

**PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA RED DE
CONOCIMIENTO, INVESTIGACIÓN, PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE
MERCADOS Y MEDIOS DE LA COMUNICACIÓN COMERCIAL, EN EL C.G.T.S
SENA**

CÉSAR IVÁN ARBOLEDA SALINAS

ANDRÉS DAVID DOMÍNGUEZ LONDOÑO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

CALI

2018

**PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA RED DE
CONOCIMIENTO, INVESTIGACIÓN, PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE
MERCADOS Y MEDIOS DE LA COMUNICACIÓN COMERCIAL, EN EL C.G.T.S
SENA**

**CÉSAR IVÁN ARBOLEDA SALINAS
ANDRÉS DAVID DOMÍNGUEZ LONDOÑO**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**DIRECTORA
MÓNICA GARCÍA SOLARTE**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

CALI

2018

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, martes 13 de noviembre de 2018

Dedicatoria.

Dedico este trabajo de grado primeramente a Dios, por brindarme sabiduría y concederme la paciencia requerida para avanzar en este bello y esforzado camino.

A mis padres Farley y Martha por su valioso apoyo, sus voces de aliento y su ejemplo, aspectos que han sido vitales a lo largo de mi vida personal y mi formación como profesional.

A mi esposa Laura, por ser mi fuente de inspiración y motivación, por brindarme su compañía y su comprensión, en aquellas ocasiones en que sentí desfallecer.

Andrés David Domínguez Londoño.

A mi amigo Andrés David Domínguez Londoño, por todo su apoyo en este proceso formativo., y a todas las personas que contribuyeron a la realización de este trabajo de investigación

César Iván Arboleda Salinas.

Abstract.

The organizational climate is currently one of the factors that most affect the performance and motivation of employees in any type of organization, regardless of the economic activity or sector to which they belong.

The following document contains the results of a research on the perception of the organizational climate, made in the Technological Services Management Center (CGTS), assigned to the National Service of Learning -SENA- Regional Valle del Cauca. Said research is carried out through the application of the organizational climate measurement tool, proposed by Álvaro Zapata Domínguez and Mónica García Solarte. These results correspond to the measurement of the perception of the contractor instructors regarding the 27 variables that in a whole make up the organizational climate. In the same way, a strengthening plan is presented whose objective is to optimize those variables with higher qualification and improve the variables whose average value is not in the desirable qualification ranges.

Resumen.

El clima organizacional es actualmente uno de los factores que más inciden en el desempeño y motivación de los colaboradores en cualquier tipo de organización, sin importar su actividad económica ni el sector al cual pertenezca.

El siguiente documento contiene los resultados de una investigación sobre la percepción del clima organizacional, hecha en el Centro de Gestión Tecnológica de Servicios (CGTS), adscrito al Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA- Regional Valle del Cauca. Dicha investigación es llevada a cabo mediante la aplicación de la herramienta de medición del clima organizacional, planteada por Álvaro Domínguez Zapata y Mónica García Solarte. Estos resultados corresponden a la medición de la percepción de los instructores contratistas con respecto a las 27 variables que en su conjunto conforman el clima organizacional. Del mismo modo, se presenta un plan de fortalecimiento cuyo objetivo obedece a optimizar aquellas variables con mayor calificación y mejorar las variables cuyo valor promedio no se encuentra en los rangos de calificación deseable.

Tabla de contenido

Introducción	1
1. El problema	4
1.1. Antecedentes	6
1.2. Formulación del problema	8
1.2.1. Definición del problema.	8
1.3. Objetivos	8
1.3.1. Objetivo General.	8
1.3.2. Objetivos Específicos.	9
1.4. Justificación	9
1.5. Metodología	10
1.5.1. Tipo de investigación.	10
1.5.2. Población objeto de estudio.	10
1.6. Fases de la investigación.	11
1.6.1. Sensibilización.	11
1.6.2. Aplicación de cuestionarios/encuestas.	13
1.6.3. Tabulación y análisis de la información resultante de los cuestionarios.	13
1.6.4. Elaboración de informe de resultados.	13
1.6.5. Propuesta de plan de fortalecimiento.	13
1.7. Instrumento a utilizar.	13
2. Marco referencial	15
2.1. Marco teórico	15
2.1.1. Clima organizacional.	15
2.1.1.1. Tipos de clima organizacional.	17
2.1.1.1.1. Clima tipo autoritario – explotador.	17
2.1.1.1.2. Clima tipo autoritario – paternalista.	18
2.1.1.1.3. Clima tipo participativo – consultivo.	18
2.1.1.1.4. Clima tipo participativo – en grupo.	18

2.1.1.2. Dimensiones del Clima Organizacional.....	19
2.1.2. Teoría de las relaciones humanas (Elton Mayo).....	20
2.1.3. Teorías motivacionales	21
2.1.3.1. Teoría X y Y (Douglas Mc Gregor).....	21
2.1.3.2. Teoría de la motivación-Herzberg.	23
2.1.3.3. Teoría conductual de la administración.	24
2.1.3.4. Teoría de las necesidades adquiridas (Mc Clelland).....	24
2.1.4. Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional.	26
2.1.4.1. El Cuestionario de Litwin y Stringer	28
2.1.4.2 Modelo de Fernando Toro.	30
2.1.4.3. Modelo de Hernán Álvarez Londoño.	31
2.1.4.4. Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional.	32
2.2. Estado del arte.....	34
2.3. Marco conceptual.....	40
2.3.1. Clima organizacional.	40
2.3.2. Motivación.	41
2.3.3. Percepción.....	41
2.3.4. Plan de acción.	42
2.4. Marco contextual	42
2.4.1 Historia.....	42
2.4.2. Estructura Administrativa.	43
3. Desarrollo.....	46
3.1. Diagnóstico del clima	46
3.1.1. Tabulación y análisis de la información recolectada.	46
3.1.1.1. Análisis de los resultados.....	48
3.1.1.1.1. Ética.	50
3.1.1.1.2. Misión.	52
3.1.1.1.3. Normas.....	54
3.1.1.1.4. Grupos Informales.	56

3.1.1.1.5. Identidad	58
3.1.1.1.6. Solución De Conflictos.	60
3.1.1.1.7. Relaciones Interpersonales.....	62
3.1.1.1.8. Información.....	65
3.1.1.1.9. Plan Estratégico de Desarrollo.....	67
3.1.1.1.10. Cooperación.	69
3.1.1.1.11. Libre Asociación.....	71
3.1.1.1.12. Higiene y Salud Ocupacional.....	73
3.1.1.1.13. Trabajo en Equipo.....	75
3.1.1.1.14. Infraestructura.	77
3.1.1.1.15. Liderazgo.	80
3.1.1.1.16. Estructura Organizacional.....	82
3.1.1.1.17. Compensación.....	85
3.1.1.1.18. Inducción y Capacitación.....	88
3.1.1.1.19. Procesos y Procedimientos.	89
3.1.1.1.20. Comunicación Participativa.	92
3.1.1.1.21. Socialización.	95
3.1.1.1.22. Desarrollo Personal y Profesional.....	98
3.1.1.1.23. Autoevaluación.	99
3.1.1.1.24. Motivación.	102
3.1.1.1.25. Evaluación del Desempeño.....	104
3.1.1.1.26. Reconocimiento.	106
3.1.1.1.27. Balance Vida-Trabajo.	108
3.2. Plan de mejora.....	113
4. Conclusiones	149
5. Recomendaciones	152
6. Bibliografía	154
7. Anexos.	148

Índice de tablas

Tabla 1 Distribución de la población por género.....	46
Tabla 2. Distribución de la población por nivel educativo	46
Tabla 3.Rangos de valoración.....	48
Tabla 4. Resultados promedio de las variables.....	49
Tabla 5. Identificación de las causas detectadas en ética.....	52
Tabla 6. Posibles soluciones propuestas por las personas	52
Tabla 7. Identificación de las causas detectadas en misión de <i>desarrollo</i>	53
Tabla 8. Posibles soluciones propuestas por las personas.	54
Tabla 9. Identificación de las causas detectadas en la variable Normas. 9.....	55
Tabla 10. Posibles soluciones propuestas por las personas.	56
Tabla 11. Causas detectadas para la variable Grupos Informales.....	57
Tabla 12. Posibles soluciones propuestas por las personas	58
Tabla 13. Causas detectadas para la variable Identidad.....	60
Tabla 14. Posibles soluciones propuestas por las personas.	60
Tabla 15. Causas detectadas para la variable Solución de Conflictos.	61
Tabla 16. Posibles soluciones propuestas por las personas.	62
Tabla 17. Causas detectadas para la variable Relaciones Interpersonales.	63
Tabla 18. Posibles soluciones propuestas por las personas.	64
Tabla 19. Causas detectadas para la variable Información.	66
Tabla 20. Posibles soluciones propuestas por las personas	66
Tabla 21. Causas detectadas del plan estratégico de desarrollo.....	68
Tabla 22. Posibles soluciones propuestas por las personas.	68
Tabla 23. Causas detectadas para la variable Cooperación.	70
Tabla 24. Posibles soluciones propuestas por las personas.	70
Tabla 25. Causas detectadas para la variable Libre Asociación	72
Tabla 26. Posibles soluciones propuestas por las personas	73
Tabla 27. Causas detectadas para la variable Higiene y Salud Ocupacional.....	74

Tabla 28. Posibles soluciones propuestas por las personas	75
Tabla 29. Causas detectadas para la variable Trabajo en Equipo.	76
Tabla 30. Posibles soluciones propuestas por las personas.	77
Tabla 31. Causas detectadas para la variable Infraestructura.	78
Tabla 32. Posibles soluciones propuestas por las personas.	79
Tabla 33. Causas detectadas para la variable Liderazgo.....	81
Tabla 34. Posibles soluciones propuestas por las personas.	81
Tabla 35. Causas detectadas para la variable Estructura Organizacional	84
Tabla 36. Posibles soluciones propuestas por las personas.	84
Tabla 37. Causas detectadas para la variable Compensación.	87
Tabla 38. Posibles soluciones propuestas por las personas	87
Tabla 39. Causas detectadas para la variable Inducción y Capacitación.	89
Tabla 40. Posibles soluciones propuestas por las personas.	89
Tabla 41. Causas detectadas para la variable Procesos y Procedimientos.....	91
Tabla 42. Posibles soluciones propuestas por las personas.	91
Tabla 43. Causas detectadas para la variable Comunicación Participativa.	94
Tabla 44. Posibles soluciones propuestas por las personas	94
Tabla 45. Causas detectadas para la variable Socialización.	97
Tabla 46. Posibles soluciones propuestas por las personas.	97
Tabla 47. Causas detectadas para la variable Desarrollo Personal y Profesional.....	99
Tabla 48. Posibles soluciones propuestas por las personas	99
Tabla 49. Causas detectadas para la variable Autoevaluación	101
Tabla 50. Posibles soluciones propuestas por las personas	101
Tabla 51. Causas detectadas para la variable Motivación.	103
Tabla 52. Posibles soluciones propuestas por las personas.	103
Tabla 53. Causas detectadas para la variable Evaluación de Desempeño	105
Tabla 54. Posibles soluciones propuestas por las personas.	105
Tabla 55. Causas detectadas para la variable Reconocimiento.....	107
Tabla 56. Posibles soluciones propuestas por las personas.	107

