreas sanitarias las cuales presentan mal olor, derivado de la infraestructura sanitaria del Centro que es de tubos Gres, tiene muchos años y se encuentra agrietada y deteriorada, se ha propuesto el cambio de dicha tubería y los sistemas, pero la Dirección General del SENA manifiesta no tener el recurso económico suficiente que cubra esta obra gigantesca en toda la extensión del Centro.

- *Causas:*

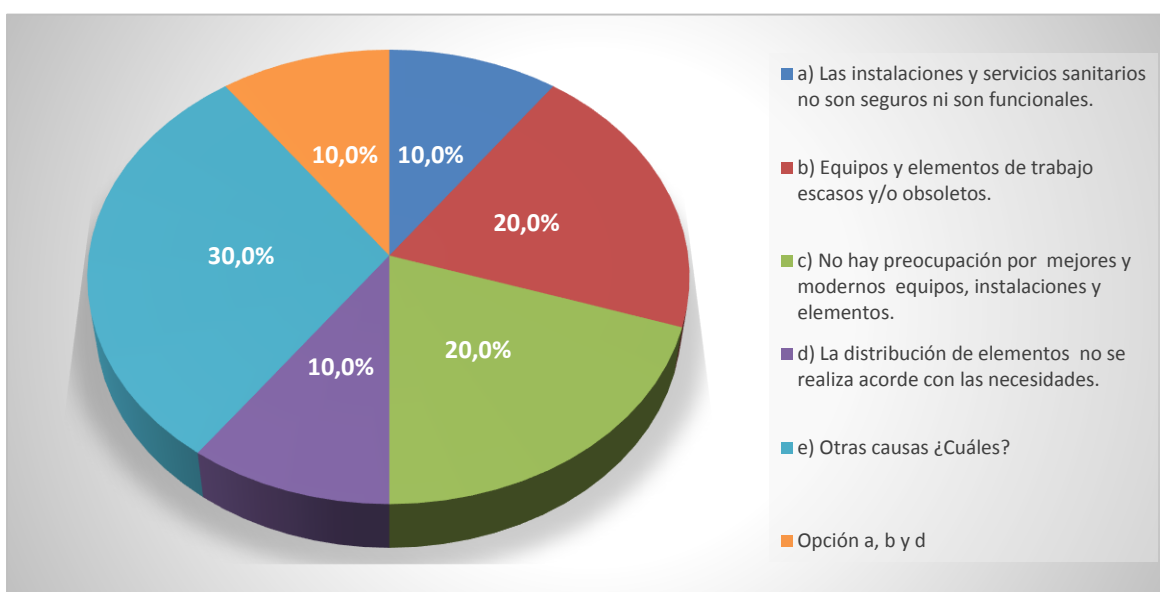


Figura 39. *Causas. Fuente: propia.*

La gráfica muestra que las causas para que los funcionarios del Centro Lope estén o no de acuerdo con la infraestructura con que cuentan para el desarrollo de sus labores, el 30% escoge la opción E, la cual refiere a “otras causas” entre las que se tienen que se dispone de la infraestructura y logística adecuadas, en muchos ambientes hacen falta computadores, vídeo

beam o pantallas, los equipos no están disponibles a tiempo, no hay suficientes instalaciones para todos los programas de formación. El 20% indica la opción C, la cual refiere a que no hay preocupación en la entidad por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos. El 20% indica la opción B, la cual refiere a que los equipos y elementos de trabajo con que se dispone son escasos y cuando se los tiene están obsoletos. El 10% dice que la distribución de los elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades. Otro 10% indica que las instalaciones no son seguras, ni son funcionales, tampoco los servicios sanitarios brindan la comodidad necesaria y otro 10% señaló las opciones A, B y D antes mencionadas.

8.1.2.2.17 Procesos y procedimientos

Es el orden y encadenamiento de actividades existentes en el Centro Lope, que conducen a alcanzar los resultados esperados, tanto a nivel individual como colectivo.

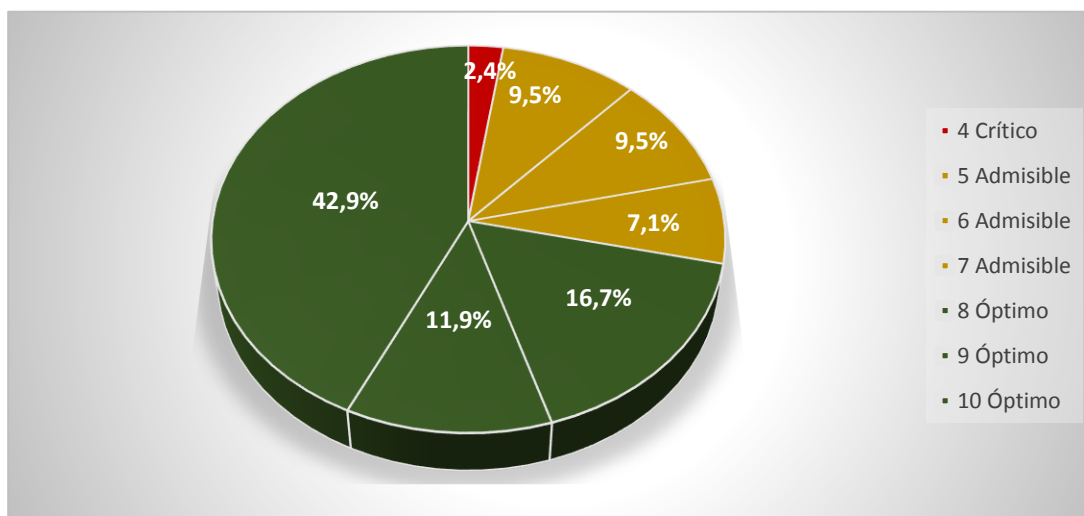


Figura 40. Procesos y procedimientos. Fuente: propia.

- *Análisis cuantitativo:*

La gráfica muestra que un 42.9% de los trabajadores del Centro Lope encuestados califica en grado 10 los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la entidad y que son los estrictamente necesarios como para permitirse trabajar con agilidad

y cumplir con los objetivos estratégicos. El 16.7% indica un grado 8 frente a esta premisa, o sea que, aunque se da ampliamente se necesitan actividades para mejorar. El 11.9% califica en grado 9 es decir, se ofrece esta premisa de manera óptima. El 9.5% considera en grado 5 y 6 que es la calificación neutral. El 7.1% da una calificación de 7, es decir, que se deben tomar mayores medidas para lograr que se cumpla a cabalidad y el 2.4% no se encuentra conforme con la eficiencia de estos elementos en la Entidad y califica la premisa en grado 4.

- Análisis cualitativo:

Los encuestados manifiestan que los procesos se deben estandarizar, ya que se emiten muchas circulares, lineamientos, resoluciones modificatorias, es decir nos invaden con estos papeles que documentan todos los procesos, pero en sí los verdaderos manuales de Procesos y Procedimientos son obsoletos porque no se actualizan y por ende no se ajusta a la normatividad que corresponde.

Son pocas las dependencias donde se mantienen a la mano los manuales específicos que corresponden a las labores propias de cada área, esto trae inconvenientes cuando se trata de efectuar reemplazos del personal sobre todo en áreas estratégicas del Centro; donde simplemente se da más importancia al logro de resultados que a la forma cómo se obtienen, porque tampoco existe un sistema de control a la aplicación de los procedimientos establecidos.

- *Causas:*

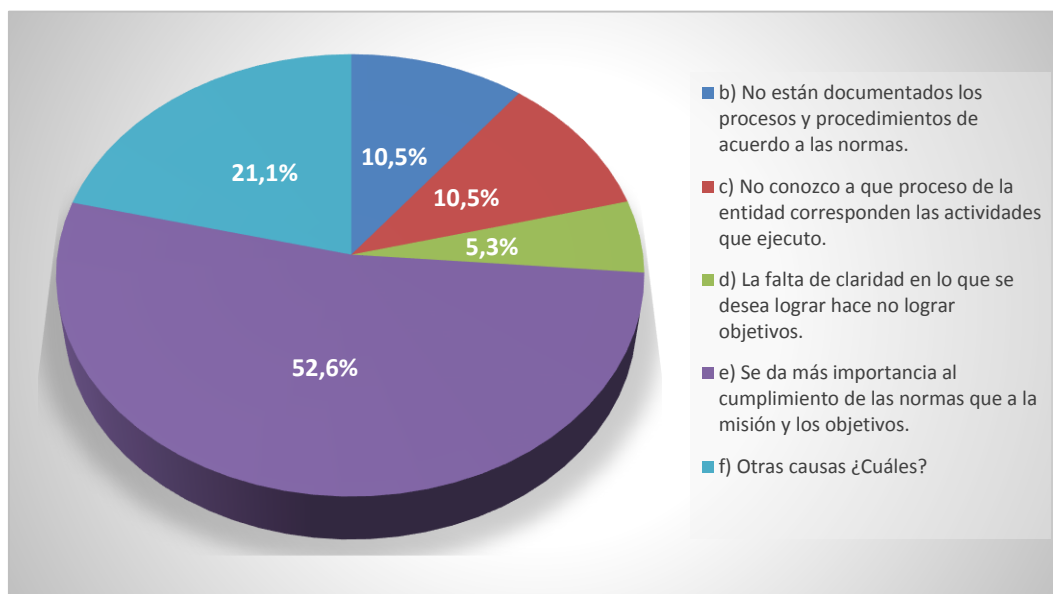


Figura 41. *Causas. Fuente: propia.*

La gráfica muestra que un 52.6% optó por la opción E, la que refiere a que se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la misión y los objetivos. El 21.1% indica la opción F, Otras Causas como que no se cumplen los manuales, en algunos procedimientos hay pasos que generan demoras, falta de modelos para reproducir y mostrar a quienes no tienen claridad, demasiados formatos que el diligenciarlos genera disminución del tiempo que se dedica a la formación, hay más preocupación por las metas cuantitativas que por la calidad y pertinencia, también la existencia de resoluciones y circulares que no son concordantes con el procedimiento. El 10.5% optó por la opción B, la cual refiere que la entidad no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas. Otro 10.5% refiere la opción C, la cual dice que no conoce a qué proceso de la entidad corresponden las actividades que ejecuta y un 5.3% indicó la opción D, la cual refiere a que la falta de claridad sobre lo que desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos.

8.1.2.2.18 Trabajo en equipo

Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades dentro del Centro Lope, en los cuales se integran los trabajadores para lograr un propósito y unos objetivos comunes.

- *Análisis cuantitativo:*

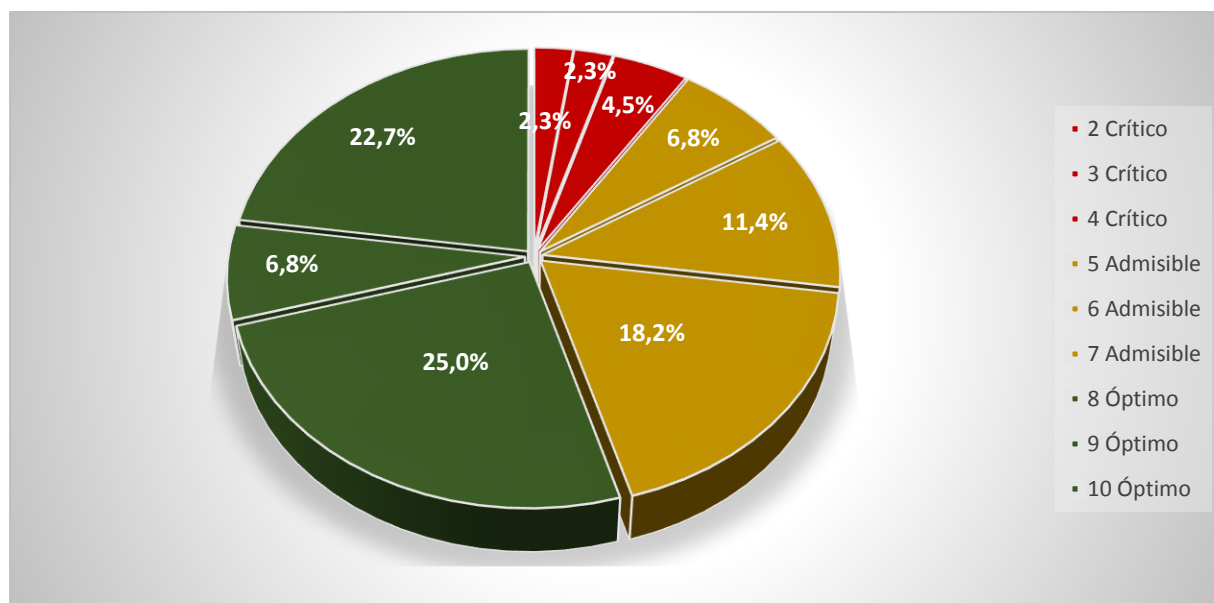


Figura 42. Trabajo en equipo. Fuente: propia.

En la gráfica se muestra que de los trabajadores encuestados un 25% calificó en grado 8 el impulso de la entidad hacia el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos, el 22.7% está totalmente de acuerdo con esta premisa y junto con un 6.8%, este grupo considera que el trabajo en equipo es óptimo en el Centro LOPE. El 18.2% se encuentra en grado 7 lo cual significa que faltan mayores acciones para lograr que se cumpla a cabalidad el trabajo en equipo. El 11.4% y el 6.8% se encuentran conformes, pero no convencidos calificando con 6 y 5 la premisa. El 4.5% y el 2.3% califican como crítico el trabajo en equipo.

Los encuestados perciben que no existe la verdadera convicción para trabajar en equipo, por cuanto no se sabe escuchar, por el bajo clima laboral reinante no es posible conformar verdaderos equipos de trabajo. Se debe generar las estrategias y espacios para la integración

entre áreas mediante el trabajo en equipo, romper con la desintegración existente entre directivos, administradores, instructores y el sindicato.

En esta dimensión las respuestas tienen representaciones negativas y positivas, que hablan por un lado de un grado de respeto y buena comunicación entre pares, pero que, por otro lado, manifiestan problemas de relaciones entre personas. En el orden positivo hablan de no insultar ni hablar mal de sus pares, no colocar apodosos y no amenazar a los compañeros de trabajo, esto permite que de una u otra forma la interacción entre profesores tenga un sustento relacional positivo, que hace que el respeto y la tolerancia estén presentes en todos sus quehaceres.

Las manifestaciones de orden negativo como ignorar a compañeros de trabajo y reírse de los errores ajenos, no prestar orientaciones en el momento oportuno, hacer comentarios de mal gusto que causan molestias a algunas personas, son hechos que se presentan frecuentemente y alejan la posibilidad de integrarse para trabajar en equipo y cada quien lucha por conseguir resultados en forma individual.

- *Causas:*

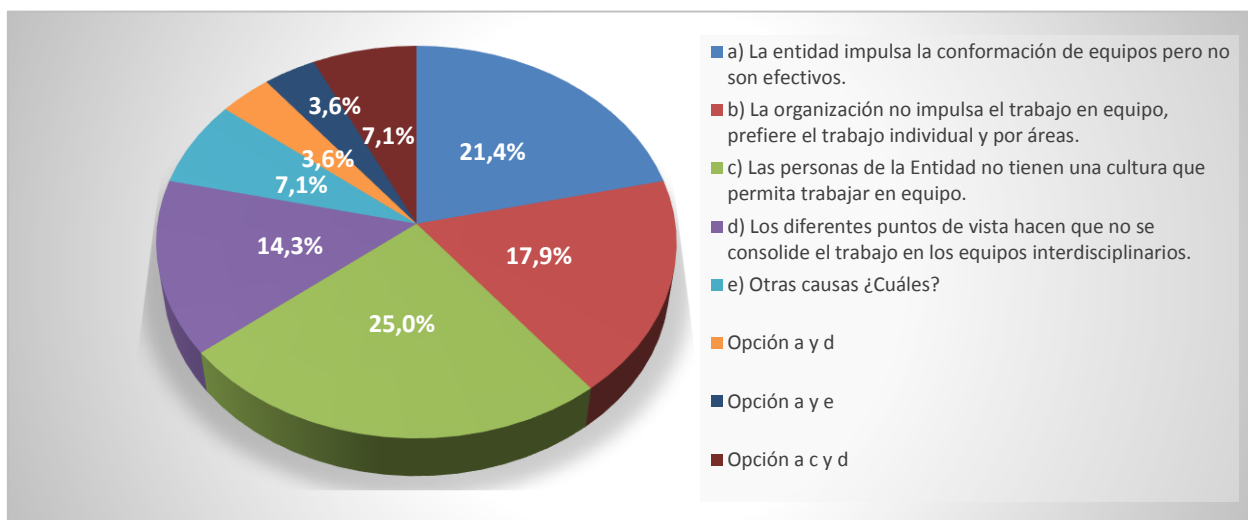


Figura 43. *Causas.* Fuente: propia.