Tabla 57. Causas detectadas de la variable Balance Vida-Trabajo.	109
Tabla 58. Posibles soluciones propuestas por las personas.	109
Tabla 59. Puntajes promedio del género de la población.	110
Tabla 60. Puntajes promedio según nivel educativo de la muestra.	112
Tabla 61. Actividades de mejora propuestas para la variable Balance Vida-Trabajo	114
Tabla 62. Actividades de mejora propuestas para la variable Reconocimiento	115
Tabla 63. Actividades de mejora propuestas para la variable Evaluación del Desempeño	117
Tabla 64. Actividades de mejora propuestas para la variable Motivación	118
Tabla 65. Actividades de mejora propuestas para la variable Autoevaluación	120
Tabla 66. Actividades de mejora propuestas Desarrollo Personal y Profesional	121
Tabla 67. Actividades de mejora propuestas para la variable Socialización	123
Tabla 68. Actividades de mejora propuestas para la variable Comunicación Participativa	125
Tabla 69. Actividades de mejora propuestas para la variable Procesos y Procedimientos.....	127
Tabla 70. Actividades de mejora propuestas para la variable Inducción y Capacitación.....	128
Tabla 71. Actividades de mejora propuestas para la variable Compensación	130
Tabla 72. Actividades de mejora propuestas para la variable Estructura Organizacional.....	131
Tabla 73. Actividades de mejora propuestas para la variable Liderazgo	132
Tabla 74. Actividades de mejora propuestas para la variable Infraestructura	133
Tabla 75. Actividades de mejoras propuestas para la variable Trabajo en Equipo	135
Tabla 76. Actividades de mejora propuestas para la variable Higiene y Salud Ocupacional.....	136
Tabla 77. Actividades de mejora propuestas para la variable Libre Asociación	138
Tabla 78. Actividades de mejora propuestas para la variable Cooperación	139
Tabla 79. Actividades de mejora propuestas para la variable Plan Estratégico de Desarrollo ...	140
Tabla 80. Actividades de mejoras propuestas para la variable Información	141
Tabla 81. Actividades de mejora propuestas para la variable Relaciones Interpersonales.....	142
Tabla 82. Actividades de mejora propuestas para la variable Solución de Conflictos	143
Tabla 83. Actividades de mejora propuestas para la variable Identidad.....	144
Tabla 84. Actividades de mejora propuestas para la variable Grupos Informales.....	145
Tabla 85. Actividades de mejora propuestas para la variable Normas	146

Tabla 86. Actividades de mejora propuestas para la variable Misión	147
Tabla 87. Actividades de mejora propuestas para la variable Ética	148

Índice de gráficos

Gráfico 1. Organigrama SENA.....	44
Gráfico 2. Resultados generales.....	49
Gráfico 3. Ética.	51
Gráfico 4. Misión.	53
Gráfico 5. Normas.....	55
Gráfico 6. Grupos Informales.	57
Gráfico 7. Identidad.	59
Gráfico 8. Solución de Conflictos.....	61
Gráfico 9. Relaciones Interpersonales.	63
Gráfico 10. Información.....	65
Gráfico 11. Plan Estratégico de Desarrollo.....	67
Gráfico 12. Cooperación.....	69
Gráfico 13. Libre Asociación.....	72
Gráfico 14. Higiene y Salud Ocupacional.	74
Gráfico 15. Trabajo en Equipo.....	76
Gráfico 16. Infraestructura.....	78
Gráfico 17. Liderazgo.	80
Gráfico 18. Estructura Organizacional.	83
Gráfico 19. Compensación.....	86
Gráfico 20. Inducción y Capacitación.	88
Gráfico 21. Procesos y Procedimientos.	90
Gráfico 22. Comunicación Participativa.....	93
Gráfico 23. Socialización.....	96
Gráfico 24. Desarrollo Personal y Profesional.	98
Gráfico 25. Autoevaluación.....	100
Gráfico 26. Motivación.....	102
Gráfico 27. Evaluación del Desempeño.....	104

Gráfico 28. Reconocimiento.	106
Gráfico 29. Balance Vida – Trabajo.	108

Introducción

El siguiente documento contiene los resultados de una de investigación, cuya temática radica en un análisis y posterior plan de fortalecimiento, en lo que respecta a la percepción del clima organizacional por parte de los instructores contratistas pertenecientes a la red de conocimiento investigación, planeación y desarrollo de mercados y medios de la comunicación comercial, en el Centro de Gestión Tecnológica de Servicios (C.G.T.S), del SENA, Regional Valle del Cauca, de la ciudad de Cali.

Dicho centro de formación profesional, ofrece programas en los niveles técnicos, tecnológicos, especializaciones tecnológicas, formación complementaria y programas de articulación con la educación media.

Así, se desarrolla una investigación a la red de conocimiento mencionada anteriormente, que está conformada por 3 programas tecnológicos: Gestión de Mercados, Dirección de Ventas y Biocomercio Sostenible. Además, 4 programas técnicos: Operaciones Comerciales, Ventas de Productos y Servicios, Comercialización de Alimentos, Gestión Comercial en Telemercadeo y Contact Center y Comercialización de Productos Masivos. Adicionalmente, un programa de especialización tecnológica: Diseño y Desarrollo de Investigación de Mercados.

A continuación, se presenta toda la fundamentación de la problemática, cuyo desarrollo permite medir el clima organizacional en el centro de formación antes mencionado. Asimismo, se esboza la metodología empleada y los resultados obtenidos para la estructuración del plan de mejoramiento. Se menciona también que este documento, compuesto por 7 capítulos, se encuentra dispuestos de la siguiente manera:

Capítulo 1: El problema. En este apartado, se hace mención a la problemática que motiva y da origen a la investigación, destacando entre otras cosas, los antecedentes, objetivos de la investigación, metodología de la misma, presentación de la herramienta a utilizar, etc.

Capítulo 2: Marco referencial. Este capítulo obedece a lo relacionado con el marco teórico (el cual, brinda el soporte del trabajo de investigación, desde las diferentes teorías, según el tema objeto de estudio, siendo en este caso, el clima organizacional,). También, contiene entre otros aspectos, el estado del arte, marco conceptual y contextual.

Capítulo 3: Desarrollo. El tercer capítulo del presente trabajo de investigación corresponde a lo relacionado con la presentación, organización y procesamiento de los datos obtenidos durante la investigación, mediante la aplicación de la herramienta de recolección de la información. Dicho apartado contiene entre otras cosas: El diagnóstico del clima organizacional, tabulación y análisis de los datos recolectados y la calificación por parte de los instructores contratistas, de cada una de las variables que en su conjunto conforman la herramienta de recolección de información (encuesta), etc.

Capítulo 4: Conclusiones. En este capítulo, se presentan las conclusiones sobre el diagnóstico de la percepción del clima organizacional por parte de los instructores contratistas del CGTS, teniendo también en cuenta algunos factores presentes en el plan de mejora.

Capítulo 5: Recomendaciones. Se presentan en este capítulo, algunas sugerencias para la institución, en lo que respecta a la percepción del clima organizacional por parte de sus instructores contratistas, teniendo en cuenta el diagnóstico de éste y las propuestas de solución planteadas por los mismos instructores.

Capítulo 6: Bibliografía. En este punto, se pueden encontrar las referencias de los diferentes materiales bibliográficos (tales como: investigaciones de temas afines y/o similares, artículos y libros) que fueron tenidos en cuenta para el desarrollo de la investigación

Capítulo 7: Anexos. En este capítulo se pueden encontrar las tablas de frecuencia con las respuestas y diversas opiniones sobre los instructores tenidos en cuenta para la realización de la encuesta, sus puntos de vista sobre las posibles soluciones ante las problemáticas en los diferentes aspectos del clima organizacional evaluados mediante la herramienta de recolección de la información.

1. El problema

El Centro de Gestión Tecnológica de Servicios (C.G.T.S), es uno de los centros más importantes de la Regional Valle, del SENA, el cual se encuentra acreditado por altos estándares de calidad. Se encuentra ubicado en Santiago de Cali, con sede principal en el Complejo Salomia, al norte de la ciudad, contando también con sedes alternas como la Sede Tecno Parque en el centro de la ciudad, La Sede Escuela Gastronómica al oeste y sedes en convenio con otras instituciones como: Universidad Libre, Universidad Santiago de Cali, Corporación CRES y múltiples espacios educativos (colegios – escuelas – empresas) a nivel local.

En ese orden de ideas, se hace necesario precisar que, en el SENA, los diferentes Centros ofertan programas de formación, acorde a lo que se conoce como “redes de conocimiento”, lo cual, hace referencia a una estrategia institucional que busca agrupar de manera lógica, los diferentes programas que obedecen a las necesidades y/o requerimientos de un sector en común. Dicho lo anterior, es importante indicar que una de las redes de conocimiento presentes en el CGTS, se conoce como la red de conocimiento, investigación, planeación y desarrollo de mercados y medios de la comunicación comercial bajo la cual se ofrecen 9 programas de formación titulada en los niveles técnico, tecnólogo y especialización tecnológica en las modalidades presencial, semipresencial y virtual.

Pese a la importancia que representa el C.G.T.S para la Regional Valle del Cauca y aún para la red de comercio, hasta la actualidad no se ha realizado un estudio significativo sobre percepción de clima organizacional que involucre directa y exclusivamente a los instructores contratistas de la ya nombrada red. Si bien, en años anteriores (2002, 2015 y 2016

respectivamente), se han hecho estudios de medición de índole psicosocial, propuestos desde la Dirección General de la institución y se han llevado a cabo manera general, bien sea a la regional Valle del Cauca o en su defecto, se realizan de manera generalizada al C.G.T.S, sin diferenciación alguna de las diferentes redes de conocimiento y coordinaciones académicas en las cuales se divide este centro. Adicional a esto, los resultados de dichas mediciones no han sido socializados, lo cual no ha permitido de cierta manera proceder a plantear acciones que permitan contribuir al mejoramiento de la percepción en este tema.

Por otra parte, al tratarse de estudios de índole nacional, es indispensable tener en cuenta que la muestra seleccionada¹ de instructores y personal administrativo del Centro, no es una muestra que permita extrapolar los resultados y poder deducir y concluir aspectos sobre el clima organizacional de la red de conocimiento, específicamente en el centro de formación.

Considerando lo anterior, es importante tener en cuenta que la ausencia de una medición de percepción en cuanto a clima organizacional, puede desencadenar en el profundo desconocimiento por parte de los directivos del Centro, en lo que respecta a los niveles de satisfacción de los instructores contratistas, situación que puede llevar paulatinamente a un deterioro en el desempeño laboral de éstos, impactando negativamente en la formación que es impartida a los aprendices de la red. Fundamentándose en lo anterior, se lleva a cabo una medición focalizada en el Centro y posteriormente un plan de trabajo debidamente estructurado, con

¹ Es necesario hacer la aclaración, que dicha muestra seleccionada se toma como parte de la muestra que será objeto de estudio por parte de la Dirección Nacional, la cual, a su vez, es una muestra del conglomerado nacional que se toma para cada Regional. Esto hace que sus resultados, si bien pueden ser susceptibles de extrapolarse a nivel nacional, tal vez no representen en su totalidad los aspectos más relevantes del Centro. Por ello, se hace necesario determinar una muestra representativa, definiendo como universo objeto de estudio, los colaboradores directamente vinculados con el C.G.T.S., específicamente los instructores contratistas de la red de conocimiento en mención.

diferentes acciones que permitan el fortalecimiento y mejora en los niveles de percepción de los instructores contratistas.

1.1. Antecedentes

El Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, es un establecimiento público del orden nacional, adscrito al Ministerio de Trabajo de Colombia que ofrece programas gratuitos a personas en niveles técnicos, tecnológicos y complementarios.

El SENA nació durante el gobierno de la Junta Militar, posterior a la renuncia del General Gustavo Rojas Pinilla, mediante el Decreto-Ley 118, del 21 de junio de 1957. Su función, definida en el Decreto 164 del 6 de agosto de 1957, fue brindar formación profesional a trabajadores, jóvenes y adultos de la industria, el comercio, el campo, la minería y la ganadería. Su creador fue Rodolfo Martínez Tono. (Sena, 2013)

Dentro de sus principales funciones se encuentran impulsar la promoción social del trabajador a través de la organización y ejecución de formación profesional integral, expidiendo títulos y certificados de los programas y cursos que imparte o valide, dentro de los campos propios de la formación profesional integral.

La estructura organizacional y las funciones de la institución, se encuentran reglamentadas por el Decreto 249 de 2004 y la Ley 489 de 1998. El Artículo 2 del Decreto 249 de 2004, determina al Consejo Directivo Nacional como el máximo órgano rector del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Posterior a este, sigue la Dirección General, que se subdivide en 33 Direcciones Regionales, y estas a su vez en Centros de Formación que en total suman 115. La Regional Valle se encuentra subdivida en 10 Centros de Formación, siendo uno de ellos, el Centro de Gestión Tecnológica de Servicios C.G.T.S, que en la actualidad se encarga de impartir formación en diferentes áreas de servicios como: salud, turísticos, administrativos, contables financieros, deporte, mercadeo,

tecnologías de la información y la comunicación, logística, transporte, ventas y comercialización.
(Sena, 2013)

Considerando lo anterior, la presente propuesta tiene como eje conceptual poder identificar la percepción del clima de los instructores contratistas. Ésta se puede definir como la percepción del individuo sobre la organización de acuerdo a su ambiente. Es importante para una organización conocer el grado de satisfacción presente en sus colaboradores, puesto que es sabido, que éste incide en el desempeño laboral y actitudinal que se pueda tener en el día a día.

En lo que concierne a actividades de medición de percepción de clima organizacional, se hace necesario mencionar que la institución, realiza de manera general mediciones a nivel nacional sobre riesgo psicosocial, dentro de las cuales aparece un factor relacionado con el clima organizacional. En la Regional Valle, se han llevado a cabo 2 estudios de este tipo, los cuales han tenido lugar en los años 2015 y 2016. Con respecto a la medición de riesgo psicosocial llevada en 2015, se puede decir que esta se realizó de manera generalizada para la Regional, sin hacer distinción de los cargos o modos de vinculación de los diferentes colaboradores participantes en dicho estudio, adicional a ello, los resultados de éste no se socializaron con los directivos del C.G.T.S.

Para el año 2016, con el apoyo del consorcio ECO-CRECE, se llevó a cabo un estudio de clima organizacional en el C.G.T.S, abarcando un total de 263 colaboradores, de los cuales 72 (27%) fueron funcionarios de planta y 191 (73%) contratistas destacando ítems del micro clima organizacional tales como: normas de excelencia, claridad organizacional, calor y apoyo (camaradería), recompensa, solidaridad, responsabilidad, autonomía y empoderamiento, estilo de dirección, sentido de pertenencia, remuneración, beneficios y bienestar, estabilidad, confianza en

los líderes, valores colectivos, gestión del desempeño, oportunidades de desarrollo, entrenamiento y capacitación, estructura y procesos, comunicación, resistencia al cambio, resolución de conflictos, colaboración y trabajo en equipo. Si bien, dicho estudio se encontraba focalizado para el C.G.T.S y distinguía entre funcionarios de planta y contratistas, no se hacía un énfasis especial en los instructores de la red de conocimiento, investigación, planeación y desarrollo de mercados y medios de la comunicación comercial. (Quenguán, 2016).

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Definición del problema.

Expuesto lo anterior, surge la siguiente interrogante como la pregunta orientadora del ejercicio investigativo que se lleva a cabo:

¿Cuál es el diseño del plan de mejora para la percepción del clima organizacional de los instructores contratistas adscritos a la red de conocimiento, investigación, planeación y desarrollo de mercados y medios de la comunicación comercial en el Centro de Gestión Tecnológica de Servicios -C.G.T.S SENA, Regional Valle, a partir de su diagnóstico?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Diseñar una propuesta de plan de mejora para la percepción del clima organizacional de los instructores contratistas adscritos a la red conocimiento, investigación, planeación y desarrollo de mercados y medios de la comunicación comercial en el Centro de Gestión Tecnológica de Servicios (C.G.T.S) SENA, Regional Valle, para el año 2018, a partir de su diagnóstico.

1.3.2. Objetivos Específicos.

Diagnosticar el clima organizacional de los instructores contratistas pertenecientes a la red de conocimiento, investigación, planeación y desarrollo de mercados y medios de la comunicación comercial en el Centro de Gestión Tecnológica de Servicios (C.G.T.S) SENA, Regional Valle por medio de la aplicación de una herramienta de medición.

Plantear estrategias que fortalezcan el clima organizacional de la red de conocimiento, investigación, planeación y desarrollo de mercados y medios de la comunicación comercial en el Centro de Gestión Tecnológica de Servicios (C.G.T.S) SENA, Regional Valle

1.4. Justificación.

El clima organizacional, ese importante factor dentro de todas las empresas, hace referencia “a las percepciones y apreciaciones individuales que cada uno de los miembros de un grupo tiene respecto a las funciones y al entorno físico y social del trabajo”, (Zapata, y otros, 2008, p.201). Es un elemento sumamente relevante a la hora de identificar tanto relaciones de causa-efecto en lo que respecta al cumplimiento de objetivos, como para identificar aspectos que puedan incidir en el nivel de compromiso, motivación y sentido de pertenencia que puedan presentar los colaboradores adscritos a una organización.

Por medio de la siguiente investigación, se logra indagar sobre la percepción que los instructores contratistas de la red tienen respecto de las diferentes variables que conforman el clima organizacional. Es válido también tener en cuenta “que cuando dos o más personas se juntan para realizar cualquier trabajo, la involucración afectiva es una condición esencial para que se consigan los objetivos comunes” (Alves, 2000, p.123). A su vez, este estudio permite obtener información

relacional sobre el nivel de influencia que pudiese tener sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, las diversas aristas que conforman la percepción del clima organizacional.

Adicional a ello, estudiar el clima organizacional del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios del SENA, Regional Valle, permite identificar la percepción que sus funcionarios, tienen respecto de la gestión, administración y liderazgo llevada a cabo en la organización, su nivel de satisfacción y motivación en lo que se refiere al desarrollo de sus funciones, instalaciones físicas e identificar la manera en la cual, lo anterior pudiese impactar positiva o negativamente en la práctica de la actividad misional de la institución. Por otro lado, estudiar el clima organizacional del C.G.T.S, trae como beneficio, la obtención de información que puede ser presentada a manera de insumo, para realizar estudios posteriores que permitan la identificación y posterior definición de una cultura organizacional por parte de la institución.

1.5. Metodología

1.5.1. Tipo de investigación.

Para el presente estudio se realiza una investigación descriptiva, a partir de la aplicación de una encuesta, a la que se le realiza un análisis cualitativo y cuantitativo. Por medio de este tipo de investigación y su enfoque, se diagnostica la percepción del clima organizacional para los instructores contratistas de la red descrita en el presente trabajo, dando a conocer su percepción, su opinión sobre causas y soluciones ante situaciones percibidas de forma diferente a lo ideal.

1.5.2. Población objeto de estudio.

La red de conocimiento en la cual se realiza la presente investigación, está conformada por 46 instructores contratistas. Para efectos del estudio, se plantean como requisitos indispensables,

las siguientes características, las cuales permiten realizar un filtro a la hora de seleccionar a los individuos a los que se les aplica una encuesta escrita: a. deben ser instructores contratistas adscritos a la red, b. tener mínimo 6 meses de estar laborando en la institución y c. aceptar participar de manera voluntaria en el diagnóstico.

Considerando las anteriores características, de un total de 46 instructores contratistas, 30 son seleccionados (ver Anexo 1), para realizar la encuesta escrita, puesto que cumplen con los criterios de selección. Teniendo en cuenta que la población obedece a un número considerablemente reducido, se procede a realizar un censo.

Por otro lado, se menciona que, de estos 30 instructores, 14 corresponden a áreas técnicas y 16 a áreas transversales (es decir, son instructores que imparten conocimiento en áreas relacionadas con: medio ambiente, cultura física, ética, inglés, salud y seguridad en el trabajo, emprendimiento y comunicación).

1.6. Fases de la investigación

Esta investigación se realiza considerando 5 fases o momentos diferentes, los cuales permiten de manera secuencial y estructurada, la consecución de los objetivos planteados. Dichos momentos o fases se llevan a cabo de la siguiente manera:

1.6.1. Sensibilización.

En esta primera fase se genera un momento de acercamiento entre los investigadores y la población objeto de estudio, en donde se busca generar conocimiento y conciencia de las razones que impulsan la realización de la investigación, del mismo modo, especificar cuál es el uso que se le da a la información resultante del estudio.

La sensibilización se realiza teniendo en cuenta 2 fases. El primer momento o fase se hace generando un espacio inicial de acercamiento entre los investigadores y la persona que hace de jefe inmediato de los instructores contratistas, quien es, para este caso, la coordinación académica. Ante esta dependencia se exponen los argumentos de la importancia de obtener información sobre la percepción de los instructores en lo que respecta al clima organizacional y los aportes y/o oportunidades de mejora que se pueden generar, a partir de las ideas que surjan en las respuestas de ellos. Del mismo modo, se muestran los objetivos de la investigación, se expone detalladamente la herramienta (encuesta a utilizar) y se solicita la autorización para poder recolectar información de los instructores, haciendo salvedad de la confidencialidad que se debe tener dicha información.

En el segundo momento, en una jornada de 1 hora y 30 minutos, posterior al visto bueno obtenido por parte de la coordinación académica del CGTS, se genera un espacio de acercamiento con los instructores, en donde, de manera conjunta, se les indica que van a formar parte de un estudio para conocer su percepción sobre la temática de la investigación, lo anterior buscando como fin ulterior, el diseño de un plan que permita mejorar y fortalecer esa percepción. Se destaca entonces, la importancia que tiene para una organización tener un clima organizacional óptimo. En dicho espacio, se indica también, que se va a utilizar una encuesta y se brindan indicaciones sobre las opciones de respuesta que se pueden encontrar en las diferentes preguntas. En ese espacio, se genera también, una base de datos para enviar de manera digital, la encuesta, lo cual, permite agilizar el tiempo de respuesta de la misma.

1.6.2. Aplicación de cuestionarios/encuestas.

Posterior a la sensibilización y teniendo en cuenta las características de la población objeto de estudio, se procede a la aplicación de las encuestas, las cuales se diligencian de manera virtual, mediante el envío del cuestionario a través de un formulario digital.

1.6.3. Tabulación y análisis de la información resultante de los cuestionarios.

La tercera fase de la investigación tiene que ver con la organización, procesamiento y ordenamiento de datos mediante la utilización de herramientas estadísticas, las cuales, permiten realizar análisis de tipo cuantitativo y cualitativo.

1.6.4. Elaboración de informe de resultados.

Considerando la tabulación y resultados cualitativos y cuantitativos, se procede a la realización de un informe con los datos más relevantes, los cuales se tienen en cuenta, acorde a los objetivos planteados en la investigación.

1.6.5. Propuesta de plan de fortalecimiento.

En primera instancia esta fase se nutre de una lista con una serie de recomendaciones, las cuales permiten la construcción de un plan de fortalecimiento para aquellos ítems dentro del cuestionario, cuyos resultados se encontraron por debajo del mínimo esperado, esto, teniendo en cuenta las políticas institucionales y la gobernabilidad de las variables por parte de los directivos del C.G.T.S.

1.7. Instrumento a utilizar

Para la realización de la presente investigación se utiliza el instrumento “Modelo de Medición del Clima Organizacional”, planteado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño,

ajustado posteriormente por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez. El instrumento se aplica mediante la utilización de encuestas escritas, a cada uno de los individuos seleccionados para conformar la muestra a investigar. A continuación, se presenta una breve descripción del mismo:

El instrumento es una actualización y adaptación hecha en 2008 por los docentes Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora, al instrumento de medición propuesto por Hernán Álvarez. Con el instrumento se busca conocer la percepción de los colaboradores en lo que respecta al clima organizacional, las razones que sustentan su percepción y las posibles soluciones que, desde su rol, puedan proponer.