Entre las causas por las que los trabajadores consideran que en el Centro Lope se trabaja o no en equipo, la gráfica muestra que un 25% optó por la opción C, la cual refiere a que las personas de la entidad no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. El 21.4% indicó la opción A, que se refiere a que la entidad impulsa la conformación de equipos, pero no son efectivos. El 17.9% indicó la opción B, la cual refiere a que la organización no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas. El 14.3% indicó la opción D, la cual refiere a que la diferencia en los puntos de vista no permite que se consolide el trabajo efectivo en los equipos interdisciplinarios. El 7.1% indicó la opción E, la cual refiere a “otras causas” entre las que se encuentran la recarga de trabajo en una sola persona y se estimula el trabajo individual. Otro 7,1% eligió opciones A, C y D. El 3.6% optó por opciones A y D y el otro 3.6% por opciones A y E respectivamente.

8.1.2.2.19 Balance vida- trabajo

El equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes y estableciendo claramente las prioridades.

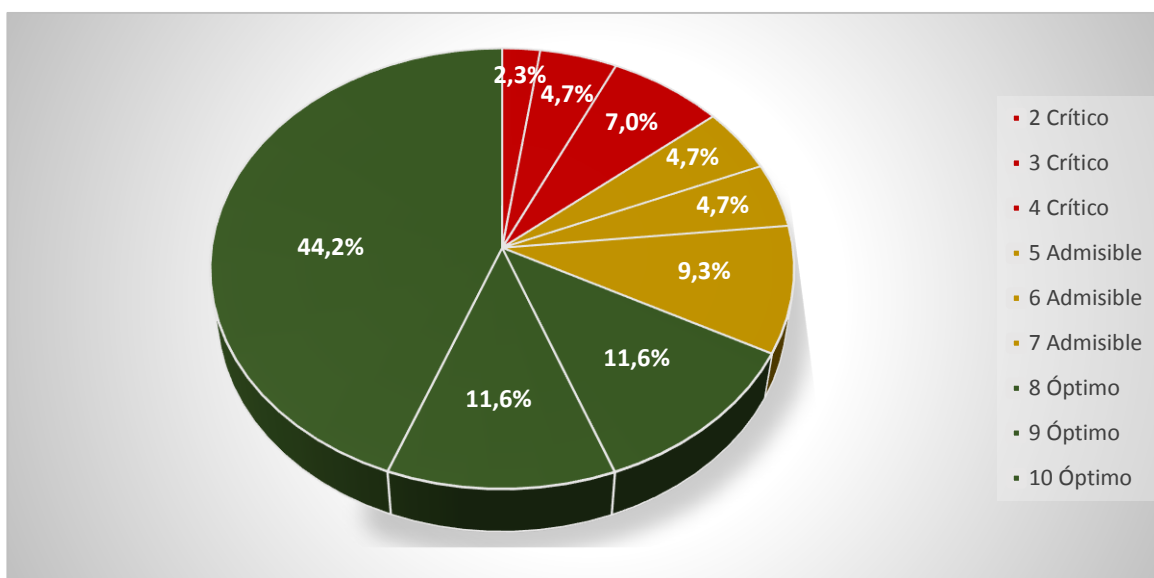


Figura 44. Balance vida- trabajo. Fuente: propia.

-Análisis cuantitativo:

La gráfica señala que un 44.2% de los trabajadores del Centro Lope encuestados, se encuentra ampliamente conforme con la premisa que la entidad se preocupe por respetar el balance vida- trabajo de sus colaboradores, calificando en un grado 10. El 11.6% califica en grado 8 y 9, es decir, que se requiere de más acciones para poder cumplir a cabalidad esta dimensión y un 9.3% indicó una calificación de grado 7, lo cual indica que hay cierto balance en la relación Vida- Trabajo, pero se requieren más acciones para poder mejorar. En porcentajes de 7.0% y 4.7%, los trabajadores son neutros ante esta dimensión y porcentajes de 2.3% y 4.7% de los trabajadores del Centro Lope están totalmente en desacuerdo en que existe un Balance en la Relación Vida – Trabajo, al calificar entre 2 y 4 esta premisa.

- Análisis cualitativo:

Los encuestados indican que no se analizan las cargas de trabajo, se le da más prioridad al trabajo que a la familia, proponen que se no se debe exigir más del horario establecido, cambiar el horario de trabajo y establecer una política de no llevar trabajo a la casa.

- Causas:

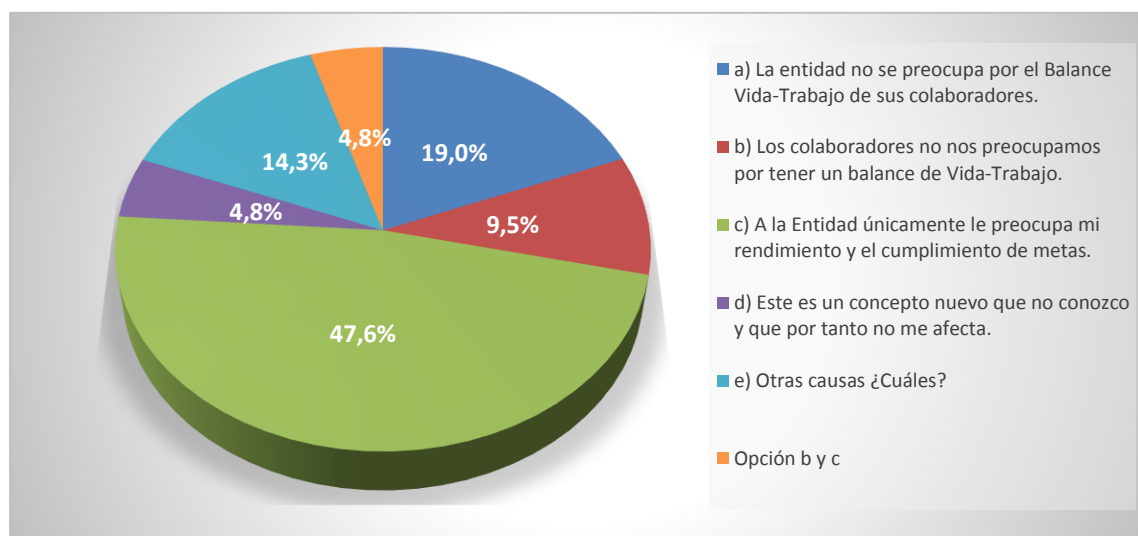


Figura 45. Causas. Fuente: propia.

Entre las causas por las que los trabajadores del Centro Lope consideran que la entidad se preocupa o no por el balance vida – trabajo, la gráfica muestra que un 47.6% optó por la opción C, la cual refiere a que a la entidad únicamente le preocupa el rendimiento del trabajo y el cumplimiento de metas. El 19% indicó la opción A, la cual refiere a que la entidad no se preocupa por el balance de vida – trabajo de sus colaboradores. El 14.3% refiere a “otras causas” entre las que expresan que se sobrecarga a unas personas y otras sólo cobran, evidenciándose la mala distribución de la carga laboral. El 9.5% optó por la opción B, la cual indica que los colaboradores no se preocupan por tener un balance de Vida- trabajo y el 4.8% indicó las opciones B y C respectivamente.

8.1.2.2.20 Solución de conflictos.

Es la acción de hallar salidas constructivas al conflicto, comportamientos civilizados y razones fundamentadas, frente a la diferencia de consenso entre los trabajadores del Centro Lope.

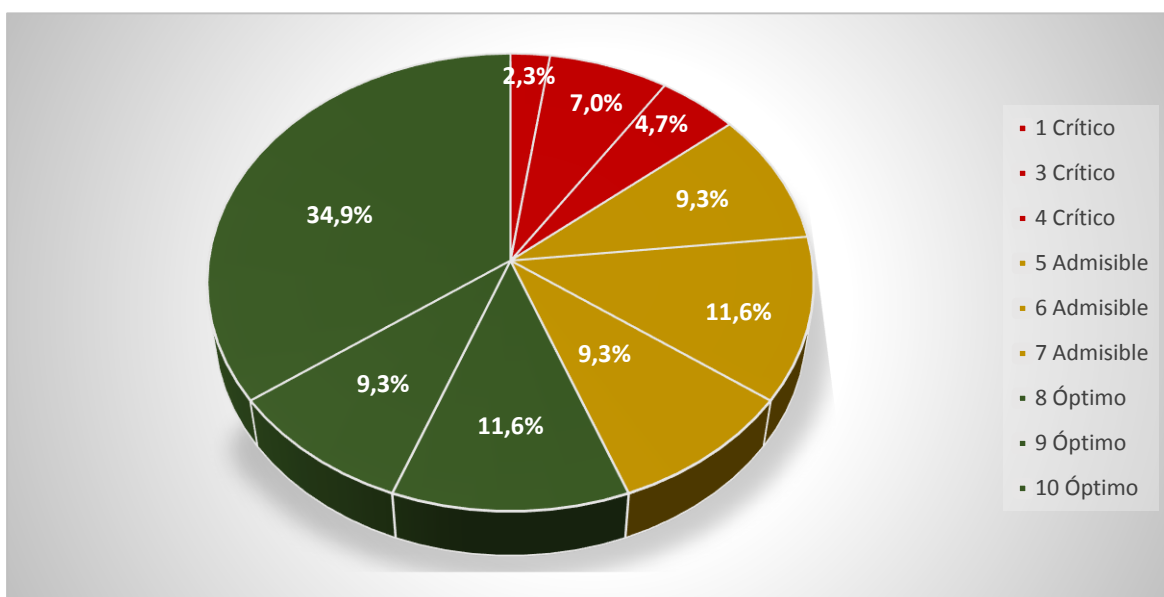


Figura 46. Solución de conflictos. Fuente: propia.

- Análisis cuantitativo:

La gráfica muestra el grado de calificación para la premisa: Cuando se presentan conflictos entre personas o entre grupos se solucionan oportunamente, se procuran arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, el 34.9% de los trabajadores encuestados calificó en grado 10, lo cual significa que se encuentran ampliamente de acuerdo con la misma. El 11.6% calificó en grado 6 y 8, lo que indica que faltan varios aspectos por mejorar para cumplir a cabalidad con la misma. El 9.3% calificó grado 9, lo cual indica que falta poco para llegar a la perfección en la solución de conflictos y otro 9.3% calificó de manera neutra. Sin embargo, un 14% de los encuestados opina que no se solucionan los conflictos satisfactoriamente, considerando crítica la variable.

- Análisis cualitativo:

Las respuestas obtenidas señalan que en solución de conflictos prima una parte que impone sus argumentos sobre la otra, jamás se tratan estos eventos en forma oportuna y las directivas se limitan a dar trámite al proceso y cumplimiento de la normatividad de convivencia. Tampoco se hace seguimiento puntual a estos sucesos por lo cual las personas no saben separar lo personal de lo laboral, resultando éste último aspecto afectado en las dependencias donde se suscitan y así corre el tiempo y esas situaciones se mantienen.

Se propone no limitarse a hacer cumplir la normatividad de convivencia, sino que encausar estas eventualidades a través del Comité de Convivencia Laboral para diagnosticar situaciones de conflicto, implementar la cultura de solución de conflictos, sana convivencia, el perdón y ética institucional.

- *Causas:*

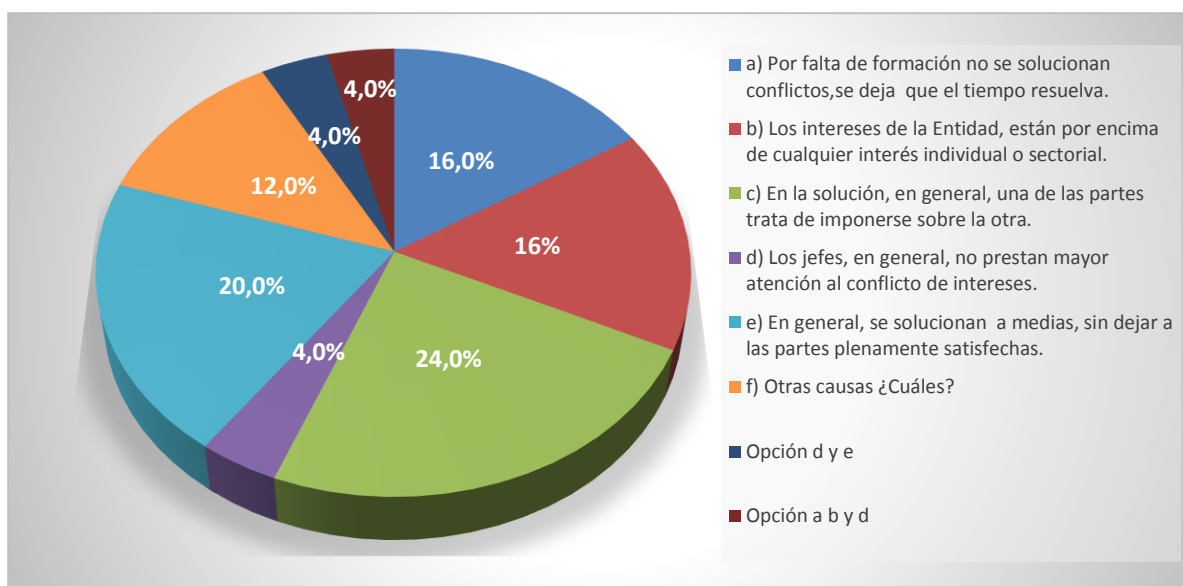


Figura 47. *Causas.* Fuente: propia.

Entre las causas para que en el Centro Lope se realice o no una verdadera solución de conflictos, la gráfica muestra que un 24% de los encuestados identificó la opción C, la cual refiere a que cuando se busca solucionar los problemas, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra. El 20% optó por la opción E, la cual refiere a que en general, se solucionan a medias sin dejar a las partes plenamente satisfechas. El 16% optó por la opción B, la cual refiere a la falta de comprensión en el sentido de que los intereses de la entidad, están por encima de cualquier interés individual o sectorial. El 16% indicó la opción A, la cual refiere a que no se tiene una actitud ni formación necesaria para solucionar conflictos, por lo tanto, la costumbre es dejar que el tiempo resuelva. El 12% indicó “otras causas” entre las cuales manifiestan no se conoce cuando se presentan conflictos, limitaciones que se salen de los actores de índole económico o legal, los comportamientos de los directivos generan conflictos, la organización sindical está por encima de los demás. El 4% optó por dos opciones, la D, que refiere a que los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses y a la

opción E, antes mencionada. Otro 4% indicó que se inclinan por opciones A, B y D respectivamente.

8.1.2.2.21 Libre Asociación

Se refiere al derecho de los Trabajadores del Centro a establecer o incorporarse a organizaciones de su elección sin ninguna autorización previa o interferencia por parte de la Entidad.

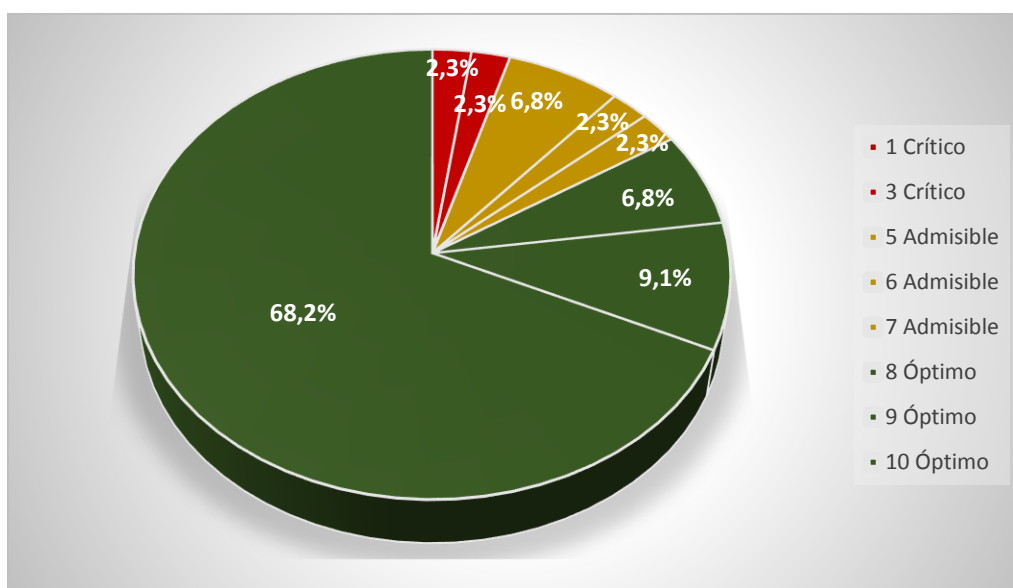


Figura 48. Libre asociación. Fuente: propia.