Al hablar del instrumento, el cual se presenta en forma de formulario, es válido mencionar, que este permite evaluar la percepción de los colaboradores en torno a 27 dimensiones del clima organizacional siendo éstos: 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.

La aplicación del instrumento agiliza la obtención de información para generar un perfil diagnóstico del clima organizacional, valiéndose de un promedio de los resultados de los factores a evaluar. Del mismo modo, haciendo uso de éste, se pueden determinar entre otros aspectos, las diversas causas que derivan en la variación de los factores, el grado de dispersión de las respuestas, etc. (García, 2009).

2. Marco referencial

2.1. Marco teórico

2.1.1. Clima organizacional.

El constructo de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960. No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista. Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. (Vargas, 2010, p.18).

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

Por otro lado, Ucrós & Gamboa (2010) afirman que después de muchos años de investigaciones de diferentes autores, se ha llegado a cierto consenso respecto a que el clima organizacional expresa el grado de aprendizaje de los valores y hábitos de convivencia, respeto, solidaridad y paz; o por el contrario, puede expresar valores opuestos. Unos y otros son aprendidos en el hogar y en la escuela y reforzados en el ambiente laboral. Por consiguiente, un clima positivo en las organizaciones beneficia a las personas, las organizaciones y a la sociedad como un todo. (p. 189)

Brunet, (como se citó en Ucrós & Gamboa, 2010) plantea tres enfoques importantes en su definición de clima organizacional:

Primer enfoque. El clima como medida múltiple de los atributos organizacionales; es decir, piensa el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distingue de otras

(productos o servicios), son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. En este caso pone el énfasis en los factores objetivos.

Segundo enfoque. El clima como medida perceptiva de los atributos individuales: Responde a la discusión que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales del empleado y considera, incluso su grado de satisfacción. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la organización le puede satisfacer. De esta forma, el clima no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización, puede cambiar según las emociones de las personas que integran la organización.

Tercer enfoque. El clima como medida perceptiva de los atributos organizacionales: está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y pueden ser reducidas según la forma en la que la organización y/o unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y sociedad. (p.186)

Tomando como referencia a Zapata, Rodríguez y Sánchez (2013) en alguna de sus aproximaciones e importantes aportes sobre lo que en teoría se pudiera entender como clima organizacional, es importante resaltar que el clima organizacional es entendible como las características del ambiente que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Éste, tiene relaciones sobre el comportamiento laboral, al igual que, se puede ver como una variable independiente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual

Adicional a ello, es válido mencionar que una organización laboral puede verse como un micro-ambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio

físico o natural como de carácter cultural. El ambiente laboral está constituido entonces por tres determinantes:

El general. Compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.

El operativo. Que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección.

El interno. Que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, p.68)

2.1.1.1 Tipos de clima organizacional.

Del mismo modo, se puede realizar una clasificación de los diversos tipos de clima organizacional según lo establece Díaz (2008), de la siguiente manera:

2.1.1.1.1. Clima tipo autoritario – explotador.

La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que

la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

2.1.1.1.2. Clima tipo autoritario – paternalista.

Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

2.1.1.1.3. Clima tipo participativo – consultivo.

Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

2.1.1.1.4. Clima tipo participativo – en grupo.

Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación. (p.5).

2.1.1.2. Dimensiones del Clima Organizacional.

Litwin y Stinger (Como se citó en Vargas, 2010), plantea la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío. 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 fin de lograr los objetivos propuestos de riesgos calculados.

Relaciones. Es la percepción 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.

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 esta puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto de pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia para la organización y el valor que siente un trabajador al sentirse 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. (p.26-27)

2.1.2. Teoría de las relaciones humanas (Elton Mayo).

Es muy común asociar a los experimentos realizados por Mayo, en la planta de Hawthorne, como los primeros indicios de la práctica administrativa, en lo que se pudiese llamar como una “preocupación”, concerniente al ser humano y su papel en el trabajo. Para Aktouf (2009) son estos experimentos el punto donde inicia el uso de los conocimientos de este tipo para contribuir al mejoramiento del trabajador en términos de su rendimiento. Del mismo modo, se afirma que son los estudios de Mayo, los conformadores de lo que se conoce como la psicología industrial.

Ramírez (2010) afirma que:

Los resultados de las experiencias de Hawthorne han dado origen a muchísimos estudios sobre el comportamiento de las personas vinculadas a una empresa. Estos estudios han influido de manera fundamental en la forma de orientar la administración moderna. Han enriquecido y afectado, de una u otra manera, la teoría clásica administrativa hasta tal punto que en nuestros días se considera indispensable que los administradores y las personas que dirigen personal realicen estudios sobre relaciones humanas para poder obtener mejores resultados en los procesos de dirección

administrativa. Elton Mayo y sus seguidores han aportado a la administración orientaciones importantes deducidas de los estudios de Hawthorne, como las siguientes:

Se ha comprobado que la productividad de una persona no está determinada únicamente por sus capacidades físicas o mentales sino también por las normas sociales y las expectativas personales que ella tiene.

En general, los trabajadores no reaccionan ante la administración como individuos aislados, sino como miembros de grupos. La teoría de las relaciones humanas contrapone el hombre económico u hombre máquina al hombre social. El comportamiento obedece a causas que el mismo hombre puede ignorar; generalmente se origina en las necesidades enmarcadas en esta tipología: necesidades fisiológicas, necesidades psicológicas y necesidades sociales. (p. 177-178)

2.1.3. Teorías motivacionales

A continuación, se presentan algunas de las teorías que hacen alusión a la motivación de los trabajadores en las organizaciones. Lo anterior se hace necesario puesto que son éstas teorías las que sustentan las diferentes herramientas aplicadas en el proceso de medición del clima organizacional.

2.1.3.1. Teoría X y Y (Douglas Mc Gregor).

McGregor, estudioso estadounidense, famoso por proponer las teorías que definen la naturaleza de algunos individuos en su lugar de trabajo, habla de la Teoría X y La Teoría Y, en donde define algunas características bajo las cuales se pudieran calificar y enmarcar cierto tipo de trabajadores en su área de producción o de labor. Para Robbins y Coulter (2010), “De manera muy simple, la Teoría X es una visión negativa de las personas, la cual asume que los trabajadores

tienen pocas ambiciones, les disgusta su empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para trabajar efectivamente” (p.342).

La Teoría Y es una visión positiva que supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades, y utilizan su autodirección. McGregor considera que los supuestos de la Teoría Y debían guiar la práctica gerencial y proponía que la participación en la toma de decisiones, los trabajos de responsabilidad y desafíos, así como las buenas relaciones en el grupo, maximizarían la motivación de los empleados. (Robbins & Coulter, 2010, p. 342)

Ramos (2012), plantea que la teoría X y Y, son dos teorías contrapuestas; en la primera, “los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar” (p. 34).

Robins, (Como se cita en Ramos, 2012) afirma que:

La Teoría X postula cuatro premisas de los gerentes:

A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.

Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.

Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.

Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhiben pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señala cuatro premisas que llamó teoría Y:

Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.

Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.

La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.

La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos. (p.35)

2.1.3.2. Teoría de la motivación-Herzberg.

Frederick Herzberg, celebre e ilustre padre de las teorías de los dos factores y el enriquecimiento del trabajo, plantea en gran parte de su historial académico, la famosa teoría de las motivaciones, en la cual, argumenta que, en el proceso de motivación de los colaboradores de las empresas, juegan un papel determinante los factores higiénicos y los factores motivadores. Dicha teoría hace una distinción especial entre ambos factores, sustentados en la premisa que asevera que los factores higiénicos, pese a no generar motivación, su ausencia pudiese generar una percepción negativa por parte de los trabajadores. Por otro lado, los factores motivadores, son aquellos que impulsan y generan motivación a la acción en el desarrollo de las actividades de los empleados. (Manso, 2002)

Para Ramos (2012), Frederick Herzberg postula que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son:

Factores de higiene o mantenimiento. Son aquellos que evitan la falta de satisfacción, pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión.

Motivadores. Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo. (p. 31)

2.1.3.3. Teoría conductual de la administración.

Como parte del enfoque humanista que se ha ido adquiriendo en las organizaciones, la teoría conductual de la administración, busca, según Chiavenato (2009), una opción de respuesta ante la aparente manipulación derivada del enfoque de las relaciones humanas. Dicha teoría presupone entonces, dotar de herramientas al administrador, que le permitan adaptar a las necesidades y contingencias de cada situación mediante modelos de liderazgo, raciocinio, toma de decisiones y comunicación, para lograr de esa forma, una “flexibilidad” en la organización y disminuir en la mayor manera que fuese posible, el conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos personales de cada individuo al interior de ella.

Acorde a lo planteado por Chiavenato (2014), la teoría conductista parte de la conducta individual de las personas para explicar la de las organizaciones. Para poder describir la conducta de los individuos es preciso estudiar la motivación humana, que representa uno de los temas centrales de la teoría conductista de la administración y un campo que recibió un volumen enorme de aportaciones. Los autores conductistas observaron que los administradores deben saber cuáles son las necesidades de las personas para así comprender mejor la conducta humana y deben utilizar la motivación como arma para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

2.1.3.4. Teoría de las necesidades adquiridas (Mc Clelland).

Esta interesante teoría, planteada por Douglas Mc Clelland plantea entonces que, de alguna manera, el comportamiento del ser humano al interior de las organizaciones, está determinada por 3 motivos o necesidades básicas: 1- La necesidad de realización. 2- La necesidad de poder y 3- La necesidad de afiliación. Se denominan pues necesidades adquiridas, porque son aprendidas por el individuo a lo largo de su interacción con el entorno y la sociedad misma (Chiavenato, 2009).

Así pues, Bedodo y Giglio (2016), citando a Davis y Newstron, plantean que la teoría realizada por David Mc Clelland se basa en un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación. Esta teoría se enfoca en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación. (p.30)

Las necesidades de logro se refieren al impulso por sobresalir y poseer realizaciones sobre un conjunto de normas, en definitiva, por alcanzar el éxito. Para Davis & Newstron (Como se citó en Bedodo & Giglio) Es “el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar sus metas. Una persona con este tipo de requerimiento tiende al desarrollo y crecimiento, donde el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen como consecuencia” (p.30).

La necesidad de poder alude a la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo, es decir, corresponde a un impulso por influir sobre las personas y en las situaciones provocando cambios. Personas orientadas por este tipo de necesidades toman riesgos y generalmente desean influir en las organizaciones en que participan, asumiendo posiciones de marcado liderazgo. Dichos sujetos gozan con estar a cargo de los proyectos y tareas y disfrutan de las ocasiones en las que deben competir con los demás McClelland y Robbins, (Citado por Bedodo & Giglio, 2016, p30).

“Por último, las necesidades de afiliación aluden a la tendencia de algunas personas a acercarse y establecer vínculos de cooperación y amistad con el resto. Este tipo de personas trabajan de mejor manera cuando son felicitadas por actitudes favorables y cooperativas” (Bedodo & Giglio, 2016, p.30).

2.1.4. Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional.

En su escrito “Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual”, García (2009), expone entre muchos enfoques y posturas teóricas, las siguientes apreciaciones y herramientas propicias para la medición del clima organizacional:

Para Méndez (Como se cita en García, 2009). El objetivo de la medición del clima organizacional derivada de la utilización de una herramienta, corresponde a la identificación y el análisis mismo de aspectos al interior de la organización, tanto de carácter formal como informal, que influyen el comportamiento de los individuos (colaboradores de la organización), mediante la percepción que éstos tengan del clima organizacional, lo que, posteriormente pudiese afectar su motivación laboral. Dicho lo anterior, se infiere que el fin ulterior de realizar una medición de la percepción del clima organizacional, es realizar un diagnóstico frente a la percepción y la actitud que los colaboradores tengan con respecto al clima organizacional, siendo pues, consideración del investigador, las dimensiones a indagar, de tal manera que sea posible identificar aspectos tanto formales como informales que puedan incidir bien sea generando actitudes y percepciones en los empleados, o incluso, en sus niveles de motivación y eficiencia. “Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano” (García, 2009, p 48).

Según García y Bedoya (Citado por García, 2009) se puede implementar 3 estrategias para medir el clima organizacional; la primera observando los comportamientos y avances de las personas; la segunda entrevistando a los trabajadores; y la tercera aplicando encuestas a todos los

trabajadores, diseñando cuestionarios para tal fin. Existen cuestionarios que han sido diseñados y aplicados en los procesos de medición del clima en Colombia, tales como:

Brunet (Como se cita en García, 2009) plantea que el instrumento apropiado es un cuestionario escrito, el cual presenta preguntas (en escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo), con situaciones particulares de la organización, en los cuales se debe indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con ellas. En cada una de las preguntas se pide a la persona encuestada que exprese su percepción de la situación actual y cómo sería su ideal, lo cual permite visualizar el gusto con el clima en el cual se desempeña.

Es importante que, para la medición, la unidad de análisis sea el área o grupo al que pertenecen los trabajadores encuestados y el total de la empresa, dado a que el clima percibido individualmente no tiene utilidad. La información obtenida por medio de la encuesta debe ser de calidad y confiabilidad; por ello es relevante tomar en cuenta la manera en la cual se obtiene.

Para Brunet (1987) la medición e investigación del clima organizacional valiéndose de cuestionarios como herramienta de medición, se lleva a cabo considerando dos grandes temas:

“Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).

Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales)” (García, 2009, p.49).

La mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de

estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. (García, 2009, pág. 49).

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades. Entre los cuestionarios más utilizados están:

2.1.4.1. El Cuestionario de Litwin y Stringer

El estudio que dio origen al instrumento de Litwin y Stringer, se pensó inicialmente para probar algunas suposiciones sobre el estilo del liderazgo y del clima organizacional y su influencia en la conducta y la motivación misma de los miembros de una organización. Se fijaron entonces, para aquel estudio inicial, tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional

El cuestionario ideado por Litwin y Stringer, estaba basado en la teoría de la motivación de McClelland, el cual, siendo de carácter experimental, buscaba identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en la organización. Las dimensiones contenidas en dicho cuestionario fueron: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. El cuestionario, se conforma

por 50 ítems, caracterizándose por contener rangos de respuesta que van desde “completamente de acuerdo”, hasta “completamente en desacuerdo”.

Para Dessler (Como se cita en García, 2009, p.50), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima. Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron: British Radar, administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales; Balance Radar, administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones y Blazer Radar, donde la administración insistía muchísimo en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea.

De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

2.1.4.2. Modelo de Fernando Toro.

Para la propuesta de este modelo, se tuvo en cuenta el modelo de clima organizacional propuesto por Toro (1992), el cual es considerado como la apreciación o las percepciones que los colaboradores tienen sobre sus realidades de trabajo. Este modelo se base en la concepción de que los individuos se comportan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por sus condiciones en sí, sino por la conceptualización e imagen que tienen de ellas, las cuales, pueden obedecer a concepciones influenciadas por el actuar de otras personas, presentes en su mismo entorno laboral (jefes, compañeros, etc.)

La Encuesta de Clima Organizacional (Por sus siglas: ECO), fue diseñada y validada en Colombia. Ésta permite la medición de factores de índole psicológico y psicosocial, puesto que cumple con los criterios psicométricos exigidos para tal fin. Inicial mente, la ECO, planteaba 63 ítems, no obstante, en una versión posterior y definitiva, éstos se redujeron a 49. Esta encuesta permite realizar la medición de siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

Para su evaluación, la encuesta ECO se vale de la escala tipo Likert, la cual, permite seleccionar un rango de valores, siendo:

Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto.

Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado.

En un estudio posterior se encontró que es posible agrupar tres de los ocho factores examinados para conformar un indicador. Estos se denominaron factor DIG (Descriptor de la Imagen Gerencial): Estilo de Dirección, Disponibilidad de Recursos, Claridad y Coherencia en la Dirección. Esta medida de la imagen gerencial derivada de la encuesta ECO, se obtiene con el promedio de los valores asignados por el personal sin mando a esos tres factores de la encuesta. (García, 2009, p.53)

2.1.4.3. Modelo de Hernán Álvarez Londoño - “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”.

Álvarez (1995), propone una herramienta de evaluación del clima organizacional, la cual, permite a los colaboradores encuestados brindar su opinión respecto de 24 factores relacionados con el clima, brindándoles la opción de calificarlos en una escala ascendente de 1 a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante). El instrumento, le permite a su vez a los encuestados, indicar la razón por la cual, su percepción con respecto a la variable evaluada, no fue plenamente gratificante, seleccionando esta razón, de una lista pre diseñada de opciones, o bien, dando la oportunidad de ser redactada por el mismo individuo.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización. Un aspecto a tener en cuenta en la realización o valoración del clima organizacional es que, al aplicar la encuesta en un área específica de una organización de gran tamaño, puede conducir a que la gente pierda el contexto del análisis global. (García, 2009, p.53)

2.1.4.4. Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez.

Este modelo obedece a una adaptación, actualización y complementación del modelo propuesto inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, realizado en 2008 por los docentes Álvaro Zapata Domínguez PhD. Y Mónica García Solarte M.B.A. (2008)

El fin de este modelo corresponde a la identificación de la percepción sobre clima organizacional por parte de los colaboradores, indagando al mismo tiempo las razones de mayor peso en cuanto al porqué de los resultados de sus apreciaciones, permitiendo al mismo tiempo al encuestado, plantear soluciones que puedan ser contempladas en un plan de mejoramiento.

García y Zapata (2008) (Citados por García, 2009, p54), plantean que “el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.”

Este instrumento, se presenta a manera de formulario, se conforma de 27 dimensiones, siendo estas: 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.

La obtención de un perfil diagnóstico por medio de la utilización de la herramienta de García y Zapata, se puede alcanzar a través de un promedio de los resultados de los factores, permitiendo realizar a su vez, mediante análisis estadísticos, el grado de dispersión de las respuestas, las razones que originan diversidades en las causas de la variación de los factores y las soluciones propuestas para mejorar cada factor, haciendo uso de la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

Después de revisados los diferentes instrumentos o herramientas de clima organizacional, la pregunta que sigue es cómo una organización define cuál de los cuestionarios que existen es el que mejor se adapta a las necesidades de su organización. Para ello es importante tener en cuenta algunos de los siguientes aspectos definidos por Altmann (2000): el alcance de la información incluida dentro del cuestionario, las características del ambiente que se desea medir, que el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación, la flexibilidad de la encuesta y su adaptación al medio ambiente laboral y su aplicación en toda la organización o en un área específica.

Para realizar un diagnóstico de clima organizacional lo más objetivo posible, es conveniente garantizar la independencia entre el investigador y el objetivo del estudio, con el fin de minimizar el sesgo tanto en el diagnóstico como en las conclusiones del estudio. Otro aspecto que se debe garantizar es el anonimato del encuestado y la confidencialidad del proceso para así garantizar la mayor sinceridad posible en la respuesta.

Adicionalmente, es importante dar retroalimentación a los empleados de los resultados obtenidos de la encuesta y mostrar los caminos de mejoramiento a fin de la percepción que ellos tienen de su empresa. (Garcia, 2009, p.55)

2.2 Estado del arte

En la actualidad, se puede afirmar que el tema relacionado con el clima organizacional es un tópico que resulta de interés para múltiples profesionales, e incluso, para múltiples disciplinas; puesto que es de resaltar la importancia de estudiar el fenómeno resultante de la interacción sujeto-organización y sujeto-sujeto, la cual puede brindar información relevante en cuanto a las razones de los comportamientos y actitudes de los colaboradores de una organización frente al trabajo. (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo, 2006)

En el ámbito internacional, se pueden hallar estudios muy valiosos como el que fue realizado en España por Agulló, Boaday y de Diego (2004), quienes en su investigación denominada “El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral”, buscaban determinar si las variables del Modelo de las Características del Puesto (MCP) son predictoras de los niveles de Burnout y de Síntomas Psicosomáticos en el trabajo; al igual que buscaban examinar si el Clima Organizacional pronostica los niveles de Burnout y de Síntomas Psicosomáticos en el trabajo. El trabajo de campo

de dicha investigación, tuvo en cuenta una muestra de 137 sujetos, pertenecientes a dos municipios de una zona costera de la provincia de Tarragona. A las personas seleccionadas para formar parte de la muestra, se les aplicaron cinco instrumentos de medición. Los resultados mediante la aplicación de dichos instrumentos, indicaron que globalmente las variables del MCP son preventivas y predictoras de las dimensiones del Burnout, y que ciertas variables del Clima Organizacional, aunque no todas las variables estudiadas, implican consecuencias negativas para el trabajador con la aparición de considerables síntomas de Burnout y manifestaciones psicósomáticas. (Boada, de Diego & Agulló, 2004)

También, es necesario tener presente el aporte hecho por Koys, D. y Decottis, T. (1991), quienes propusieron un instrumento de medición que consideraba 8 dimensiones del clima organizacional, siendo estos: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. El instrumento de Koys y Decottis consiste en 40 elementos (5 por cada dimensión), en donde los colaboradores podían evaluar cada uno de ellos, mediante la calificación de una afirmación contenida en el cuestionario, valiéndose de la utilización de una escala Likert. Los colaboradores podrían utilizar alguna de las siguientes opciones de respuesta: 5- Muy de acuerdo, 4- De acuerdo, 3- No estoy seguro, 2- En desacuerdo, 1- Totalmente en desacuerdo.

Otro estudio importante sobre clima organizacional, tuvo lugar en Chile, mediante el trabajo de Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008), el cual consistía en “elaborar y validar los instrumentos para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones del sector estatal” (Chiang y otros 2008, p. 66). En dicho estudio, se tuvo en cuenta una muestra de 547 trabajadores miembros de 4 grupos y 6 organizaciones. A su vez, se utilizaron 2 escalas: La primera, cuyo objetivo era medir el clima organizacional, partió

de la utilización del instrumento propuesto por Koys y Decottis (1991) y la segunda, cuyo fin era medir la satisfacción laboral, se llevó a cabo mediante la aplicación de los cuestionarios S21/26 y S4/82, propuestos por Meliá y Peiró en 1990 y 1986 respectivamente. Dentro de los resultados obtenidos, se pueden encontrar, de manera general, los siguientes:

El instrumento para medir clima organizacional y Satisfacción laboral tiene una fiabilidad adecuada (mayor de 0,9), lo que implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems.

Respecto del instrumento para medir satisfacción laboral, el análisis factorial muestra seis factores con un coeficiente de fiabilidad alto (entre 0,8 y 0,9). (Chiang y otros, 2008, p. 66)

En Venezuela, Rangel y Castro (2009), adelantaron un trabajo denominado “Diagnóstico de clima organizacional. Caso de estudio: Universidad de Los Andes–Táchira” cuyo objetivo consistía en diagnosticar el clima organizacional predominante en la Universidad de los Andes. Para tal fin y “asumiendo una posición de complementariedad de métodos y técnicas de carácter cuantitativo y cualitativo, se aplicó una adaptación del cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer” (Tapias, 2014, p. 28). Para el desarrollo de la investigación, se seleccionó mediante muestreo intencional, una muestra de 47 docentes, a quienes, se aplicaron en total 6 entrevistas. Como resultado de la investigación, se pudo concluir que el clima organizacional de la Universidad es percibido como desfavorable o negativo, convirtiéndose de esta manera en una debilidad organizacional, poniendo entonces en evidencia la necesidad de crear un modelo-propuesta para la gestión del clima organizacional en la institución con el ánimo de contribuir al bienestar laboral de sus colaboradores (Tapias, 2014).