- Análisis cuantitativo:

La gráfica muestra que un 68.2% de los trabajadores del Centro Lope encuestados, cree ampliamente en que la organización permite la libre asociación de sus colaboradores en grupos formales según los intereses particulares dentro de la entidad. El 9.1% calificó en grado 9, lo cual significa que si cree pero que se necesitan más acciones para mejorar la premisa. El 6.8% se encuentra en grado 8, lo cual indica que también considera óptima esta variable. Otro 6.8% se encuentra en grado 7, un 2,3% en grados 4 y 5 lo cual significa que, si

creen, pero se necesitan varias acciones para mejorar y un 2.3% no cree que se cumpla la libre asociación puesto que calificaron en grados muy bajos la premisa.

- Análisis cualitativo:

Los encuestados manifiestan que la entidad no interviene en la libre asociación, sin embargo, recrimina a los sindicalizados cuando tiene la oportunidad, para esto proponen hacer pedagogía en derechos fundamentales en el trabajo, capacitaciones para todos los funcionarios en derechos humanos y laborales, además de estimular la asociación y libre pensamiento.

- Causas:

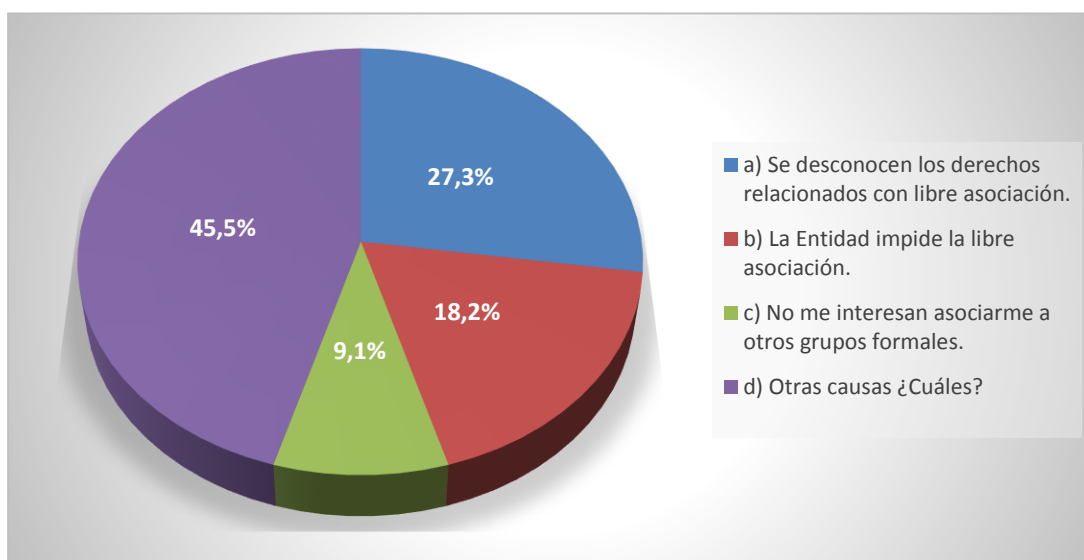


Figura 49. Causas. Fuente: propia.

La gráfica muestra que un 45.5% optó por la opción D, la cual refiere a “otras causas” entre las que expresaron que hay temor a la asociación porque la Dirección estigmatiza a los grupos como el Sindicato, hay libre asociación, pero se hace persecución a quienes pertenecen a la organización, priorización a otras tareas o actividades. El 27.3% indicó la opción A, la cual refiere a que se desconocen los derechos relacionados con libre asociación. El 18.2% indicó la opción B, la cual refiere a que la entidad impide la libre asociación y el 9.1% indicó como causal el que no le interesa asociarse a otros grupos formales.

8.1.2.2.22 Grupos Informales

Se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la Entidad, se conforman naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia, por necesidad de contacto social de los trabajadores del Centro Lope.

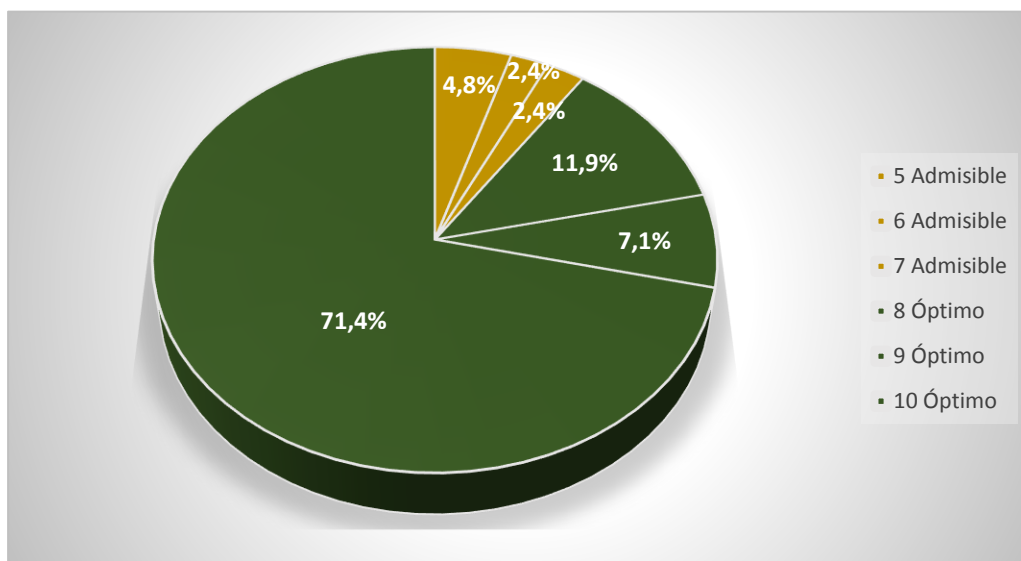


Figura 50. Grupos informales. Fuente: propia.

- Análisis cuantitativo

La gráfica muestra que un 71.4% de los encuestados califica en grado 10 con una amplia aceptación que su participación en actividades informales con los compañeros de trabajo, contribuyen a lograr un ambiente laboral favorable. El 11.9% calificó en grado 8 esta premisa y el 7.1% la calificó con 9, lo cual significa que son favorable y que aportan a mejorar el ambiente laboral. El 4.8% se encuentra neutro frente a esta premisa y el 2.4% calificó en grado 6 y 7, lo cual indica que les parece favorable, pero en cierta medida.

- Análisis cualitativo:

La manifestación generalizada es que, en la entidad, existe plena libertad de conformar grupos informales, sin embargo, el trabajo no da tiempo suficiente para participar o

simplemente las personas no están interesadas en hacer parte de uno u otro grupo creado o por crear. Proponen darles más importancia a actividades deportivas.

- *Causas:*

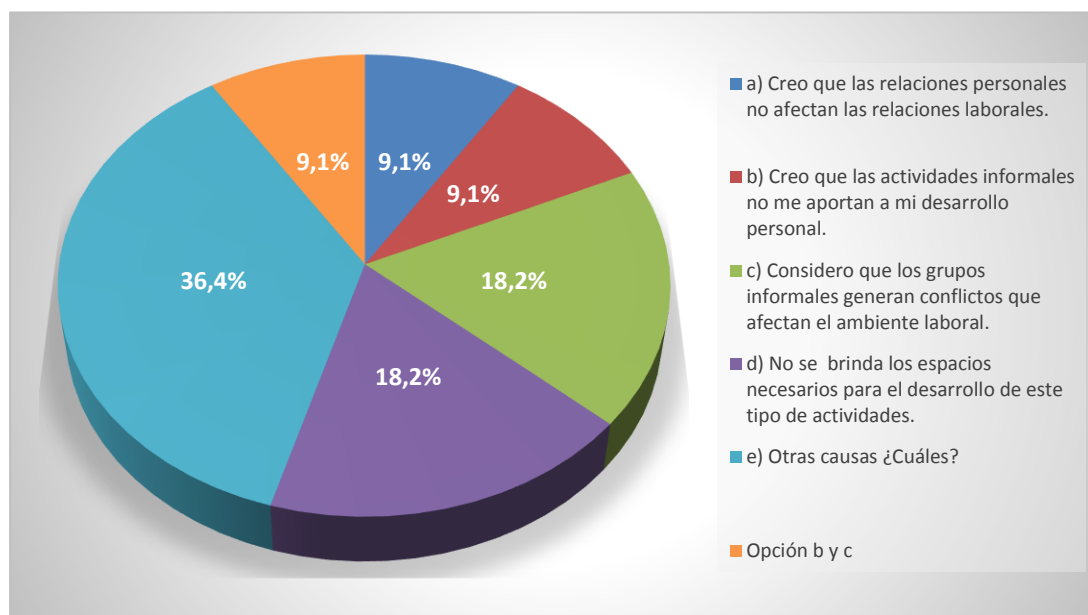


Figura 51. *Causas.* Fuente: propia.

La gráfica muestra que entre las causas por las que los trabajadores del Centro Lope que fueron encuestados consideran que su participación en actividades informales con los compañeros de trabajo contribuyen o no a lograr un ambiente de trabajo favorable, un 36.4% optó por la opción E, la cual refiere a “otras causas” entre las cuales refieren que las actividades informales con los compañeros son muy importantes pero en muchas ocasiones el trabajo arduo no permite el tiempo para realizarlas o participar, no se han interesado por conformar grupos informales, se da priorización temporal a otras tareas o actividades que impiden la vinculación. El 18.2% indicó la opción D, la cual refiere a que la entidad no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades. Otro 18.2% indicó la opción C, la cual refiere que se considera que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral. El 9.1% indicó la opción A, la cual refiere a que creen que las relaciones personales no afectan las

relaciones laborales. Otro 9.1% indicó la opción B, la cual refiere a que creen que las actividades informales no aportan al desarrollo personal y el 9.1% restante indicó dos B y C respectivamente.

8.2 Factores que inciden positiva y negativamente en el clima organizacional del Centro Internacional de Producción Limpia LOPE del SENA Regional Nariño

La figura 52, refleja los parámetros para medir los factores que inciden positiva y negativamente en el Centro Internacional de Producción Limpia LOPE, puesto que existen 4 dimensiones que se encuentran marcadas como prioritarias.

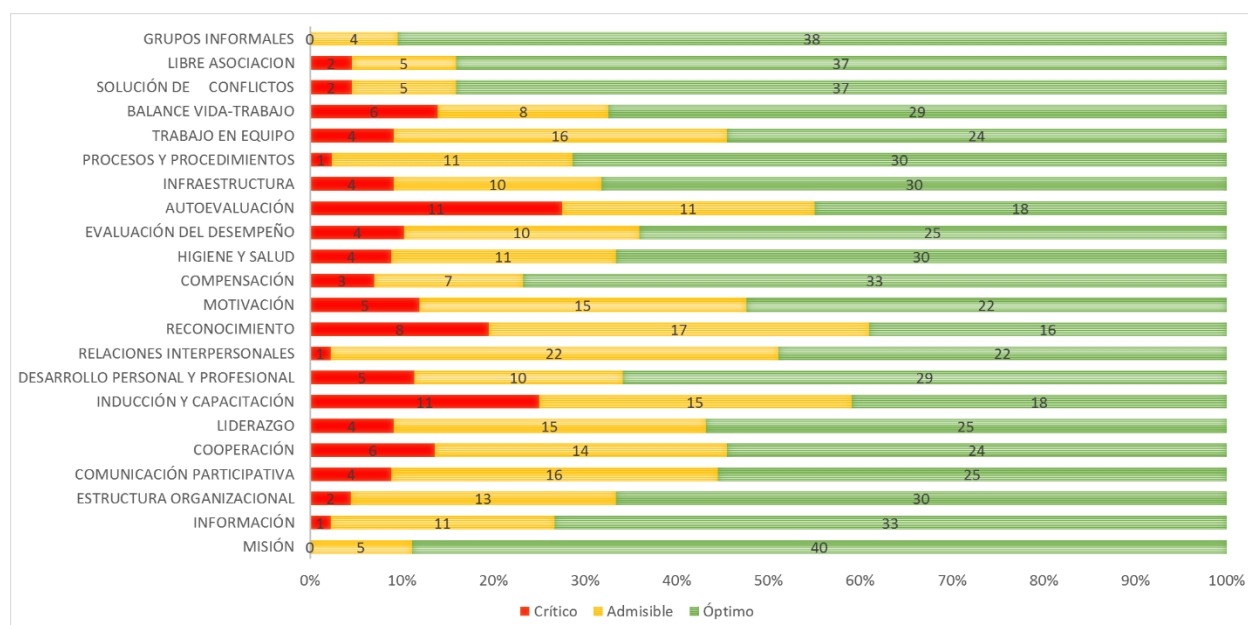


Figura 52. Factores que inciden positiva y negativamente en el Clima Organizacional del Centro Internacional de Producción Limpia LOPE. Fuente: propia.

Tabla 9.

Variables críticas del clima organizacional del Centro LOPE

<i>Dimensión</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>Rojo</i>	<i>Amarillo</i>	<i>Verde</i>	<i>Consideración</i>
MISIÓN					2		3	3	12	25	0	5	40	Óptimo
INFORMACIÓN				1	6	2	3	11	6	16	1	11	33	Óptimo
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		1		1	8	2	3	12	7	11	2	13	30	Admisible
COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA			1	3	6	5	5	7	7	11	4	16	25	Admisible
COOPERACIÓN				6	6	1	7	10	3	11	6	14	24	Admisible
LIDERAZGO		3	1		5	5	5	7	6	12	4	15	25	Admisible
INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	1		7	3	4	5	6	12	1	5	11	15	18	Crítico
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL			1	4	3	2	5	4	11	14	5	10	29	Admisible
RELACIONES INTERPERSONALES				1	7	5	11	5	4	13	1	22	22	Crítico
RECONOCIMIENTO		2	4	2	8	2	7	4	5	7	8	17	16	Crítico
MOTIVACIÓN		2	2	1	6	4	5	3	6	13	5	15	22	Admisible
COMPENSACIÓN		1	1	1	2	3	2	5	7	21	3	7	33	Óptimo
HIGIENE Y SALUD		1	1	2	2	1	8	6	6	18	4	11	30	Admisible
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	1			3	1	3	6	6	5	14	4	10	25	Admisible
AUTOEVALUACIÓN	2	2	2	5	2	3	6	4	5	9	11	11	18	Crítico
INFRAESTRUCTURA			1	3	4	4	2	7	6	17	4	10	30	Admisible
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS				1	4	4	3	7	5	18	1	11	30	Admisible
TRABAJO EN EQUIPO		1	1	2	3	5	8	11	3	10	4	16	24	Admisible
BALANCE VIDA-TRABAJO		1	2	3	2	2	4	5	5	19	6	8	29	Admisible
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	1		3	2	4	5	4	5	7	15	2	5	37	Óptimo
LIBRE ASOCIACION	1		1		3	1	1	3	4	30	2	5	37	Óptimo
GRUPOS INFORMALES					2	1	1	5	3	30	0	4	38	Óptimo

En la tabla 9 es posible observar las cuatro dimensiones que están en estado crítico y que deben ser prioritarias cuando se implemente la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en el Centro Lope.

De acuerdo a los resultados, los funcionarios del Centro Internacional de Producción Limpia LOPE, en general, tienen una percepción positiva del clima organizacional en diez y ocho de las veintidós variables evaluadas y tomadas del cuestionario de García (2009). En este sentido, las escalas mejor evaluadas, con porcentajes superiores al 70%, fueron con el 89% Misión, 84% Grupos Informales, 82% solución de conflictos, 77% libre asociación y compensación e información con el 73%. Los trabajadores tienen una regular percepción del clima, con porcentajes entre el 60% y el 70% en las variables estructura organizacional, higiene y salud, infraestructura y procesos y procedimientos con el 67% de aceptación, seguidas por desarrollo profesional y balance vida-trabajo con el 64%. Finalmente, con porcentajes inferiores al 60% de

aceptación, fueron calificadas las variables comunicación participativa, liderazgo y evaluación del desempeño, con un 56%, seguidas de cooperación y trabajo en equipo con el 53%, relaciones interpersonales y motivación, con el 49%, con el 40% de favorabilidad inducción y capacitación y autoevaluación, en el último lugar de aceptación, con el 36%, se encuentra la variable reconocimiento.

Haciendo un promedio de las frecuencias de respuesta por variables se aprecia que el 82% se ubicaron en las escalas de percepción positiva, mientras que el 18% restante se ubicó en las escalas de percepción negativa.

Se evidencia que las variables misión, grupos informales y solución de conflictos son las de mayores niveles de percepción positiva dentro de las variables analizadas, lo que implica que se deberá continuar trabajando para mejorar y mantener en el tiempo dicha percepción.

De la misma manera, de lo anterior se puede concluir que son las variables relaciones interpersonales, inducción y capacitación, autoevaluación y reconocimiento las variables de mayores niveles de percepción negativa del total de variables analizadas, lo cual indica que sin perder de vista las demás variables que condicionan el clima de la organización, son éstas en donde se deberán concentrar los esfuerzos de mejora porque son las que influyen negativamente en el clima organizacional del Centro LOPE.

8.3 Propuesta que aporta a la mejora del Clima Organizacional del Centro Internacional de Producción Limpia LOPE del SENA Regional Nariño

De una muestra de 45 personas encuestadas, se tomaron las respuestas más relevantes para formular la siguiente propuesta, que permitirá un aporte significativo en la mejora del clima organizacional del Centro Internacional de Producción Limpia Lope del SENA Regional Nariño.

8.3.1 Misión

Para acrecentar el sentimiento de pertenencia a la entidad, elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, por el compromiso y la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, es importante la capacitación, seguimiento y socialización de los indicadores de gestión inherentes a cada área, al total de miembros de los equipos de trabajo. Esto es un objetivo del SIGA que, en procura de mejora continua, deben difundir la política, planes estratégicos que orientan la gestión de la Entidad, de tal manera que sean conocidos suficientemente por todos los miembros vinculados de una u otra forma a la entidad, que todos se sintonicen en convertir esos proyectos en acciones específicas y su identificación con ellos y nivel de responsabilidad frente al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Diagnóstico: Un 26.7% de los funcionarios indica que su aporte es suficiente sin alcanzar el aporte amplio, los encuestados expresan que se debe hacer una mayor profundización y concientización que contribuya al logro de los objetivos institucionales.

Frente a lo anterior se propone:

Objetivo: Reforzar el concepto de sentido de pertenencia del funcionario frente a temas institucionales que permitan conocer y dar cumplimiento a la misión institucional.

Intervención:

1. *Utilización de herramientas informativas como la cartelera, que permita renovar cada notificación, invitación e información actualizada sobre temas institucionales.*
2. *Mantener la comunicación entre Directivo – funcionario de manera asertiva.*
3. *Charlas pedagógicas una vez cada tres meses sobre el cumplimiento misional y su necesidad en la formación del funcionario.*

Recursos:

Personal requerido: Asistirán los funcionarios de planta de cada área o programa y el personal de contrato de cada área o programa del Centro LOPE.

Infraestructura: las sesiones de cada charla pedagógica deben realizarse en el auditorio de cada área o sección.

Materiales y equipo: Para la herramienta informativa es necesario ubicar en un sector estratégico y por cada área una cartelera informativa. En cuanto a las charlas pedagógicas se necesita contar con un tablero con marcadores borrables para anotar las ideas percibidas durante la charla; además, que cada participante lleve una libreta de apuntes a las charlas.

Tiempo estimado: cada charla pedagógica debe estipularse en 3 horas máximo.

Presupuesto: debe estipularse un rubro para refrigerios de los participantes.

Responsable: cada directivo por área, dentro del Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: mediano plazo (3 meses a 1 año)

Indicadores: 1. Número de asistentes a las charlas pedagógicas / número de charlas pedagógicas realizadas en el año (al menos 3)

8.3.2 Información

Se requiere fomentar en cada trabajador el uso de los correos corporativos y consultas frecuentes al Blog del Centro, que son los canales regulares por donde viaja la información directa y precisa a todos los interesados, con lo cual se descarta la intermediación en el reenvío de la información o quizá la tergiversación de sus contenidos. Esto adicionalmente requiere de mejoras en la conectividad y en la red inalámbrica.

Implementar herramientas visuales de información que permitan al trabajador atender los avisos y publicaciones que se sitúen en las carteleras instaladas en cada uno de los

sectores del Centro, así como determinar la o las personas responsables de su manejo y permanente actualización, naturalmente respetando los protocolos de las comunicaciones vigentes en la Entidad.

Diagnóstico: un 35.6% de los funcionarios encuestados considera que los elementos como internet, teléfono, radios, carteleras, comunicados, que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos ampliamente, mientras que un 24.4% indica que son efectivos, pero les falta más amplitud, y un 13.3% se encuentra entre que no son tan ampliamente efectivos, pero cumplen con la difusión.

Los encuestados manifestaron que se requiere la implementación de mecanismos que logren optimizar la conectividad, plantear canales alternos de operatividad para cada aplicativo con el fin de lograr efectividad y agilidad en el procesamiento de datos.

Objetivo: Actualizar una base de datos de los funcionarios con el fin de enviar la información correcta a los correos, ya sea al corporativo o al correo misena, teniendo en cuenta que se manifestó la dificultad que se tiene en muchas oportunidades con el correo SENA.

Intervención:

- 1. Creación de una base de datos (directorío) actualizada.***
- 2. Al menos una charla al año en cultura TIC (Usos, beneficios e importancia de uso), para esto pedir asesoría con el MinTIC***
- 3. Ampliar la cobertura de la red inalámbrica***
- 4. Control de los tiempos de envío de información a los correos, la información debe ser pertinente y con un período de tiempo mínimo con 8 días de anticipación al evento.***

Recursos:

Personal requerido: Funcionario de Relaciones Laborales que actualice la base de datos; asesor o funcionario del Ministerio de las Tecnologías y Comunicaciones (MinTIC); operador de la red inalámbrica y los funcionarios de cada área

Infraestructura: Red inalámbrica; para las charlas, auditorio de cada área del Centro LOPE.

Materiales y equipos: Computadores con excelente conectividad; para las charlas, un tablero disponible que permita recopilar la información que realice el asesor de MinTIC, sala de proyecciones, vídeobeam y los asistentes deben contar con libreta de apuntes.

Tiempo estimado: Cada charla pedagógica debe estipularse en 3 horas máximo.

Presupuesto: debe estipularse un rubro para refrigerios de los participantes y para el aumento de cobertura en la red inalámbrica.

Responsable: Subdirector, cada directivo por área del Centro LOPE, funcionario de Relaciones Laborales, funcionario del Centro encargado de coordinar lo relacionado con los puntos de red, operador de la red inalámbrica.

Plazo de ejecución de la intervención: mediano plazo (3 meses a 1 año)

Indicadores: 1. Número de cambios y renovación de la información en la cartelera al año

2. Una base de datos actualizada al año

3. Número de charlas en herramientas TIC al año.

4. Porcentaje de mejoramiento de la red inalámbrica

5. Porcentaje de mejoramiento en los tiempos de envío de la información en el correo institucional.

8.3.3 Estructura Organizacional

La identificación de los servidores públicos con políticas, normas, cargos y funciones claramente definidas en la Entidad, genera en los trabajadores los hábitos, creencias, actitudes y valores que expresan en mayor o menor grado, el sentido de pertenencia y permanencia con la Entidad.

Además se debe trabajar con directivos y líderes de equipos para eliminar la mentalidad de las llamadas jerarquías y las actitudes de manipulación que desde allí se ejercen, más bien implementar la conciencia y actuación como verdaderos líderes de equipos compuestos por seres humanos, medir el volumen de tareas y responsabilidades asignadas y trabajar juntos en forma óptima, para encausar así el cumplimiento de trámites, procedimientos en el desarrollo de las tareas en cada área o dependencia del Centro, en términos de eficiencia, integridad, transparencia y honestidad.

Diagnóstico: Un 26.7% de los encuestados indica que sí existe agilidad en los procesos, pero que falta integración para llegar a cumplirse los objetivos, además los encuestados indican que los cargos laborales no son equitativos, las distancias entre dependencias no permiten una integración entre funcionarios.

Objetivo: Implementar una herramienta de integración institucional que promocióne la integración entre dependencias y servicios.

Intervención:

1. Realizar una integración mensualmente entre el área administrativa con la formativa.
2. Plantear líneas de trabajo interdisciplinario que garanticen su efectividad en un área específica, obteniendo mejores resultados.

3. Se debe tener conocimiento de las tareas de cada área para poder integrarse, para esto hay que tener en cuenta los niveles bajos de jerarquía, realizar gestión del talento humano.
4. Mayor autonomía por parte de los centros de formación.
5. Permitir que los sindicatos defiendan la empresa, pero sin obstaculizar las actividades normales y manteniendo el respeto por los demás.
6. Estimular las charlas de liderazgo y conciencia del trabajo en equipo.
7. Permanente comunicación donde se dé a conocer el plan de acción y sus avances con los funcionarios y trabajadores.

Recursos:

Personal requerido: Subdirector, coordinadores académicos y coordinador administrativo, funcionarios y contratistas de cada área del Centro Lope. Infraestructura: las sesiones de las charlas pedagógicas es necesario desarrollarlas en el auditorio de cada área o sección. Profesional capacitado en charlas de liderazgo y conciencia del trabajo en equipo (profesional social / profesional administrativo).

Materiales y equipo: sala de proyecciones, computador, vídeobeam, tablero disponible para registrar todas las ideas propuestas por los participantes en la integración.

Tiempo estimado: Cada charla pedagógica debe estipularse en 6 horas máximo.

Presupuesto: debe estipularse un rubro para refrigerios y almuerzo de los participantes.

Responsable: Coordinadores de cada área del Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: mediano plazo (3 meses a 1 año)

Indicadores: 1. número de integraciones mensuales desarrolladas entre el área administrativa y formativa.

2. Número de líneas interdisciplinarias que obtengan resultados favorables

3. *Porcentaje de gestión del talento humano.*
4. *Porcentaje de participación del sindicato sin obstaculización del trabajo de los demás.*
5. *Número de charlas de liderazgo y conciencia del trabajo en equipo.*
6. *Número de participantes a las charlas de liderazgo y conciencia del trabajo en equipo.*

8.3.4 Comunicación Participativa

Es una necesidad generalizada que se evite la centralización de la información de interés únicamente en los directivos y coordinadores, así como se propenda por la participación menos restringida de los integrantes del equipo en la toma de decisiones que tienen que ver con las labores propias de cada área.

La percepción de los servidores públicos de sentirse directa y adecuadamente informados acerca de las actividades que se planean o desarrollan en la Entidad, genera en ellos actitudes y opiniones confiables frente a la realidad de los hechos institucionales. Esta percepción y participación positiva marcará una impronta en la cultura de la Entidad.

Diagnóstico: Un 24.4% de los funcionarios encuestados, si tiene un grado de posibilidad en forma oportuna y objetiva de opinar libremente y tomar parte en las decisiones o cambios.

Objetivo: Lograr mayor comunicación participativa entre las dependencias.

Intervención:

1. *Involucrar a los equipos en los procesos, hacer retroalimentación por parte de los coordinadores y ejercer un liderazgo participativo*
2. *Toma de decisiones por consenso*
3. *Valorar los aportes de cada funcionario.*

Recursos:

Infraestructura: Coordinaciones de cada área del Centro LOPE.

Materiales y equipo: sala de proyecciones, computador, vídeobeam, tablero disponible para consignar todas las ideas propuestas por los participantes en la toma de decisiones.

Personal requerido: Todos los funcionarios de cada área del Centro LOPE.

Tiempo estimado: Cada reunión de toma de decisiones debe estipularse en 2 horas máximo.

Presupuesto: no se requiere rubro para este ítem.

Responsable: Cada coordinador por área dentro del Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: corto plazo (1 a 3 meses) y de forma permanente.

Indicadores: 1. Número de retroalimentaciones y consensos con los funcionarios.

2. Porcentaje de participación de los grupos en las tomas de decisiones.

8.3.5 Cooperación

Es el sentimiento sobre la existencia de ayuda de parte de los directivos, líderes y de otros empleados del grupo; el énfasis está puesto en el apoyo mutuo entre niveles superiores como inferiores, en ellos el sentido de pertenencia fortalece el sentimiento de que todos somos uno, que debemos apoyarnos mutuamente en los diferentes equipos de trabajo con entusiasmo, situación que repercute en los buenos resultados finales.

Con la Cooperación mutua es como en el Centro Lope se comenzaría a construir la cultura, a partir de las interacciones, creencias y valores de sus miembros, el trato igualitario y respetuoso, es el resultado de las vivencias cotidianas que experimente cada servidor público en el día a día en las labores colectivas que se deben realizar, aunado a esto la solidaridad constituyen eje fundamental para la solución efectiva de problemas organizacionales.

Diagnóstico: el clima organizacional es deficiente en algunos casos entre lo operativo y lo administrativo, se menciona que cada área cumple su labor así que no hay cooperación estrecha

Objetivo: Generar espacios de trabajo en equipo.

Intervención:

1. *Al menos un taller que genere metodologías de sinergia y trabajo en equipo en el que se traten temas como: intereses colectivos, mejoramiento en el trato equitativo, sensibilización a funcionarios, consensos y generación de confianza entre directivos y los demás trabajadores.*
2. *Generar mesas de trabajo donde se debata que las metas sean por áreas y no por centro.*
3. *Incentivos de proyectos formativos multidisciplinarios que permitan mejorar los procesos de formación.*

Recursos:

Personal requerido: Subdirector, coordinadores académicos y coordinadores administrativos y funcionarios de cada área el Centro LOPE. *Infraestructura:* Auditorio de cada área del Centro LOPE.

Materiales y equipo: sala de proyecciones, computador, vídeobeam, tablero disponible para consignar todas las ideas propuestas por los participantes en la toma de decisiones.

Tiempo estimado: Cada reunión de toma de decisiones debe estipularse en 2 horas máximo.

Presupuesto: no se requiere rubro para este ítem.

Responsable: Subdirector y coordinadores de cada área del Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: *mediano plazo (3 meses a 1 año)*

Indicadores: 1. Número de talleres que generen metodologías de sinergia y trabajo en equipo

2. *Número de mesas de trabajo realizadas.*

8.3.6 Liderazgo

La percepción por parte de los trabajadores sobre la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones interpersonales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Esto es un desafío propio para verdaderos líderes donde quiera que se encuentren y en función de sus propias responsabilidades, conocer los desafíos y riesgos que impone el trabajo, fomentar el buen trato, respetuoso y equitativo, a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Los líderes deben preocuparse porque los entrenamientos y capacitaciones de su personal a cargo sean precisos, estructurados y derivarse de las necesidades previamente identificadas por él y demás miembros de su equipo, quienes son los llamados a sugerir acerca de temas críticos en el desarrollo de los procesos, compartir la solución de problemas y contribuir a la gestión de conocimientos institucionales

Diagnóstico: el 15.9% de los funcionarios encuestados señala un grado de liderazgo en el centro de 8 punto, lo cual indica que sienten que los líderes son personas motivantes, pero faltan dos grados para llegar a la plenitud. El 13.6% señala un grado 9, lo cual muestra que sí consideran a los altos directivos personas motivantes y solo faltaría un grado para llegar a tal plenitud.

Objetivo: Fortalecer la motivación y liderazgo en los directivos de cada una de las dependencias.

Intervención:

1. Generar motivación a través de los directivos aceptando la participación de sus colaboradores

2. Implementar estrategias de liderazgo

3. *Capacitación a directivos en liderazgo participativo.*
4. *Diseñar un liderazgo institucional que llame la atención*
5. *Taller de coaching para directivos.*
6. *Ajuste a los manuales de funcionarios, para que el subdirector, coordinadores y funcionarios se enteren y manejen los procesos.*
7. *Meritocracia para cargos directivos, ejecutivos y asistenciales.*

Recursos:

Personal requerido: Directivos de planta del centro LOPE, Profesional experto en talleres de coaching y liderazgo.

Infraestructura: Auditorio de cada área en el Centro LOPE.

Materiales y equipo: sala de proyecciones, computador, vídeobeam, tablero disponible para consignar todas las ideas propuestas por los participantes en la toma de decisiones.

Tiempo estimado: Cada taller debe durar al menos 4 horas.

Presupuesto: tener en cuenta un rubro para el pago del experto en coaching y liderazgo y para refrigerios de los participantes.