Mercado y Toro (2008) realizaron un estudio comparativo del clima organizacional en dos universidades pública de Latinoamérica, siendo en este caso, objeto de estudio, una universidad de México y una universidad de Colombia. Para dicho estudio, se tuvo en cuenta una muestra de 2834 individuos, de los cuales 980 se encontraban en la universidad colombiana y 1854 en la universidad mexicana. El instrumento utilizado fue la encuesta ECO IV², la cual permite evaluar 10 variables de clima organizacional, mediante la calificación de 63 ítems. Al final, los resultados obtenidos mostraban que las características psicométricas de la encuesta eran muy similares entre las dos instituciones y que la calidad del clima organizacional en las dos organizaciones es diferente.

De este mismo modo es importante tener presente que en Colombia, estudiosos del tema han realizado también múltiples investigaciones para brindar insumos que puedan ser útiles a quienes deseen emprender una experiencia propia en el interesante campo de la investigación del clima organizacional. Estudios como los realizados por Méndez (2006), que permiten plantear un modelo de análisis del clima organizacional en el país, para establecer un método que permita llevar a cabo acciones para intervenirlo, son una muestra de la inminente necesidad de contar con todo un marco de apoyo y herramientas óptimas para el estudio y gestión de este punto del área humana de las organizaciones.

En Colombia, entre varios estudios, se pueden mencionar los adelantados por Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo, (2006) llamados “Panorama de los Estudios del Clima Organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005)”, trabajo que consistió en la revisión de 168

² Encuesta de Clima Organizacional

documentos en 10 instituciones de educación superior y 2 bibliotecas públicas, en el periodo de tiempo comprendido entre el año 1994 y 2005, dicha revisión documental está comprendida por 93 estudios que pertenecían al área de la psicología del trabajo y las organizaciones y demás temas subyacentes al área de la gestión humana, 67 trabajos de grado (48 correspondientes a pregrado y 19 de ellos correspondían a trabajos de grado para posgrados), 11 artículos científico y 15 libros, para generar a manera de un consolidado sobre las diversas ideologías y concepciones que se tienen en la nación acerca lo que es el clima organizacional, de igual manera que, sirvió para conocer las diversas percepciones que tienen los investigadores del área.

En el ámbito educativo, específicamente en lo que respecta a instituciones de educación, en el país se han realizado estudios relacionados con clima organizacional, tales como:

Correa (2013), realizó estudio denominado “relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de estudios a distancia de la UMNG³ y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes actores que la integran”. Dicha investigación, planteaba como objetivo general “caracterizar los significados de clima laboral y su relación con la gestión educativa de los diferentes actores de la Facultad de Estudios a Distancia y sus implicaciones en la motivación, trabajo en equipo y liderazgo generando recomendaciones para mejorar o mantener positivamente el ambiente organizacional”. El estudio se basó en una investigación cualitativa de carácter exploratorio a través de una encuesta, realizada a colaboradores de la facultad anteriormente mencionada de la Universidad.

³ Universidad Militar Nueva Granada

Grisales y Monroy (2011), realizaron en la Universidad Tecnológica de Pereira una investigación sobre Evaluación del Clima organizacional, para la cual se realizaron encuestas a 623 empleados de la institución. Dichas encuestas contenía 9 preguntas a manera de filtro⁴ y 82 preguntas para las cuales, existían 5 alternativas de respuesta sobre la percepción de los colaboradores en lo concerniente a Clima Organizacional. La encuesta permitía también, evaluar 13 variables del clima, las cuales eran: trabajo en equipo, liderazgo, facilitación para el cambio, empoderamiento, sentido de pertenencia, imagen corporativa, comunicación, motivación, negociación y manejo de conflicto, relaciones, reconocimientos por la labor, salud ocupacional e información. Los resultados del estudio, permitieron concluir que el clima organizacional en la Universidad era bueno, puesto que el indicador de las diferentes variables evaluadas obtuvo calificaciones superiores al 60%.

Bermúdez, Pedraza y Rincón. (2015) realizaron un estudio para caracterizar el clima organizacional de seis universidades de la ciudad de Bogotá a partir de la percepción de los estudiantes de estas instituciones. Metodológicamente, la investigación se realizó considerando un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y sus hallazgos fueron agrupados en cuatro dimensiones: académica, socio- afectiva, administrativa y ética. Como resultado, fue posible evidenciar desde la percepción de los estudiantes, “que el clima organizacional universitario es el conjunto de factores tangibles (infraestructura, recursos, etc.) e intangibles (valores, relaciones interpersonales, situaciones, etc.), que se viven a diario en la universidad. La dinámica entre estos

⁴ Las cuales permitían clasificar el tipo de vinculación/contrato de las personas con la institución y la dependencia a la que pertenecían.

factores es bidireccional, es decir, cada uno de ellos puede ser actor u objeto de afectación en relación con otro” (Bermúdez y otros, 2015, p 2).

Considerando los estudios y posturas anteriormente mencionadas, se hace entonces inminente la necesidad por parte de las organizaciones, generar de manera consiente mediciones periódicas del clima organizacional, que permitan conocer el estado de satisfacción de sus colaboradores, esto con la finalidad de generar programas o estrategias de manera proactiva con el fin de mantener a su talento humano constantemente comprometido y motivado con la realización de sus tareas, tratando también de generar algo que se conoce en la literatura administrativa como la alineación de los objetivos personales con los objetivos organizacionales.

2.3 Marco conceptual

2.3.1. Clima organizacional.

Según Méndez (2006) el clima organizacional es el resultado de las formas 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. Para Dressler (1976), el clima organizacional cumple la función de ser un vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Citando también el enfoque objetivo en cuanto a clima se refiere, es válido mencionar a Forehand y Gilmer (1964), quienes plantean que éste es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Por su parte, Halpin y Crofts (1962) definen el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización (García, 2009, p. 46).

2.3.2. Motivación.

Tomando como punto de partida a Ajello (2003) (Como se cita en Naranjo, 2009, p.153) se puede plantear que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte. Al igual, se hace indispensable mencionar la definición que sobre el término de motivación, hace Trechera (2005) al explicar que etimológicamente, el término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta. (Naranjo, 2009, p. 154)

2.3.1 Percepción.

Abbagnano (1986), Citado por Vargas (1994), define la percepción como el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización. En el proceso de la percepción están involucrados mecanismos vivenciales que implican tanto al ámbito consciente como al inconsciente de la psique humana. En contra de la postura que circunscribe a la percepción dentro de la conciencia han sido formulados planteamientos psicológicos que consideran a la percepción como un proceso construido involuntariamente en el que interviene la selección de preferencias, prioridades, diferencias cualitativas y cuantitativas del individuo acerca de lo que percibe (este proceso se denomina preparación); al mismo tiempo, rechazan que la conciencia y la introspección sean elementos característicos de la percepción. (p. 48)

2.3.2 Plan de acción.

“Es una herramienta que proporciona un modelo para llevar a cabo el proceso de acción de una empresa. Conduce al usuario a través de un formato básico de planeación de acción, paso por paso, cubriendo todos los elementos básicos para lograr las metas establecidas” (Sagaón, 2011, p 3).

2.4 Marco contextual

2.4.1 Historia.

El SENA nace durante el gobierno de la Junta Militar, posterior a la renuncia del General Gustavo Rojas Pinilla, mediante el Decreto-Ley 118, del 21 de junio de 1957. Su función, definida en el Decreto 164 del 6 de agosto de 1957, es brindar formación profesional a trabajadores, jóvenes y adultos de la industria, el comercio, el campo, la minería y la ganadería. Su creador es Rodolfo Martínez Tono.

Así mismo, siempre busca proporcionar instrucción técnica al empleado, formación complementaria para adultos y ayudarles a los empleadores y trabajadores a establecer un sistema nacional de aprendizaje. La Entidad tiene una estructura tripartita, en la cual participan trabajadores, empleadores y Gobierno, se llamó Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que se conserva en la actualidad y que muchos años después, busca seguir conquistando nuevos mercados, suplir a las empresas de mano calificada utilizando para ello métodos modernos y lograr un cambio de paradigma en cada uno de los procesos de la productividad. (Sena, 2013)

El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, “está encargado de cumplir la función que corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos; ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de

las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país” (Ley N° 119, 1994).

La formación profesional integral se define como el proceso mediante el cual la persona adquiere y desarrolla de manera permanente conocimientos, destrezas y aptitudes; e identifica y asume valores y actitudes para su realización humana y su participación activa en el trabajo productivo y en la toma de decisiones sociales. (SENA, 2012, p. 2)

Según el plan estratégico institucional, *“Impactando el empleo decente, la productividad y la generación de ingresos”*, en el 2018 el SENA será reconocido por la efectividad de su gestión, sus aportes al empleo decente y a la generación de ingresos, impactando la productividad de las personas y de las empresas; que incidirán positivamente en el desarrollo de las regiones como contribución a una Colombia educada, equitativa y en paz, incluyendo el siguiente objetivo estratégico: desarrollar formación profesional integral con calidad, pertinencia y cobertura.

2.4.2. Estructura Administrativa.

Por otro lado, al hablar de la estructura administrativa y orgánica que rige a la institución, se hace necesario decir que ésta “se encuentra definida mediante el decreto 249 de 2004, en el cual se estipula que para su accionar, el SENA está conformado por una Dirección General, 33 Regionales y 117 centros de formación” (Sena, 2013).

El Consejo Directivo es el máximo órgano rector de la institución, quien delega al Director General las funciones pertinentes. La Dirección General ejerce las funciones de representación legal y establece políticas y lineamientos para procesos administrativos y financieros.

De acuerdo al gráfico 1, organizacionalmente la estructura del SENA se puede ilustrar de la siguiente manera:

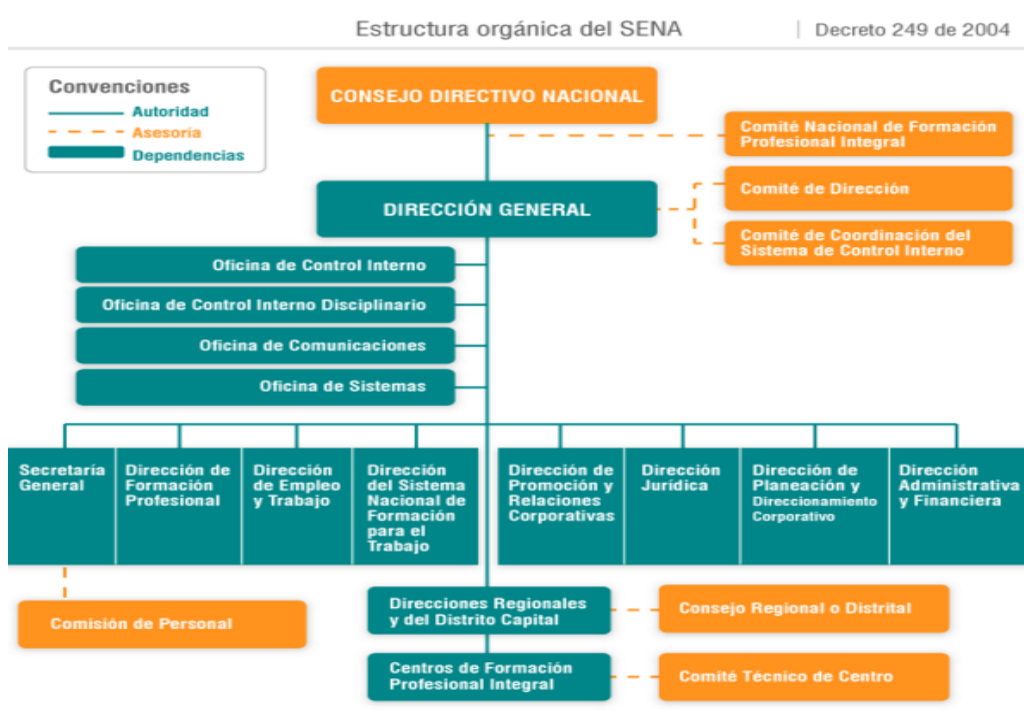


Gráfico 1. Organigrama SENA

Fuente: Sena.

Los Centros de Formación son los directamente responsables de la formación profesional integral, los servicios tecnológicos, promoción y fomento del emprendimiento y empresarismo, la normalización y evaluación de competencias laborales, interacción con entes públicos y privados y articulación con cadenas productivas y sectores económicos. Los Centros de Formación operan desde sus sedes fijas con área de jurisdicción determinada para dar respuesta a necesidades de su entorno. Se apoyan en órganos de asesoría y decisión como el Comité Técnico de Centro y el Comité de Evaluación y Seguimiento. Además, cuentan con Coordinaciones de Formación Profesional y Académicas y Grupos de Apoyo Administrativo, creados a través de actos administrativos (SENA, 2014, p. 10).

Así mismo en la Resolución 69 (2014) se establecen medidas de orden administrativo y se confieren delegaciones para la ordenación del gasto en materia de contratación estatal y para diferentes actuaciones administrativas en los Directores Regionales y en los Subdirectores de Centro de Formación Profesional. Para el caso del C.G.T.S, éste cuenta con un Subdirector, una coordinación misional y tres coordinaciones académicas, las cuales velan por el correcto funcionamiento de cada una de las actividades misionales de la institución.

3. Desarrollo

3.1. Diagnóstico del clima

3.1.1. Procesamiento y análisis de la información recolectada.

A continuación, se presenta el procesamiento y análisis de la información recolectada a través de la herramienta de medición de percepción del clima organizacional. Es importante tener en cuenta que es aplicada a todos los instructores técnicos y transversales (ver Anexo 1), que imparten formación en la red de conocimiento seleccionada para llevar a cabo la investigación. La tabla 1 muestra el género de la población, seguido de la tabla 2 que la divide por nivel educativo. La forma de presentación de la información y su respectivo análisis se hizo teniendo en cuenta la estructura de la encuesta.

Tabla 1

Distribución de la población por género.

POBLACIÓN POR GÉNERO		
Género	Respondieron	Porcentaje
Femenino	11	37%
Masculino	19	63%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.

Distribución de la población por nivel educativo.

POBLACIÓN POR NIVEL EDUCATIVO		
Nivel Educativo	Respondieron	Porcentaje
Tecnólogo	1	3%
Profesional	17	57%
Postgrado	12	40%

Fuente: elaboración propia.

Para realizar la valoración de las diferentes variables del clima, se establecen unos rangos de acuerdo con la tabla 3, para calificar los resultados numéricos obtenidos y otorgando una calificación: excelente, bueno o malo. Dichos rangos, se hacen en concordancia con la política institucional por medio de la cual se realizan las evaluaciones de productos académicos en donde se establece que: Una calificación que se encuentre entre el 0% y el 69%, obtendrán un juicio evaluativo de “Malo”. Por otro lado, el mínimo aceptable para la aprobación (Calificación correspondiente a bueno), oscila entre el 70% y el 89%. No obstante, las calificaciones que se ubiquen entre el 90% y el 100%, serán consideradas como excelentes. Para explicar un poco mejor lo anterior, es válido aclarar que en una escala de calificación de 1 a 5, las calificaciones obtenidas entre 0 y 3.4 (correspondientes al rango comprendido entre 0% y el 69%), significarían una calificación de “Malo” o en el caso del SENA, representarían una “No aprobación”. Las calificaciones oscilantes entre 3.5 y 4.4 (correspondientes al rango comprendido entre el 70% y el 89%), obedecen a la calificación de “Bueno” y las calificaciones que se encuentren entre 4.5 y 5.0 (siendo el 90% y el 100%), corresponderán a “Excelente”

Para el caso del presente estudio, se utilizan los mismos rangos porcentuales presentes en la escala de evaluación de la institución, pero, se utiliza la escala de medición consignada en la herramienta de recolección de información (encuesta), la cual corresponde a una escala de calificación comprendida entre 0 y 10.

Tabla 3.

Rangos de valoración.

RANGO MÁXIMO	RANGO MÍNIMO	CALIFICACIÓN
10.0	9.0	Excelente
8.9	7.0	Bueno
6.9	0	Malo

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1. Análisis de los resultados.

En el gráfico 2, se visualizan que los resultados generales de las variables del clima laboral de la red de conocimiento, investigación, planeación y desarrollo de mercados y medios de la comunicación comercial del Centro de Gestión Tecnológica y de Servicios C.G.T.S, arroja una calificación promedio de BUENO para el clima laboral. Los datos obtenidos para realizar la evaluación se encuentran en el Anexo 2. La ética, misión, normas, grupos informales e identidad, son las 5 variables con mayor puntaje, siendo ubicadas en rango excelente.

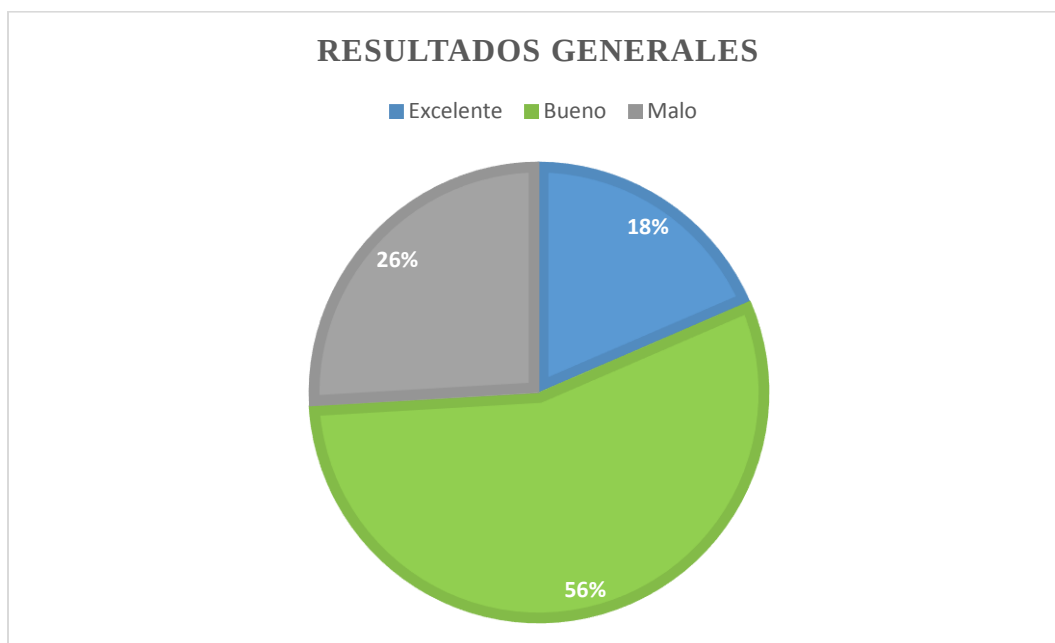


Gráfico 2. Resultados generales.

Fuente: elaboración propia.

No obstante, tomando un 26% de los resultados generales, las 7 variables donde se encuentra la motivación, desarrollo personal y profesional, reconocimiento, evaluación de desempeño, autoevaluación y socialización han obtenido un resultado MALO, junto con el reconocimiento y balance vida-trabajo, que han sido las variables con la puntuación más baja con un promedio de 5,6 en el resultado, como se puede ver en la tabla 4.

Tabla 4.

Resultados promedio de las variables.

Variable	Resultado	Calificación
Ética	9,57	Excelente
Misión	9,47	Excelente
Normas	9,2	Excelente
Grupos Informales	9,1	Excelente
Identidad	9,07	Excelente
Solución de Conflictos	8,77	Bueno

Relaciones Interpersonales	8,5	Bueno
Información	8,5	Bueno
Plan Estratégico	8,4	Bueno
Cooperación	8,33	Bueno
Libre Asociación	8,13	Bueno
Higiene y Salud Ocupacional	8,03	Bueno
Trabajo en Equipo	7,97	Bueno
Infraestructura	7,83	Bueno
Liderazgo	7,83	Bueno
Estructura Organizacional	7,67	Bueno
Compensación	7,53	Bueno
Inducción y Capacitación	7,47	Bueno
Procesos y Procedimientos	7,47	Bueno
Comunicación Participativa	7	Bueno
Socialización	6,83	Malo
Desarrollo Personal y Profesional	6,2	Malo
Autoevaluación	6,2	Malo
Motivación	6,1	Malo
Evaluación del Desempeño	6	Malo
Reconocimiento	5,67	Malo
Balance Vida-Trabajo	5,63	Malo
Promedio Total	7,72	Bueno

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta la descripción de cada una de las variables analizadas, ordenadas en forma descendente desde la puntuación más alta. En el análisis de cada variable se hace una descripción general con los resultados obtenidos de las calificaciones de la muestra, seguido de las causas que detectaron de acuerdo a las alternativas que permite la herramienta y por último, se presentan las posibles soluciones que plantean los colaboradores de la institución:

3.1.1.1.1. *Ética.*

La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones.

¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y valores) definidos en la institución?

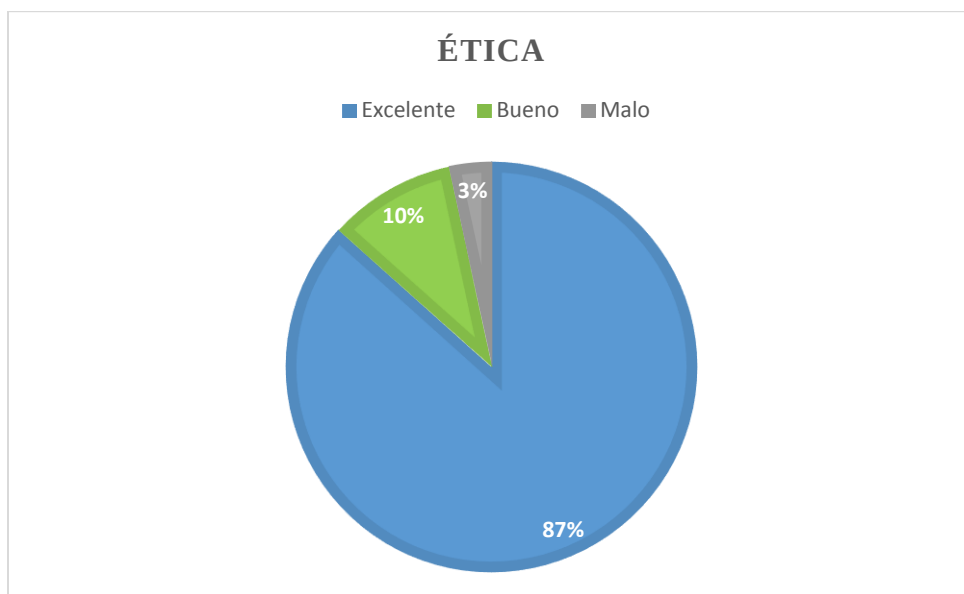


Gráfico 3. Ética.

Fuente: elaboración propia.

Con 9,57 en promedio, es la variable que ocupa el primer lugar con la puntuación más alta, calificándola como excelente. El gráfico 3 muestra que un 87% de los colaboradores conoce la ética propuesta por la entidad y siente que aporta de forma significativa para ella. De acuerdo a la tabla 5, pocas personas afirman que no se ha difundido apropiadamente. Las personas sugieren, de acuerdo con la información suministrada en la tabla 6, que es necesario que se realice una divulgación de estos códigos para su conocimiento.