Responsable: Subdirector y cada coordinador por área del Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: mediano plazo (3 meses a 1 año)

Indicadores: 1. *Número de estrategias de liderazgo implementadas.*

2. *Número de capacitaciones en liderazgo participativo y coaching*

3. *Porcentaje de participantes a las capacitaciones en liderazgo participativo.*

4. *Manual de funcionarios actualizado.*

5. *Número de cargos directivos, ejecutivos y asistenciales designados por meritocracia.*

8.3.7 Inducción – Capacitación

La vinculación de un servidor público a la entidad supone el diseño de competencias funcionales y comportamentales necesarias para el cumplimiento de los propósitos institucionales, además se requiere gestionar conocimientos específicos y fortalecer sus competencias de tal manera que se procure el crecimiento técnico, profesional o laboral.

Cuando los trabajadores están en permanente entrenamiento o reintroducción afrontan efectivamente los nuevos retos y cambios que se puedan presentar en la entidad. Estas capacitaciones posibilitan el fortalecimiento y desarrollo de nuevas habilidades. Aquí se puede aprovechar la naturaleza de formación de la Entidad y el aprovechamiento de sus recursos para suplir algunas deficiencias o limitaciones, esto resulta estimulante cuando el propósito es alimentar un adecuado clima laboral.

Diagnóstico: El 27.3% de los funcionarios encuestado indica que la inducción y capacitación se cumple en un grado de satisfacción de 8 sobre 10, lo que significa que faltarían dos grados para que se considere que estos procesos les permiten a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización.

Objetivo: Incentivar el incremento de inducciones y capacitaciones para el personal vinculado a la planta del Centro LOPE.

Intervención:

1. Capacitaciones de acuerdo a temáticas específicas, con personal en cada dependencia encargado a dar una buena inducción coordinada desde el área de Relaciones Laborales, puesto que no existe la inducción para las personas nuevas.

2. Organizar un buen proceso de inducción, que debe ser amplia y oportuna para cada uno de los actores nuevos.

3. *Fortalecimiento del equipo pedagógico para que sea el encargado de brindar las inducciones.*

4. *Permitir a los contratistas tener capacitaciones pedagógicas y técnicas dentro del tiempo del contrato.*

5. *Charla de inducción donde se explique a cada funcionario sus derechos y deberes, con un programa completo de inducción, acompañamiento continuo, sobre todo con temas de formatos y del sistema operativo Sofía Plus.*

Recursos:

Personal requerido: Directivos y funcionarios pertenecientes al Centro LOPE. Profesionales expertos en cada una de las temáticas de formación necesarias

Infraestructura: sala de juntas de cada área del Centro LOPE.

Materiales y equipo: sala de proyecciones, computador, vídeobeam, tablero disponible para consignar todas las ideas propuestas por los participantes en la toma de decisiones.

Tiempo estimado: Cada capacitación debe durar al menos una semana con certificación.

Presupuesto: tener en cuenta un rubro para el pago del transporte, hospedaje (si la capacitación es en otra ciudad) y alimentación, tener en cuenta el rubro para el docente que va a capacitar.

Responsable: Cada directivo por área del Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: mediano plazo (3 meses a 1 año)

Indicadores: 1. *Número de capacitaciones en temas específicos de inducción.*

2. *Número de equipos pedagógicos fortalecidos encargados de hacer las inducciones.*

3. *Número de capacitaciones pedagógicas y técnicas dentro del tiempo del contrato a los contratistas*

4. Porcentaje de asistentes a la charla de inducción donde se explique a cada funcionario sus derechos y deberes

8.3.8 Desarrollo Personal y Profesional.

Es importante tener en cuenta lo que vale para una persona adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y acumular experiencias, más allá de aspectos y procesos meramente programáticos. Es tener plena conciencia que los procesos de entrenamiento van entrelazados en beneficio del desarrollo integral del trabajador como PERSONA, en sus aspectos intelectuales y emocionales, para una exitosa realización personal; es indispensable que el trabajador perciba estos entrenamientos como procesos útiles para contribuir al propósito de mejorar los resultados institucionales. Simultáneo a esto, el trabajador tiene la posibilidad de medir el grado en el cual los aspectos positivos a nivel personal se sienten retribuidos.

Este aspecto tiene mucha incidencia en los traslados o cambios de área que por razones administrativas deben aplicarse, por lo cual el convencimiento de la bondad y los beneficios alcanzados tanto a nivel personal y profesional por parte del trabajador, facilitará su adaptación, alcanzando niveles altos de alineamiento frente a sus perfiles y competencias, teniendo en cuenta las visiones individuales deben ser compatibles con los propósitos trazados desde la dirección, esto es lo que se conoce como “Visión Compartida”, como resultado de un esfuerzo planeado, organizado y consistente, tendiente a involucrar a las personas y hacerlas sentir beneficiadas con los resultados.

Diagnóstico: El 25% de los funcionarios encuestados se encuentra en grado 9 de satisfacción en su desarrollo personal y profesional, lo cual indica que están de acuerdo, pero

falta un grado para llegar a plenitud con lo que se requiere y el 11.4% se encuentra en grado 7, son aquellos que creen que faltan más acciones para llegar a la plenitud del enunciado.

Objetivo: Realizar cambios en los procesos de evaluación de desempeño.

Intervención:

1. *Cambio o realizar un mejoramiento de la evaluación de desempeño.*
2. *Incentivos para alcanzar un mejor desarrollo profesional.*
3. *Capacitación técnica para los profesionales que lo necesiten, propender a una capacitación más equitativa puesto que no todas las áreas tienen acceso a capacitaciones, aunque legalmente no se pueda, se pueden gestionar desde dirección y subdirección.*
4. *Gestión de convenios y recursos con entidades en el exterior, donde incluso se pueda beneficiar a contratistas.*
5. *Descentralizar la capacitación, buscar nuevas escuelas de instructores, es decir, no dejar todo en la Escuela Nacional de Instructores, ya que no corresponde a las necesidades de los trabajadores.*
6. *Conformar nuevamente la red de agroindustria, teniendo en cuenta que desde que se separó, las capacitaciones no han sido pertinentes.*

Recursos:

Personal requerido: Directivos y funcionarios del Centro LOPE, profesional experto en cada una de las temáticas de formación necesarias

Infraestructura: áreas donde se impartan las capacitaciones o talleres, instituciones, universidades aliadas, sala de: proyecciones, computador, vídeobeam, tablero disponible para consignar todas las ideas propuestas por los participantes en la toma de decisiones.

Tiempo estimado: Cada capacitación debe durar al menos una semana con certificación.

Presupuesto: tener en cuenta un rubro para el pago del transporte, hospedaje (si la capacitación es en otra ciudad) y alimentación, tener en cuenta el rubro para el docente que va a capacitar.

Responsable: Subdirector, coordinadores y funcionarios Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: largo plazo (1 año a 3 años)

Indicadores: 1. Porcentaje de mejoramiento en la evaluación del desempeño.

2. Número de incentivos para alcanzar un mejor desarrollo profesional.

3. Número de convenios y gestiones de recursos con instituciones en el exterior.

4. Porcentaje de participación de los funcionarios en la conformación de una red de agroindustria.

8.3.9 Relaciones Interpersonales

En toda actividad laboral la socialización entre los individuos es fundamental a todos los niveles de la Entidad, para lograr un verdadero bienestar, satisfacción y compromiso, de esta manera además se logra evitar caer en la rutina de ejecución de simples actividades aisladas. Por lo tanto, se debe procurar desarrollar y mantener las condiciones que favorezcan la integración del personal y su sana interacción.

Aquí juega papel trascendental el programa de bienestar social, el accionar del Comité de Convivencia Laboral, donde se tengan en cuenta las expectativas y sugerencias de los colaboradores para la planeación de actividades motivar su participación mediante medios adecuados de divulgación, de tal manera que despierten su interés. Una vez efectuado el proceso y cumplidas las actividades se deben aplicar indicadores de participación y satisfacción, con lo cual se mide el grado de avance en la tarea de alcanzar ambientes de trabajo más favorables; porque la percepción del bienestar físico, expresa la relación que el

trabajador entabla con su entorno lo que le permite adelantar sus actividades sin contratiempos, la percepción de bienestar psicológico, atiende la satisfacción de necesidades de orden más complejo , asociados a factores emocionales que se manifiestan en sus relaciones interpersonales, en el ambiente de aceptación y en las posibilidades de crecimiento personal y autorrealización.

Intervenciones con sensibilización en buenas prácticas de educación, trato cordial y consideración dentro de los mayores niveles de respeto.

Diagnóstico: existe desconfianza entre los diferentes grupos ocupacionales, dándose diferencias de opinión y posiciones en muchos aspectos, lo cual divide al grupo , existen jerarquías que se deben eliminar para poder optimizar los trabajos, se debe concertar las acciones institucionales de manera respetuosa, respetar las diferencias de pensamiento, no discriminar a los contratistas, se debe promover la comunicación y participación grupal, si es posible desde bienestar social y trabajar en el malestar ocasionado por el sindicato.

Intervención:

1. *Sensibilización en buenas prácticas de educación, trato cordial y consideración dentro de los mayores niveles de respeto*
2. *Sensibilización en resolución de conflictos.*

Recursos:

Personal requerido: Directivos y funcionarios pertenecientes al Centro LOPE; Profesional experto en cada una de las temáticas necesarias

Infraestructura: Auditorio, sala de reuniones, oficinas del Centro LOPE.

Materiales y equipo: Sala de proyecciones, computador, vídeobeam, tablero disponible para consignar todas las ideas propuestas por los participantes en la toma de decisiones.

Tiempo estimado: Cada charla debe durar al menos dos horas.

Presupuesto: tener en cuenta un rubro para refrigerios de los participantes.

Responsable: Cada directivo y funcionarios por área dentro del Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: mediano plazo (3 meses a 1 año)

Indicadores: 1. Número de sensibilizados en buenas prácticas de educación, trato cordial y consideración dentro de los mayores niveles de respeto.

2. Número de sensibilizaciones realizadas en resolución de conflictos.

8.3.10 Reconocimiento

Aunque el cumplimiento de las tareas y obligaciones son un requerimiento esencial en cualquier organización, aquí se hace énfasis en aquellas labores ejecutadas donde se superan los acuerdos previos y se fomentan la óptima calidad y productividad. De tal manera que se debe destacar el desempeño sobresaliente, más allá de lo esperado o exigido, en el desarrollo cotidiano de las actividades o en el nivel de cumplimiento de las tareas.

Es importante que dentro del Programa de Bienestar Social se fijen reglas, procedimientos y alternativas claras de Reconocimientos a los trabajadores cuyo particular compromiso, dedicación y cuidado logran realizar actividades que benefician o engrandecen la Entidad. Estos reconocimientos frente al desempeño más allá de lo esperado, motiva para continuar en esta misma línea, contagiar a otros trabajadores que lo rodean y así se elevan los estándares de calidad y resultados alcanzados a nivel institucional.

Diagnóstico: Un 19.5% de los funcionarios encuestados califica en un grado neutro la variable reconocimiento, por lo que es difícil saber si a las personas que se distinguen por su creatividad, productividad, la calidad de su trabajo se les valora, e incentiva, en una u otra manera.

Objetivo: Generar un estímulo o reconocimiento objetivo para todos los funcionarios, ya que a la fecha sólo hay mecanismo de reconocimiento para instructores que aún no alcanzan el grado 20 del escalafón SSEMI. Este estímulo o reconocimiento objetivo debe ser estructurado para ser más motivante.

Intervención:

1. *Creación en las políticas de la empresa de un programa bimensual donde se realicen reconocimientos generales a los funcionarios que han sobresalido.*
2. *Escogencia de un equipo de trabajo no solo de un “mejor empleado”, esto con el fin de incentivar el trabajo en equipo.*

Recursos:

Personal requerido: Directivos y funcionarios pertenecientes Centro LOPE.

Infraestructura: no se requiere de un sitio específico. Materiales y equipo: No se requiere.

Tiempo estimado: se realiza de acuerdo al plan de acción de cada área. Presupuesto: tener en cuenta un rubro “incentivos motivacionales”.

Responsable: Subdirector y coordinadores de cada área del Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: mediano plazo (3 meses a 1 año)

Indicadores: 1. *Número de programas creados con el fin de destacar la labor del empleado.*

2. *Número de equipos destacados por trabajar unidos.*

8.3.11 Motivación

La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para dar el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos marcados por la organización.

El nivel alto de motivación en los trabajadores es una fortaleza que apoya los buenos resultados y logros del trabajo en equipo. Aquí es importante mantener en cada uno de los miembros de la Entidad un ambiente de solidaridad y apoyo compartido, socializar las experiencias y conocimientos nuevos, delegar responsabilidades en decisiones y resultados esto implica dar confianza a los demás.

Diagnóstico: la motivación no se da, simplemente es la responsabilidad y compromiso de los trabajadores, se debe consultar con el funcionario si se está de acuerdo con los cambios.

Objetivo: Fortalecer el grado de confianza entre directivo y funcionario.

Intervención:

1. Incentivar la confianza entre directivo y funcionario en la toma de decisiones de cosas que se pueden resolver fácilmente, sin necesidad de pedir autorización.

Recursos:

Personal requerido: Subdirector, coordinadores y funcionarios pertenecientes al Centro LOPE.

Infraestructura: no se requiere de un sitio específico.

Materiales y equipo: no se requiere.

Tiempo estimado: se realiza de acuerdo al plan de acción de cada área.

Presupuesto: no se requiere.

Responsable: Cada coordinador por área dentro del Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: mediano plazo (3 meses a 1 año)

Indicadores: *1. Porcentaje de decisiones que puede tomar el funcionario sin necesidad de la aprobación de su director.*

8.3.12 Compensación

Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

Es la percepción de los trabajadores sobre la corresponsabilidad de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, en la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, frente a las normas de rendimiento y desempeño. Aquí es de gran importancia revisar las cargas laborales que se presentan en cada nivel jerárquico de la Entidad, porque cuando se presentan desbalances entre asignación salarial y carga laboral, surgen resentimientos e insatisfacciones entre los trabajadores por las situaciones de injusticia y desequilibrio que acontecen.

Diagnóstico: la remuneración en la entidad es relativamente buena en consideración de los beneficios derivados del plan de bienestar, además también indican que existe desconocimiento del plan de compensación.

Objetivo: Incentivar el apoyo efectivo en su capacitación dentro o fuera del país, buscando apoyo externo, de universidades o entidades que puedan permitir este acceso a los funcionarios.

Intervención:

1. *Empezar a promover y propender la vinculación en proyectos que sean de impacto para el centro y el territorio.*
2. *Difundir y dar a conocer el plan de compensación y que la compensación no sea individual, sino que se maneje por equipo de trabajo.*

Recursos:

Personal requerido: Subdirector y coordinadores de cada área del Centro LOPE.

Infraestructura: No requiere.

Materiales y equipo: no requiere

Tiempo estimado: se realiza de acuerdo al plan de acción de cada área.

Presupuesto: tener en cuenta un rubro de incentivos motivacionales en capacitaciones o transferencias fuera del país.

Responsable: Subdirector y coordinadores de cada área del Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: mediano plazo (3 meses a 1 año)

Indicadores: 1. Número de vinculaciones a proyectos que generan impacto en el centro y en el territorio.

2. Porcentaje de difusión del plan de compensación a los equipos de trabajo.

8.3.13 Higiene Y Salud Ocupacional.

El SENA cuenta con un buen Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo con un enfoque de “empresa laboralmente saludable”, porque es fundamental sentirse seguro en el sitio de trabajo, lo que impacta en todos los demás aspectos de la vida de una persona, bajando los índices de estrés y permitiendo el cumplimiento de los objetivos.

Sin embargo, es recomendable trabajar en estrategias de comunicación, promoción y divulgación de la información completa que abarca este sistema, a fin de aprovechar al máximo todos sus beneficios. Todos los esfuerzos que encaminen a optimizar las condiciones de seguridad personal de los servidores públicos de la Entidad, se verán reflejados en la calidad del servicio, de la productividad y de la salud física y psicológica de sus miembros.

Diagnóstico: la conformación del grupo SST es reciente, por lo tanto, no se ha empoderado de la función integral; por otra parte, también se reconoce que se ha realizado divulgación sobre higiene y salud ocupacional.

Objetivo: Fortalecer la divulgación y manejo de la higiene y salud ocupacional en cada una de las dependencias.

Intervención:

1. *Dar a conocer el programa de Seguridad y Salud en el Trabajo.*
2. *Divulgación de cuáles son los exámenes físicos que se deben realizar y con qué periodicidad.*
3. *Seguimiento por parte de salud ocupacional, más atención a los riesgos expuestos, realizar campañas oportunas y actualizadas de riesgos profesionales.*
4. *Socializar el mapa de riesgos, puesto que es un insumo para corregir riesgos y prevenir accidentes.*
5. *Impulsar una cultura SST, ser oportunos en la entrega de los elementos de trabajo.*

Recursos:

Personal requerido: Directivos y funcionarios pertenecientes al Centro LOPE.

Infraestructura: Auditorios del Centro LOPE.

Materiales y equipo: no requiere

Tiempo estimado: Al menos dos reuniones anuales.

Presupuesto: tener en cuenta un rubro para refrigerios de los participantes.

Responsable: Área de Relaciones Laborales del Centro LOPE y equipo de SST

Plazo de ejecución de la intervención: mediano plazo (3 meses a 1 año)

Indicadores: 1. Número de personas que conocen el programa de seguridad y salud en el trabajo.

2. Número de seguimientos y campañas por parte de salud ocupacional

3. Número de socializados en el mapa de riesgos.

8.3.14 Evaluación y desempeño

A nivel general se tiene un concepto que la evaluación del desempeño no es objetiva y en la mayoría de los casos el evaluador se ciñe solo a cantidad sin importarle la parte humana que haya llevado al incumplimiento de metas y que propenda por el desarrollo personal.

Para lograr que una evaluación del desempeño sea más objetiva de acuerdo a cada perfil, cargo y carga laboral dentro de cada una de las dependencias y áreas del Centro, se debe efectuar un seguimiento periódico y de control integral. Además, un alto porcentaje de funcionarios opinan que la evaluación debe ser más coherente con la misión y naturaleza del SENA como entidad en formación integral para el trabajo y no como de educación superior.

Diagnóstico: La evaluación no es objetiva porque las cargas de trabajo no se realizan en la sede regional, el evaluador se ciñe solo a cantidad sin importarle la parte humana que haya llevado al incumplimiento de metas.

Objetivo: Propender a una evaluación objetiva de acuerdo a cada perfil, cargo y carga laboral dentro de cada una de las dependencias y áreas del Centro LOPE.

Intervención: 1. El seguimiento debe ser periódico y de diferentes aspectos.

1. La evaluación de desempeño para instructores debe ser la suma de las evaluaciones de aprendices, más la evaluación del jefe inmediato y la autoevaluación

2. *Crear una evaluación más acorde a la misión y naturaleza del SENA como entidad en formación profesional e integral y no educación superior.*

Recursos:

Personal requerido: Subdirector y coordinadores de cada área del Centro LOPE, experto en recolección de información

Infraestructura: no se requiere

Materiales y equipo: instrumento de recolección digital

Tiempo estimado: Al menos una evaluación trimestral.

Presupuesto: tener en cuenta un rubro para el instrumento de recolección

Responsable: Subdirector, Coordinadores de cada área y funcionarios de Relaciones Laborales del Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: mediano plazo (3 meses a 1 año)

Indicadores: 1. Número de seguimientos y evaluaciones a directivos.

2. Porcentaje de mejora en la evaluación a instructores y en las evaluaciones generales.

8.3.15 Autoevaluación

La Autoevaluación es un proceso permanente, participativo y reflexivo que permite determinar las fortalezas y debilidades existentes en una Entidad para encausar estrategias de mejoramiento continuo.

Aquí es de mucha importancia el método mediante el cual cada uno de valora así mismo y valora la capacidad de que dispone para tal o cual tarea o actividad, así como también la calidad de trabajo que desarrolla, con la intención de aplicar mejora continua a sus procesos. Para esto debe divulgarse y socializarse en forma suficiente los mecanismos de autoevaluación, así como

incentivar espacios para la autoevaluación individual y por equipos, bajo el acompañamiento de líderes o personal idóneo.

Diagnóstico: se debe divulgar e implementar mecanismos de autoevaluación, puesto que la autoevaluación no se practica y cuando se realiza no es objetiva, además falta acompañamiento, deben existir espacios colectivos para la autoevaluación.

Objetivo: Divulgar e implementar mecanismos de autoevaluación.

Intervención: 1. *Acompañamiento en el sistema de autoevaluación*

2. *Divulgar e implementar mecanismos de autoevaluación para que sea práctica y demostrable*

3. *Incentivar a los espacios colectivos para la autoevaluación*

4. *Socialización de los métodos que existen para la autoevaluación.*

Recursos:

Personal requerido: Subdirector, coordinadores y funcionarios pertenecientes al Centro LOPE.

Infraestructura: no se requiere

Materiales y equipo: instrumento de recolección digital, computadores disponibles para que desarrollen su autoevaluación cada uno de los funcionarios.

Personal: experto en recolección de información

Tiempo estimado: Al menos una autoevaluación trimestral.

Presupuesto: tener en cuenta un rubro para el instrumento de recolección

Responsable: Coordinadores de todas las áreas y especialistas en análisis estadístico pertenecientes al Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: mediano plazo (3 meses a 1 año)

Indicadores: 1. Número de acompañamientos en las autoevaluaciones

2. Porcentaje de divulgación e incentivos en la realización de la autoevaluación.

3. Número de socializaciones de los métodos que existen para la autoevaluación.

8.3.16 Infraestructura

El Centro Internacional de Producción Limpia Lope es muy extenso, razón por la cual necesita recursos permanentes y suficientes para su mantenimiento, dotaciones de equipos y modernización de maquinaria utilizada en los diferentes procesos de formación y producción.

En este aparte se debe contar con mantenimiento permanente en las instalaciones sanitarias y desagües de aguas lluvias donde se presentan la mayor parte de los inconvenientes en todas las áreas que hacen parte del Centro. Además, se debe tener en cuenta la cobertura física, de equipos, mobiliario, etc... que puede atender el Centro, al momento de efectuar la programación de las ofertas educativas.

Diagnóstico: Se debe dotar con equipos acordes a los requerimientos de los procesos.

Objetivo: Fortalecer las dependencias con equipos adecuados a las necesidades.

Intervención:

1. Actualizar los equipos y ampliar su disponibilidad.

2. Revisión de las instalaciones sanitarias

3. Dotar de mayor número de vídeobeams

4. Ampliar la disponibilidad de espacios para oficinas y ambientes de formación.

5. Hacer una revisión de la oferta de programas y que sea consecuente con los espacios que se necesitan.

6. Ampliar la disponibilidad de los espacios informáticos.

Recursos:

Personal requerido: Directivos y funcionarios pertenecientes al Centro LOPE, Experto en cada área a revisar

Infraestructura: zonas específicas en informática, ambientes de formación y oficinas.

Materiales y equipo: mayor número de computadores, vídeobeams.

Tiempo estimado: Al menos una revisión anual

Presupuesto: tener en cuenta un rubro para la actualización y compra de los equipos; así como la construcción y dotación de ambientes de formación y oficinas, también gestionar la donación de algunas instituciones extranjeras.

Responsable: Subdirector y coordinadores de cada área del Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: Largo plazo (1 año a 5 años)

Indicadores: 1. Número de actualizaciones de los equipos.

2. Número de revisiones a las instalaciones sanitarias.

3. Número de vídeobeams nuevos en el año.

4. Porcentaje de ampliación de los espacios para la formación.

5. Porcentaje de ampliación de los espacios informáticos.

8.3.17 Procesos – Procedimientos.

Se llama al conjunto de fases interdependientes que llevan inmersa una descripción de actividades a desarrollar a quien corresponda, involucrando la técnica a seguir para alcanzar los resultados esperados, ya sea por el trabajador o un equipo de trabajo.

En el SENA si existen esos manuales de Procesos y Procedimientos, sin embargo, su contenido es obsoleto, por cuanto no se actualizan de acuerdo a la evolución de los procesos y las vías o procedimientos para cumplirlos. Se recomienda la actualización de estos

manuales teniendo en cuenta que en la vida actual se generan cambios continuos en procesos, formas y resultados esperados, situaciones a las cuales deben responder las herramientas suministradas por la Entidad

Diagnóstico: El 16.7% de los funcionarios encuestados indica un grado 8 de satisfacción frente a esta premisa; es decir, que, aunque se da ampliamente se necesitan actividades para mejorar.

Objetivo: Recurrir a actividades permanentes para categorizar y documentar los procesos y procedimientos que ayuden a mejorar esta categoría y suba el grado de aceptación.

Intervención:

1. *Los procesos se deben estandarizar puesto que emiten demasiadas circulares*
2. *Actualización del manual con la normatividad correspondiente*
3. *Socialización por oficinas de los procedimientos.*
4. *Promover el control y aplicabilidad en los procedimientos.*

Recursos:

Personal requerido: Subdirector, coordinadores y funcionarios pertenecientes al Centro LOPE. Experto en normatividad

Infraestructura: no requiere

Materiales y equipo: no requiere

Tiempo estimado: Al menos una revisión anual

Presupuesto: tener en cuenta un rubro para la actualización del manual

Responsable: Subdirector y Coordinadores de cada área del Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: *Largo plazo (1 año a 3 años)*

Indicadores: 1. *Porcentaje de actualización del manual con la normatividad*

2. *Número de socializaciones por oficinas y procedimientos.*

3. *Porcentaje de control y aplicabilidad en los procedimientos.*

8.3.18 Trabajo En Equipo

El trabajo en equipo implica integrarse y trabajar de manera activa en la consecución de objetivos compartidos con otras personas, áreas y la organización, para esto debe haber disponibilidad de anteponer los intereses comunes a los personales, valorar y aceptar las competencias de los demás, a exponer el punto de vista ante las diferencias de los demás.

A pesar que no se vislumbra o se disfruta el trabajo en equipo como tal, cada trabajador desde su espacio e individualidad aporta al propósito compartido de un equipo, en busca de un objetivo institucional que finalmente se cumple. Aquí es donde los líderes de cada área pueden jugar un papel preponderante incentivando la integración y así el trabajo en equipo será evidente y placentero.

Diagnóstico: bajo clima laboral donde no es posible conformar equipos de trabajo, para que exista trabajo en equipo.

Objetivo: Formular estrategias de trabajo en equipo en cada una de las dependencias.

Intervención:

1. *Incentivar el trabajo en equipo, unirlo con la dimensión de motivación e incentivos.*

2. *Incentivar la integración entre áreas.*

Recursos:

Personal requerido: Directivos y funcionarios pertenecientes al Centro LOPE.

Infraestructura: Auditorios, oficinas de cada área.

Materiales y equipo: dependiendo de lo que solicite cada área.

Tiempo estimado: Al menos una actividad del plan de acción de cada área o dependencia del Centro LOPE.

Presupuesto: no requiere.

Responsable: Coordinadores de cada área del Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: Corto plazo (1 mes a 3 meses) y permanente

Indicadores: 1. Número de equipos conformados e incentivados

2. Número de equipos integrados entre áreas.

8.3.19 Balance Vida-Trabajo

Mantener el equilibrio entre la vida personal y profesional promueve una mejor calidad de vida en los trabajadores de cualquier organización y como consecuencia de ello, se genera mejor desempeño en el campo laboral. En la actualidad las prestaciones más valoradas no son las económicas, sino las que ofrecen llevar un estilo de vida balanceado entre lo personal y lo laboral.

En el Centro Lope muchos de los trabajadores sugieren varias estrategias que permiten lograr el equilibrio entre vida personal y laboral, algunas de estas son:

-Que exista flexibilidad en los horarios de trabajo siempre y cuando se cumpla con las jornadas y tareas establecidas, situación que permite a los trabajadores efectuar otras acciones de carácter personal y familiar que hacen parte de su vida.

-Se realicen mayores actividades de integración ente los equipos de trabajo, así sea el hecho de tomar un café en sitio común para todos lo cual fomenta el compañerismo y solidaridad en el Centro.

-Promover más programas de salud y prevención que gocen de la divulgación necesaria y así se dé participación mayoritaria, con el ánimo de fomentar en los trabajadores la adopción de estilos de vida saludable en forma voluntaria.

Diagnóstico: Se da más prioridad al trabajo que a la familia.

Objetivo: Velar porque solo se exijan los horarios de trabajo establecidos.

Intervención: 1. *Evitar la exigencia trabajar en la oficina por fuera del horario establecido.*

2. *Establecer una política de no llevar trabajo a la casa*

Recursos:

Personal requerido: Directivos y funcionarios pertenecientes al Centro LOPE.

Infraestructura: no requiere

Materiales y equipo: dependiendo de lo que solicite cada área.

Tiempo estimado: Promoverlo constantemente.

Presupuesto: no requiere.

Responsable: Directivos de cada área del Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: *mediano plazo (3 meses a 1 año)*

Indicadores: 1. *Porcentaje de difusión del horario laboral establecido*

2. *Número de herramientas implementadas para no llevar trabajo a la casa.*

8.3.20 Solución De Conflictos

Todo entorno que contenga interacción humana es susceptible de enfrentar conflictos, los cuales, en una empresa, amenazan con desestabilizar el ambiente laboral. Estos conflictos siempre estarán presentes en las organizaciones y el Centro Lope no es la excepción, allí

pares como superiores, aceptan o rechazan las opiniones discrepantes y muchas veces temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Por lo tanto, es importante identificar la raíz del problema y determinar los implicados en el mismo, con el ánimo de establecer mecanismos que aporten con soluciones eficaces. Se deben establecer mecanismos institucionales para apoyar la solución de los conflictos que existen y siempre van a existir, bajo una percepción positiva de soluciones oportunas que permitan subsanar las diferencias en forma satisfactoria.

Diagnóstico: El 11.6% de los funcionarios encuestados calificó esta variable en grado 6 y 8, lo que indica que faltan varios aspectos por mejorar para cumplir a cabalidad con esta premisa.

Objetivo: Promover la resolución de conflictos frente a cualquier incomodidad entre compañeros de cada una de las dependencias.

Intervención:

1. *Reactivar el comité de conflictos laborales*
2. *Talleres de resolución de conflictos*
3. *Recalcar la normatividad de convivencia*
4. *Separar lo laboral de lo personal, permitir un diagnóstico oportuno de las situaciones de conflicto.*

Recursos:

Personal requerido: Directivos y funcionarios pertenecientes al Centro LOPE; Psicólogo o profesional social experta en resolución de conflictos (interno o externo).

Infraestructura: Auditorios del Centro LOPE.

Materiales y equipo: computador, vídeobeam, tablero donde se puedan expresar los participantes de los talleres de resolución de conflictos

Tiempo estimado: Promoverlo al menos una vez cada tres meses

Presupuesto: Destinar un rubro para el profesional experto en resolución de conflictos y para los refrigerios de los participantes.

Responsable: Coordinadores de cada área del Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: mediano plazo (3 meses a 1 año)

Indicadores: 1. Porcentaje de reactivación del comité de conflictos laborales.

2. Número de talleres de resolución de conflictos

3. Número de diagnósticos realizados en torno a la situación de conflicto.

8.3.21 Libre Asociación

La libertad de asociación, hace parte de los derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento, los cuales hacen posible promover unas condiciones de trabajo decentes y hacerlas realidad. La existencia de organizaciones de trabajadores y de empleadores fuertes e independientes y el efectivo reconocimiento del derecho de negociación colectiva son herramientas esenciales para la gobernanza del mercado laboral.

Es de suma importancia que exista una transformación en el ente sindical para que este se convierta en el medio de alcanzar soluciones favorables y productivas en las relaciones entre trabajadores y empleadores, a través de la negociación colectiva con participación democrática, pacífica e integradora, que genere ambiente de confianza entre las partes, mediante la articulación y la satisfacción de los intereses diversos de las partes negociadoras.

Diagnóstico: La entidad no interviene en la libre asociación.

Objetivo: Promover la libre asociación entre compañeros.

Intervención: 1. *Pedagogía en derechos fundamentales en el trabajo, es decir, capacitaciones para todos los funcionarios en derechos humanos y laborales, además de estimular la asociación y libre pensamiento.*

Recursos:

Personal requerido: Directivos y funcionarios pertenecientes al Centro LOPE; Profesional en recursos humanos que sea experto/a en derechos del trabajador

Infraestructura: Auditorios del Centro LOPE.

Materiales y equipo: computador, vídeobeam, tablero donde se puedan expresar los participantes en los talleres de derechos fundamentales en el trabajo.

Tiempo estimado: Promoverlo anualmente.

Presupuesto: Destinar un rubro para él o la profesional expertos en derechos laborales y para los refrigerios de los participantes.

Responsable: Directivos de cada área del Centro LOPE, Comité de Convivencia Laboral.

Plazo de ejecución de la intervención: *mediano plazo (3 meses a 1 año)*

Indicador: 1. *Número de capacitaciones en derechos humanos y laborales.*

8.3.22 Grupos Informales

Estos grupos, aunque no sean tan evidentes en las organizaciones, son de gran importancia en cuanto a su participación en posibles situaciones en las que se requiera mejorar los procesos productivos o administrativos. Los grupos informales, si se lo proponen, pueden convertirse en aliados importantes para conseguir los objetivos de una organización o pueden ser una barrera importante para la creación de un buen ambiente laboral.

Desde el GSST y precisamente del área psicosocial es importante hacer seguimiento y acompañamiento a esta clase de grupos, en algunos de ellos se encontrarán personas que tienen

afinidades, gustos en común, sentido de pertenencia y protección ante posibles problemas. En este tipo de grupos se puede abordar a los líderes para lograr canalizar esa energía generada por el grupo de una manera positiva y colaborativa, para que se convierta en un aliado.

Así mismo se deben intervenir a aquellos grupos que generan discordia para indagar el porqué de su posición, cual es la razón para no cooperar con la buena marcha, si tienen claros los objetivos de la organización y que necesitan para que sus objetivos individuales estén orientados a los de la organización. Dentro de este proceso es de vital importancia desarrollar canales adecuados de comunicación tanto ascendentes como descendentes.

Diagnóstico: el trabajo arduo no permite el tiempo para realizarla actividades con grupos informales o participar de las programadas.

Objetivo: Promover actividades extra laborales que permitan la integración entre dependencias.

Intervención: 1. *Determinar tiempos en los que se incentive la participación en actividades informales como mecanismo de integración grupal.*

2. *Organizar y dar mayor importancia a actividades deportivas, puesto que se demuestra que éstas incentivan la colaboración informal.*

Recursos:

Personal requerido: Directivos y funcionarios pertenecientes al Centro LOPE.

Infraestructura: No requiere.

Materiales y equipo: No requiere.

Presupuesto: Destinar un rubro para programaciones extra laborales o actividades deportivas

Responsable: Coordinadores de cada área del Centro LOPE.

Plazo de ejecución de la intervención: mediano plazo (3 meses a 1 año)

Indicadores: 1. Número de participación grupal en actividades informales.

2. Número de participaciones grupales en actividades deportivas.

9. Conclusiones

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en la entidad, o sea el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los trabajadores, esta cultura es en buena parte determinada por quienes directa e indirectamente hacen parte de ella, trae consecuencias positivas: logros, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.; así mismo, negativas: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. Situaciones que están mediatizadas por las experiencias de las personas, sus vivencias, necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros, pero se articulan con el ambiente laboral en que se actúa.

El diagnóstico del clima organizacional realizado en el Centro Internacional de Producción Limpia Lope arrojó resultados que, evidenciados con las causas y las opciones aportadas por los encuestados, permitieron concluir que de las 22 dimensiones analizadas 4 se encuentran en estado crítico (autoevaluación, reconocimiento, inducción y capacitación, cooperación), lo cual significa que requieren intervención. Otras 7 dimensiones se encuentran en estado medio y se clasifican como Admisibles (relaciones interpersonales, motivación, solución de conflictos, comunicación participativa, liderazgo, evaluación de desempeño, estructura organizacional), éstas variables requieren fortalecerse a través de las estrategias recomendadas y las 11 dimensiones restantes, se encuentran en niveles óptimos, lo cual significa que deben mantenerse algunas acciones y actividades que hacen parte de ellas y aportan para su evaluación positiva por parte de los encuestados.

A continuación, se desagregan algunos aspectos percibidos por los encuestados en cada una de las 22 dimensiones, los cuales inciden positiva y negativamente sobre el clima

organizacional reinante, con esto se propone conservar o mantener aquellos que aportan al buen clima y fortalecer o intervenir en el corto o mediano plazo, aquellas variables que afectan negativamente el clima organizacional del Centro.

Tabla 10.

Aspectos que afectan positiva y negativamente el clima organizacional

ASPECTOS QUE APORTAN POSITIVAMENTE AL CLIMA ORGANIZACIONAL - PARA CONSERVAR Y FORTALECER.	ASPECTOS QUE AFECTAN NEGATIVAMENTE EL CLIMA ORGANIZACIONAL – PARA REVISAR E INTERVENIR EN EL CORTO A MEDIANO PLAZO
--	--

Misión institucional

Los servidores públicos y trabajadores oficiales del Centro Lope, asumen sus tareas con responsabilidad y compromiso.

Existe un buen nivel de conocimiento y empoderamiento frente al cumplimiento metas y los objetivos de la entidad, porque el SENA es una gran entidad y es evidente su aporte hacia la comunidad.

Algunos trabajadores desconocen integralmente los procesos de la Entidad, así como la forma en que aportan el cumplimiento de la misión institucional.

Desconocer aportes de las áreas respectivas en cuanto a oferta educativa de pertinencia y calidad en cada área de cobertura del Centro.

Información institucional

La entidad cuenta con varios medios por los que viaja la información: internet, aplicativos, comunicación masiva, correos institucionales, teléfonos, IP, radios, carteleros, mensajería.

Fallas en la conectividad a internet que esporádicamente afectan la eficiencia en aplicativos y sistemas de información.

La fuga de información a través de medios no establecidos institucionalmente y a las personas que no corresponden.

No hay actualización permanente en la información de interés en los carteleros de la entidad.

Estructura organizacional

Los procesos se cumplen con la agilidad que se requiere en aras de cumplir con los objetivos institucionales, aunque no se dé la integración efectiva.

La estructura vertical impide la interacción más horizontal de las personas y afecta el trabajo de los grupos.

No es muy clara la organización de funciones a nivel institucional, el diseño de las cargas de trabajo no es equitativa ni tan eficiente.

Existe distanciamiento entre las diferentes dependencias, áreas y con los directivos del sindicato, de tal manera que el trato, no siempre es percibido como igual y respetuoso.

Comunicación participativa

A los trabajadores se les hablar expresar inquietudes acerca del trabajo, se escuchan y se tienen cuenta algunas sugerencias como aporte técnico u operativo en cada una de las áreas.

La información de interés se restringe y se limita al manejo de los niveles directivos de la entidad.

No hay participación de todos en la toma de decisiones de los equipos de trabajo.

Las decisiones relacionadas con el trabajo o cambios en las áreas, atienden el criterio de los jefes y se informa a los trabajadores cuando ya están tomadas.

Cooperación

No existe interacción positiva entre individuos y grupos, ni estrecha amistad, aunque todos aportan al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

No existe cultura de cooperación integral ni solidaridad entre compañeros situación que afecta el trabajo en equipo.

Es notable el egoísmo y muchos se limitan a hacer sus tareas, sin detenerse a colaborar estrecha y permanentemente a los demás.

Liderazgo

Algunos directivos tratan de esforzarse por coordinar y orientar a sus equipos esporádicamente, en cumplimiento de los objetivos y misión institucional.

No existe en la entidad la cultura de implementar y fomentar el liderazgo entre los directivos, más aún cuando los cambios del personal dentro del nivel directivo, son constantes.

Los directivos de la entidad no se interesan por motivar a sus equipos de trabajo, sólo se dedican a ser jefes y ordenar en cumplimiento de metas.

Inducción y capacitación

No se realizan procesos de inducción clara, amplia y oportuna al personal nuevo que ingresa a la entidad.

Los procesos de re-inducción no son permanentes, porque las capacitaciones periódicas se programan únicamente para algunas áreas o pocas personas.

Los jefes o líderes de áreas asisten a casi todas las capacitaciones programadas para sus equipos, pero no comparten ni socializan la información con quienes realmente ejecutan los procesos o labores.

Desarrollo personal y profesional

Los estímulos para educación formal son percibidos por los trabajadores como una fuente de realización personal y laboral.

Los cupos de educación formal que se ofrecen son insuficientes ante el gran número de postulados y los requisitos exigidos, general competir en desventajas unos frente a otros.

La entidad no genera oportunidades de ascensos o encargos a los trabajadores en igualdad de condiciones, de ahí la sensación de frustración de quienes se superan académicamente y siguen en el mismo cargo y haciendo las mismas labores, situaciones que en nada estimulan el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Relaciones interpersonales

Los trabajadores son conscientes del valor del respeto y perciben que tiene altísimo peso en su ambiente laboral que necesitan, por lo cual tienen disponibilidad por mejorar las relaciones en el medio donde interactúan, como partes de la comunidad educativa.

Las diferencias de opinión y posiciones contrarias, de tiempo atrás, no se han manejado en un medio de tolerancia, razón por la cual las relaciones no son cordiales ni afectuosas.

Las distancias físicas entre dependencias, además todo el personal no se conoce, lo que genera desconfianza y amplía las barreras que impiden la solidaridad y la sana convivencia.

En las actividades de bienestar por unos u otros motivos no participan todos los trabajadores, lo cual no permite total integración.

Reconocimiento

La mayoría de los trabajadores manifiestan que desconocen si existe un plan de reconocimientos para quienes superen las metas dentro de los resultados alcanzados, a si acaso existe, no se aplica.

La percepción generalizada es que hacer las cosas de la mejor manera, corresponde a una obligación de los trabajadores eficientes y empoderados, que responden al pago percibido por ello.

Motivación

A los trabajadores les es grato ser parte de la familia SENA, la entidad más querida por los colombianos, como fuente de realización personal.

No existen mecanismos de motivación para los trabajadores, ni económicos, ni delegaciones de confianza. Parece que la motivación de los trabajadores no es importante para la entidad.

Para la entidad la prioridad es cumplir metas y cifras que redundan en la evaluación institucional sobresaliente, la motivación de los trabajadores no es importante para la entidad.

Compensación

Frente a las condiciones del medio laboral regional, consideran que la compensación que reciben por su trabajo es buena.

Se perciben algunas inconformidades en la distribución inequitativa de las cargas laborales frente a la remuneración recibida en los diferentes niveles.

Con relación a los beneficios como el Fondo de vivienda, servicio médico y primas extras, no todos los trabajadores tienen el privilegio de disfrutarlos.

Higiene y salud ocupacional

La implementación del programa de medicina preventiva seguridad y salud ocupacional.

Los trabajadores desconocen las funciones del grupo de seguridad y salud en el trabajo.

Falta difusión entre los trabajadores del plan de medicina preventiva, seguridad y salud ocupacional.

Los mapas de riesgos y sus programas de intervención en prevención y corrección de riesgos, tampoco se socializan con todos los trabajadores y áreas.

Evaluación del desempeño

Existe una herramienta de evaluación del desempeño de los trabajadores quienes

Muchos trabajadores perciben que el resultado de la evaluación de desempeño no es

conocen de forma clara los criterios de evaluación.

objetivo ni imparcial, tampoco mide el impacto humano en este proceso.

En ocasiones para este proceso, no se acude a la concertación y más que constructivo se convierte en un proceso represivo para los jefes, quienes tampoco aportan con la retroalimentación.

Autoevaluación

No se ha dado suficiente difusión ni pedagogía del SIGA y el método o herramienta aplicable a la gestión y autoevaluación.

Se percibe desinterés de los trabajadores por autoevaluarse por temor al contenido en planes de mejora, modificaciones en los procesos que vienen ejecutando y peor aún por traslados a diferente áreas o dependencias.

Infraestructura

Es privilegiada la posición del Centro que se asemeja a un club campestre de grandes extensiones y multisectorial en sus procesos de formación.

Son insuficientes los recursos de mantenimientos que deben ser permanentes, para garantizar optimización en sus áreas de formación, administrativas, sanitarias,

recreativas y deportivas, almacenaje, zonas comunes, etc.

Insuficiencia de equipos de sistemas, de comunicación, videos, sonido, etc. frente a la gran demanda de los miembros de la comunidad educativa.

Por la extensión hay sectores inseguros para ser transitados.

Procesos y Procedimientos

La entidad si tiene documentados los procesos y procedimientos en las áreas misionales, estratégicas y operativas.

No hay una verdadera socialización de los documentos que soportan los procesos y sus procedimientos, simplemente se manda a las personas a consultar una plataforma para su consulta.

Los manuales no se actualizan acorde a las normas que frecuentemente se modifican parcial o totalmente.

Existen demasiados procesos y cantidad de formatos, por lo cual se da más prioridad a su diligenciamiento que a los resultados finales en las líneas de formación.

Trabajo en equipo

Perciben que no existe conciencia ni cultura del trabajo en equipo agravada por las brechas que separan a los niveles directivo, administrativo, instructores, contratistas, sindicalistas, divisiones que impiden el trabajo armonioso entre equipos interdisciplinarios.

El egoísmo y la competencia marcada, hacen que los intereses particulares predominen sobre los intereses colectivos.

Conflictos no resueltos del pasado, han roto la comunicación afectiva entre muchas personas, lo que aleja la posibilidad de integrarse verdaderamente en equipos de trabajo.

Balance vida – trabajo

En la entidad se construye anualmente el Plan de bienestar social dirigido a los funcionarios y en el cual se programan actividades que incluyen el grupo familiar de los trabajadores, para permitir la integración de todos.

No existe suficiente conocimiento del Plan de Bienestar, orientado a contribuir con la integración, el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios, razón por la cual no participan en la mayoría de las actividades.

Las exigencias laborales y el cumplimiento de horarios de trabajo, impide a los trabajadores estar presentes en muchos eventos importantes de la vida familiar.

La inequidad en la distribución de cargas laborales, la improvisación de tareas, cuando lo urgente prima sobre lo importante, afecta el estado de ánimo y de hecho la salud del trabajador.

Solución de conflictos

Se ha creado en la entidad un Código de ética o Código de integridad desde 2017, el cual hace poco se ha empezado a difundir por los medios institucionales.

La percepción casi general es que no existe un plan de concertación entre las partes que permita solucionar oportunamente los conflictos, se deja que el tiempo los resuelva o crezca en medio del resentimiento.

Desconocen las funciones del Comité de convivencia laboral, no confían sus asuntos a sus integrantes o el personal no sabe separar lo laboral de lo personal.

La organización sindical ha protagonizado muchos enfrentamientos entre trabajadores y directivos, situaciones a las cuales o se les hace seguimiento ni se sancionan ejemplarmente.

Libre asociación

Existe plena libertad de afiliarse a sindicatos, cooperativas, fondos de empleados, o cualquier otro estamento interno o externo a la entidad.

Algunos trabajadores perciben que el sindicato ya está estigmatizado, porque en ocasiones no respeta la libertad de pensamiento y proceder de los trabajadores.

Hace falta pedagogía de los derechos humanos y del trabajo, para respetar las diferencias.

Grupos informales

Solamente depende de la voluntad de los trabajadores hacer parte activa de grupos con los compañeros de trabajo, para participar en eventos religiosos, sociales, recreativos, deportivos, etc.

En algunos casos el exceso de trabajo, el cansancio o desinterés les impide hacer parte de esos grupos.

Hay personas que jamás han participado y no les interesa integrarse e interactuar con los compañeros de trabajo en otros escenarios.

Fuente: Propia

El estudio de clima organizacional adelantado en el Centro Internacional de Producción Limpia Lope, permitió conocer algunos aspectos organizacionales, factores que ejercen influencia directa en las conductas y los comportamientos de sus miembros; por ello y como lo fundamental es el recurso humano, este aporte sirve de herramienta para revisar y fortalecer la interacción de las áreas, el trabajo en equipo y las actitudes de las personas frente a los cambios y propender el mejoramiento continuo.

En el SENA y específicamente en el Centro Internacional de Producción Limpia Lope, debe implementarse un proceso de concientización a todos, pues por encima de los intereses

particulares o de grupos, están los intereses institucionales, de tal manera que empezando por el nivel directivo, deben aprender que “administrar no es cosa de oprimir un botón, tirar de una palanca, dar órdenes, estudiar estados de pérdidas y ganancias, promulgar leyes y reglamentos. Administrar es más bien tener la facultad de determinar lo que vaya a ocurrir con las personas y la felicidad de pueblos enteros, el poder de dar forma al destino de una nación y al de todas las naciones que forman el mundo”, Dimock, (1967). Así mismo el resto de niveles, tomar plena conciencia que deben desarrollar sus labores combinando con pleno acierto las herramientas que tiene una organización para potenciar sus propias capacidades, expandir los límites, proponerse convertir los imposibles en resultados eficientes acordes a los objetivos institucionales.

De tal manera el Código de integridad SENA mete en cintura tratando de canalizar a toda la comunidad educativa hacia el cambio de actitud frente a las situaciones del día a día, obligando dentro de la entidad a actuar con respeto, tolerancia, coherencia, honestidad, propiciando un clima laboral amable, socializador y honesto, ambiente en el cual se busca que todos se sientan cómodos, motivados y comprometidos con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Clima Organizacional para que funcione adecuadamente debe manifestarse en la articulación de la connotación afectiva (**satisfacción**), el interés que mueve a la acción (**motivación**) y la percepción del entorno; todo esto juega un papel importante para lograr un buen nivel de satisfacción laboral y por ende mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma como los trabajadores perciben su entorno o ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, aún en su calidad de vida.

A la vista de los resultados, parece lógico concluir que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre las dimensiones encuestadas, es decir, la satisfacción laboral

está presente positivamente en los trabajadores siempre y cuando el clima organizacional tenga una connotación positiva o adecuada. Así mismo incidir en que, es el clima el que influencia a la satisfacción, y ésta a su vez puede retroalimentar el clima organizacional. Si bien es cierto la satisfacción es consecuencia de una situación, de una percepción, es importante mantener una alerta del comportamiento de todos los factores externos e internos que se desenvuelven dentro de la organización.

De la presente investigación y lo aquí expresado, se desprende que es una valiosa herramienta de manejo estratégico para la toma de decisiones acertadas, frente a los aspectos y variables que inciden en la mejora del clima organizacional, la satisfacción laboral de los trabajadores, empoderamiento y obviamente del cumplimiento en la misión institucional, bajo la premisa de mejora continua.



Figura 53. Estrategia de clima. Fuente: oficina de comunicaciones SENA.

Es muy importante la disposición y el cambio de actitud de los trabajadores frente a insatisfacciones derivadas de beneficios y diferencias salariales, que obedecen a políticas y normas institucionales, que de tiempo atrás han fracturado las relaciones interpersonales y agrandan la brecha entre los diferentes niveles, de ahí que las recomendaciones anotadas, tienden a bajar los niveles de resentimientos y desmotivación que se aprecian.

Así mismo es notable la necesidad de líderes que atiendan a que un ser humano respetado, valorado, bien reconocido y motivado, es un trabajador empoderado, comprometido, respaldado y ese es el elemento de engranaje fundamental para el cumplimiento de metas con eficiencia y oportunidad.

10. Recomendaciones

De acuerdo a los resultados arrojados por la investigación, el Centro Internacional de Producción Limpia LOPE del SENA Regional Nariño, presenta un clima organizacional crítico en las variables Inducción y Capacitación, Relaciones Interpersonales, Reconocimiento y Autoevaluación, por lo que se recomienda implementar políticas y acciones que busquen el fortalecimiento de estas variables, tal como talleres de sensibilización, establecer canales de comunicación confiables, instaurar programas sistemáticos y perdurables con el consecuente seguimiento a los mismos, que permitan a los funcionarios crear conciencia de la colaboración que debe existir entre todas las áreas y todos los cargos sin importar el rango de estos, para que ello cree un óptimo clima laboral.

Implementar en cabeza del área de Talento Humano, un programa de inducción y reinducción para todos los funcionarios, tanto para los que ingresan por primera vez a la entidad, quienes deben recibir una inducción oportuna, amplia y completa y un acompañamiento permanente en el manejo de los formatos y de los diferentes aplicativos, como para los antiguos, con actualizaciones en su puesto de trabajo. De la misma manera, las capacitaciones deben efectuarse en consideración a la temática específica que se desempeña y que correspondan a las necesidades reales de los trabajadores; además, los funcionarios encuestados manifestaron que se debía conformar nuevamente la red de agroindustria, ya que desde que se separó, las capacitaciones no han sido pertinentes.

Para el mejoramiento de las relaciones interpersonales, realizar prácticas de educación, trato cordial y considerado dentro de los mayores niveles de respeto, concertar las acciones institucionales de manera cordial, respetar las diferencias de pensamiento, promover la comunicación y participación grupal, si es posible desde bienestar social, propendiendo por

disminuir la desconfianza que de acuerdo a los encuestados, hay entre los diferentes grupos ocupacionales, la que junto con las jerarquías existentes llevan a fomentar la división.

Crear un programa bimensual donde se den reconocimientos no al mejor empleado sino al equipo de trabajo, puesto que el reconocimiento al mejor empleado, desmotiva a muchos funcionarios que se esfuerzan.

Diseñar y/o socializar los métodos que existen para la autoevaluación, ya que la autoevaluación no se practica y cuando se efectúa no es objetiva; además, realizar el acompañamiento y disponer de espacios colectivos para la autoevaluación.

Realizar un estudio de impacto social y pertinencia de los programas de formación, conociendo que hacen los egresados, con la presencia de instructores de planta en el campo, adecuando o actualizando las estructuras curriculares.

En cuanto a la comunicación, se recomienda concertar con el proveedor, la implementación de mecanismos que logren optimizar la conectividad y la operatividad de cada aplicativo que se maneja, con el fin de lograr efectividad y agilidad en el procesamiento de datos, o en su defecto, buscar una empresa que brinde mayor capacidad. Igualmente, hacer un buen uso de las carteleras, actualizarlas con información pertinente y direccionar de forma correcta la información utilizando el medio apropiado de divulgación

Buscar la unificación entre las áreas administrativa y la formativa, plantear líneas de trabajo interdisciplinario que avalen la efectividad de la línea de trabajo en un área específica, garantizando mejores resultados e incrementando las reuniones de trabajo, si es posible mensualmente, con el fin de promover la integración y participación entre las dependencias para generar mayor compromiso.

Realizar talleres que generen metodologías de sinergia y trabajo en equipo y lograr la participación de todos para terminar con los intereses personales, las preferencias, mejorar el trato equitativo, realizar consensos con todos sin que existan diferencias, con incentivos de proyectos formativos multidisciplinarios que permitan mejorar los procesos de formación, puesto que el clima organizacional es deficiente en algunos casos entre lo operativo y lo administrativo, porque cada área cumple su labor aisladamente.

Tratar oportunamente los conflictos y cumplir la normatividad de convivencia, separar lo laboral de lo personal, diagnosticar situaciones de conflicto, hacer cultura de solución de conflictos sin egoísmos y exigir mejor protagonismo del Comité de Convivencia Laboral.

Implementar estrategias de liderazgo donde se manifieste la importancia del recurso humano y donde los directivos se capaciten para ser verdaderos líderes, para motivar y aceptar la participación de sus colaboradores, dándoles confianza para que resuelvan cosas que se pueden hacer fácilmente sin pedir autorización, además de interactuar más con los miembros de la institución, porque de acuerdo a los resultados de la investigación, los directivos no se detienen en el tema de liderazgo, simplemente ordenan para cumplir metas institucionales.

Impulsar una cultura de Seguridad y Salud en el Trabajo, entregar con oportunidad los elementos de protección personal y realizar por parte de salud ocupacional, la socialización del mapa de riesgos del Centro LOPE, como insumo para corregir riesgos y prevenir accidentes; así como, campañas eficaces y actualizadas de riesgos profesionales.

Dotar el Centro de Formación, con equipos actualizados acordes a los requerimientos de los procesos y a la oferta de programas y que sean consecuentes con los espacios que se

necesitan. Revisar las instalaciones sanitarias, porque presentan mal olor, dotar de mayor número de vídeobeams.

Analizar las cargas de trabajo, donde, los funcionarios administrativos puedan participar de los eventos a que tienen derecho contemplados en el Plan de Bienestar, instaurando una política de no llevar trabajo a la casa, donde se pueda cumplir con el horario establecido, porque en la actualidad se le da más prioridad al trabajo que a la familia.

11. Referencias

Alcalá Uribe, E. M. (2011). *El clima organizacional en una institución pública de educación superior* (Trabajo de pregrado). Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, San Juan Bautista.

Álvarez, J. y Florez, L. (S, f). *Clima organizacional en empresas colombianas*. Universidad de la Sabana.

Alcalá Uribe, E. M. (2011). El clima organizacional en una institución pública de educación superior (Trabajo de pregrado). Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, San Juan Bautista.

Adenike, A. (2011). Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: evidence from Covenant University. *Business Intelligence Journal*. 4 (1). 151-166.

Arabaci, B. (2010). Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate (Sample of Educational Faculty of Firat University). *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. 2 (2). 4445-4450

Argyris, C. (1957). *The individual and organization: some problems of mutual adjustment*. New York: John Wiley and Son.

Arnetz, B., Todd, L., y Arnetz, J. (2011). Organizational Climate, Occupational Stress, and Employee Mental Health: Mediating Effects of Organizational Efficiency. *JOEM*. 53 (1). 34-42.

Bolaños, K. y Franco, D. (2017). *Clima organizacional e identificación organizacional en empleados de una empresa de la ciudad de Cali* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia.

Bhutto, N., Laghari, M., y Butt, F. (2012). A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks. *Asian Social Science*. 8 (4). 259- 267.

Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: editorial trillas. Campbell, J. P. (1972). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New york: Random house.

Caligiore, I., & Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*. 8, (24), pp. 644-658.

Calvache Velasco, Martha. (2007). "...terrenos montañosos, ondulados y planos...". Pasto. En: M. Hermelin (Ed.), *Entorno Natural de 17 ciudades de Colombia* (p. 251). Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=s1kykWt9eQYC&pg=PA251&dq=terrenos+monta%C3%B1osos,+ondulados+y+planos+Nari%C3%B1o&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwijnNTN0PHhAhWH1lkKHUnVACsQ6AEIKTAA#v=onepage&q=terrenos%20monta%C3%B1osos%2C%20ondulados%20y%20planos%20Nari%C3%B1o&f=false>

Castillo, N. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. Tesis para optar por el título profesional de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cardona, R. y Zambrano R. (2014) Artículo: Revisión de instrumentos de evaluación del clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, vol. 30, núm. 131, pp. 184-189. Universidad ICESI Cali, Colombia.

Carr, W. y Kemmis, S. (1986). *Teoría crítica de la enseñanza. La investigación acción en la formación del profesorado*. Barcelona: Martínez-Roca.

Cornell, F. (1955). *Socially perceptive administration*. New york: Ronald press.

Chernyak- Hai, L., y Tziner, A. (2016). The “I believe” and the “I invest” of Work-Family Balance: The indirect influences of personal values and work engagement via perceived organizational climate and workplace burnout. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 32 (1). 1- 10.

Chiang Vega, M., Salazar Botello, C., Huerta Rivera, P. & Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Scielo*, 2(23), 66-85.

Dávila Newman, Gladys, (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Laurus [en línea]. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109911>>ISSN 1315-883X

Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. Prentice Hall Interamericana, México. Dimock, E. (1967). *Qué es la Administración Pública*. México: Editorial Utheja.

Durán, C., & Atlante, M. E. (2012). *La medición del clima organizacional desde la perspectiva del personal de apoyo en la Universidad Nacional de Mar del Plata: aplicación de herramientas cualitativas a fin de profundizar en el análisis de los resultados obtenidos*. Niilan. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/1699/1/01391.pdf>

Garbuglia, S. (2013). *Clima laboral en un organismo público*. Mendoza

Garcia, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuaderno de administración*. 42. 43-61.

Garcia, M., y Ibarra, L. (S,f). Dimensiones del clima organizacional. Recuperado de: http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/dimesiones_del_clima_organizacional.htm

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. No. 42.

Gil, F. & Alcover, C. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid, España: Alianza Editorial S.A.

Gómez, C. (2004). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem*.

Universidad católica de Colombia, 98.

Gómez C (2004). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem*.

Universidad católica de Colombia.

Gonzales, D., J. (2002). Una teoría integradora de la motivación hacia el trabajo. *Revista Cubana de psicología*. 19 (2). 144- 149.

Gonzales, D. y Quintanilla, K. (2017). Clima organizacional y disposición al cambio en la entidad sin ánimo de lucro. Universidad del Rosario. Bogotá.

Gonçalves, Alexis P. (s,f). Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado de:
<http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Guillen, J. y Aduna, P. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación de Izatalapa.

Universidad Icesi. Estudios gerenciales. 24(106), 47-64.

Grisales Vargas, Juliana y Monroy Calvo, Isabel. (2011). *Evaluación del Clima Organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira y Propuestas de Intervención para Mejorarlo*. (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.

Imran, M., Rasli, A., y Zaman. K. (2014) A New Trilogy to Understand the Relationship among Organizational Climate, Workplace Bullying and Employee Health. *Arab Economic and Bussines journal*. 9 (2). 133-146.

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2018). *Plan de Intervención de Clima Organizacional 2017- 2018*. Bogotá- Colombia.

Iñiguez Rueda, L. (1999). “*Investigación y Evaluación Cualitativa: Bases teóricas y conceptuales*”. En Atención Primaria. Vol. 23 Núm. 8. Mayo 1999. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Jimenez Bonilla, D. y Jimenez Bonilla, E. (2016). "Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo". *Revista Ciencia Unemi* vol. 9 – No. 18, junio 2016, pp. 26 – 34. Recuperado de:
file:///users/mafe/downloads/dialnet-limalaboralysuincidenciaenlasatisfacciondelostrab-5774750%20(1).pdf

Lewin k. (1936). *Field theory of personality*. New York: Mcgraw Hill.

Méndez Álvarez, C. E. (2000). *Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa*. Bogotá D, C. Facultad de estudios de Administración y Negocios. Universidad del Rosario.

Méndez Álvarez, C. E. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Universidad & Empresa*. 4 (9). 100- 121.

Mendez Alvarez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia, Universidad del Rosario, Bogotá.

Mercado Salgado, P. y Toro Álvarez, F. (2008). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en dos Universidades Públicas de Latinoamérica: México y Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 27(1), 5-15. 80

Morales Jaramillo, V. A., & Tirapé Moran, R. A. (2013). *Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la empresa Aerostar SA*. (Tesis de pregrado) Universidad Estatal de Milagros, Ecuador.

Novac, C and Bratanov C. (2014). The Impact of the Leadership Style on the Organizational Climate in a Public Entity. Management Dynamics in the Knowledge Economy. *College of Management (NUPSPA) & Tritonic Books*. 2 (1). 155-179.

Noordin, F., Sehan, S., Omar, S., y Idrus., S. (2010). Organizational Climate and Its Influence On Organizational Commitment. *International Business & Economics Research Journal*. 9 (2). 1- 9.

Patlan- Perez, J., Martínez, E. y Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista internación administración y finanzas*. 5 (5). 1-19. Universidad pontificia Bolivariana.

Picón, A. (2008). *Estudio del clima organizacional en la en la empresa colombiana de extrusión* (tesis de pregrado). Floridablanca.

Riascos. A. y Garcia, D. (2013). Análisis Del Clima Organizacional, Almacenes La 14 S.A., Capítulo Buenaventura, 2012- 2013

Richa, C., Santosh, R. y Mukesh, K. (2014). Organizational climate, climate strength and work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 133. 291 – 303.

Sanchez, A., Niento, H. y Anzola, I. (2015) incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la localidad. *Cuadernos latinoamericanos de Administración*. XI (21). 27-38.

Serrato, M. (2011). *Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad Colombia LTDA* (tesis de pregrado). Universidad de la Salle. Bogota, Colombia.

Segredo Pérez, A. M. (2011, abril). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior. Scielo*. 25(2), 164-177.

Servicio Nacional de Aprendizaje Sena. (2016). *Informe Microclimas. Reg. 212*. Centro internacional de producción Limpia- Lope.

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2018). Quiénes somos. Recuperado de <http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx>

Sierra, J. (2012). *Clima Organizacional: Elemento clave para el proceso de calidad de las instituciones prestadoras de salud* (tesis de postgrado). Universidad nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.

Soria, R. (2008). *Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara*, México.

Tapias cuadrado, A. (2014). Diagnóstico del Clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó “Diego Luis Córdoba”. Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de: Magister en Administración.

Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración. Bogotá, Colombia.

TerriData. (2018). Fichas y Tableros. Recuperado de:

<https://terridata.dnp.gov.co/#/acercade>.

Toro, F. (1992). Clima organizacional y productividad laboral. *Temas de administración*. 2. 66- 72.

Toro, F. (2001). El clima Organizacional. *Perfil de empresas colombianas*. Medellin, Colombia: Cincel.

Vartia, M. (1996). The sources of bullying–psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5 (2).

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar Bustamante M. C. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas*, 2(2), 329-349.

Verdugo. M (2015). “Estudio del clima organizacional en una empresa de manufactura, a través de una intervención de desarrollo organizacional”. *Ciencia Administrativa 2015-II*.

Williams Rodríguez, L. V. (2013). “Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública”. Universidad Autónoma de Nuevo León. Division de Estudios de Posgrado de Psicología. Monterrey, Nuevo León.

Zhang, J. (2010), Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*. 2 (2). 186-201.