Tabla 5.

Identificación de las causas detectadas en ética.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
c. No se ha difundido ampliamente	4	80,0%
d. No conozco el código de ética	1	20,0%
Total	5	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Difundir los lineamientos éticos de la institución
Leer y documentarme sobre el Código de Ética de la entidad y promover el conocimiento del mismo entre los colaboradores, utilizando los diferentes medios de divulgación.
Mejorar difusión.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.2. Misión.

La Misión es el propósito fundamental que guía el actuar de la institución.

¿Indique por favor, cuál es su grado de contribución a la misión?

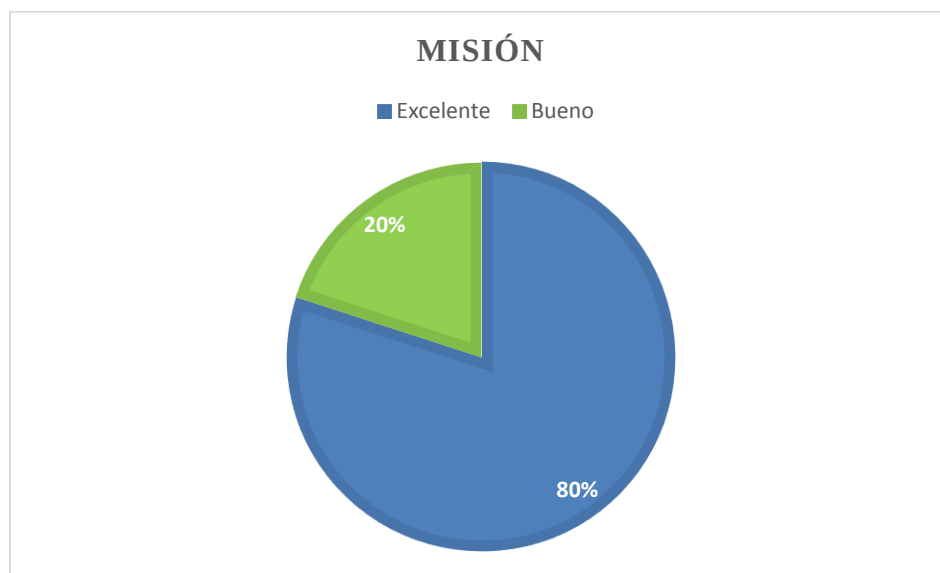


Gráfico 4. Misión.

Fuente: elaboración propia.

El promedio obtenido en esta variable es 9,47, obteniendo la segunda mejor puntuación de todas las variables. De acuerdo con el gráfico 4, un 80% de la muestra seleccionada la cataloga como excelente. No tuvo resultados malos, y el 20% en una calificación buena de las respuestas con puntuación 8 y 9. En la tabla 7, como las principales causas de la situación, se muestra que algunos colaboradores afirman que la información no les es clara, que adicionalmente, de acuerdo con la información suministrada en la tabla 8 no saben cómo medir su contribución a la misión organizacional y que se debería hacer divulgación sobre estos temas.

Tabla 7.

Identificación de las causas detectadas en Misión.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	3	33,3%

d. No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales.	3	33,3%
Otra	3	33,3%
Total	9	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Conocer, considerar e implementar los aspectos faltantes y a tiempo, relacionados con el debido proceso conforme a las necesidades de la Institución y la obtención de mejores resultados.
Darle más realce a esta parte
Mejorar comunicación organizacional. Acceso a correo SENA institucional.
Que la Institución nos brinde todas las garantías para dicha contribución
Que exista una forma de medir mi contribución
Elaborar una tabla de valoración que permita medir el grado de aporte
Socializar permanentemente sobre la Misión, Visión, Valores institucionales

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.3. Normas.

Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.

¿Conoce y aplica las normas y reglamentos de la institución?

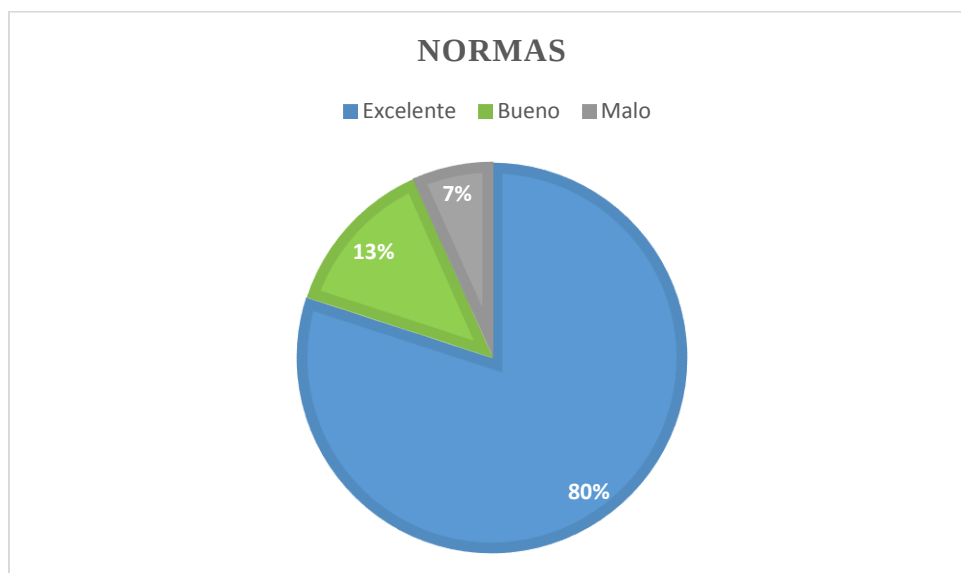


Gráfico 5. Normas.

Fuente: elaboración propia.

Se ubica en el tercer lugar de las mejores puntuaciones de las variables con un promedio de 9,2 calificándola como excelente. El gráfico 5 señala que un 80% de la muestra considera que cumple y aplica las normas propuestas por la organización en sus labores. Sin embargo, de acuerdo con la tabla 9, algunos consideran que estas cambian sin previo aviso y no se socializan los cambios para ser aplicadas y en algunos casos, argumentan no conocer todas las normas que rigen para su cargo.

Tabla 9.

Identificación de las causas detectadas en la variable Normas.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. Las normas establecidas en la institución son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus	1	11,1%

colaboradores en sus puestos de trabajo.,		
b. Los reglamentos de la institución no están bien difundidos entre sus colaboradores.	1	11,1%
c. Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos).	3	33,3%
d. No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en la institución.	2	22,2%
Otro	3	33,3%
Total	9	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Avisos oportunos y socializaciones
Difundir constantemente los cambios realizados de normas y reglamentos
Permitir la flexibilidad y difusión
Promoverlas a través de comunicaciones

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.4. Grupos Informales.

Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la Institución, formados naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia y que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores

¿Considera usted que su participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable?

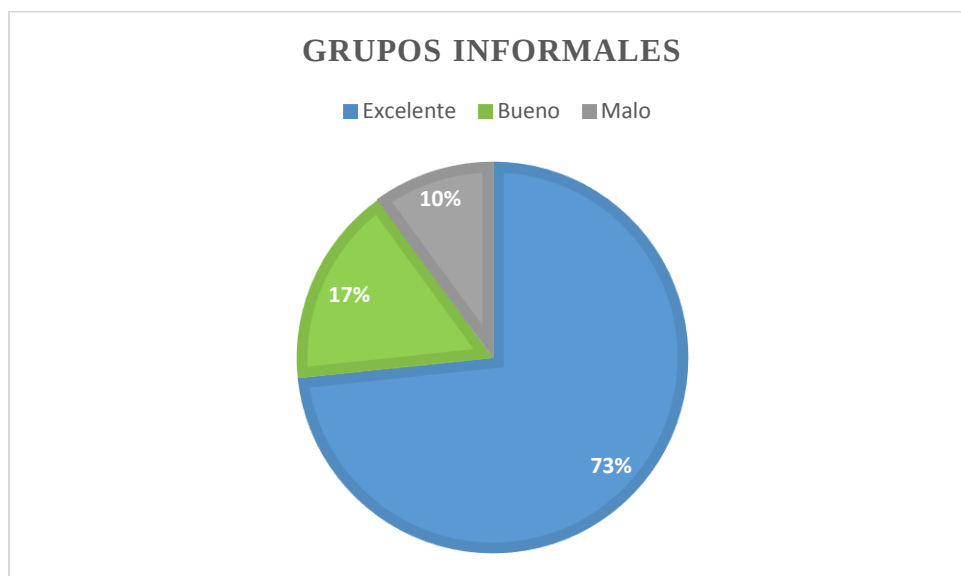


Gráfico 6. Grupos Informales.

Fuente: elaboración propia.

Puntuada en promedio con un 9,1 y calificada como excelente, esta variable se encuentra entre las cinco mejores puntuadas, ya que un 73% de la muestra, como se puede observar en el gráfico 6, considera que son excelentes las relaciones informales y un 17% que son buenas. No obstante, en las causas mencionadas de la tabla 11, se percibe que el Centro Formativo no propicia los espacios para que se puedan desarrollar grupos informales en la institución, ya que los que provee son muy pocos durante el año.

Tabla 11.

Causas detectadas para la variable Grupos Informales.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales.	1	9,1%
c. Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral.	1	9,1%

d. El C.G.T.S no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades	5	45,5%
Otro	4	36,4%
Total	11	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Conocimiento de los compañeros de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.5. *Identidad*

La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus colaboradores y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la Institución.

¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen del C.G.T.S?

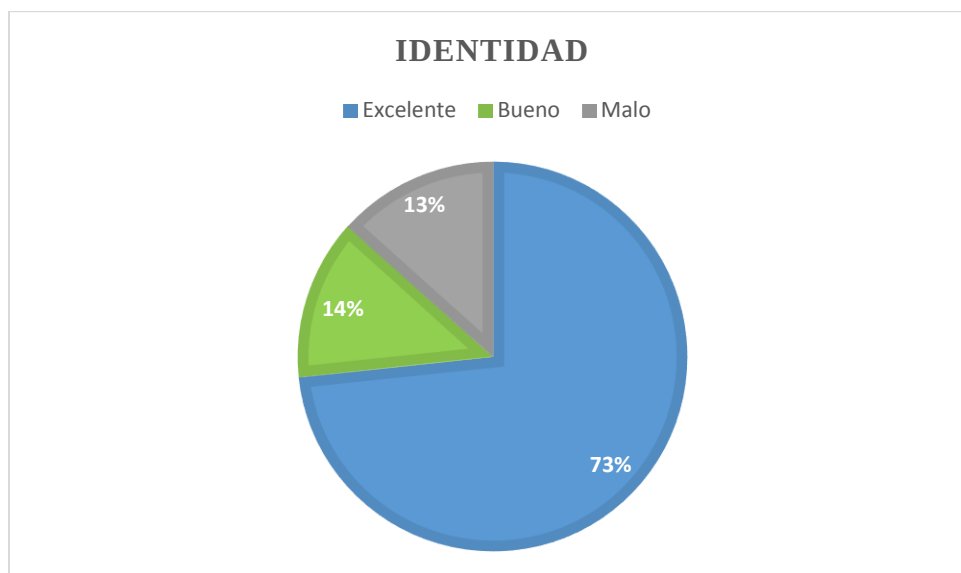


Gráfico 7. Identidad.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico 7, Con un 73% calificándola como excelente y un 14% como buena, la variable identidad logra una puntuación promedio de 9,07 siendo calificada como excelente, y mostrando que las personas se sienten muy bien identificadas con el Centro. Sin embargo, de acuerdo con la tabla 13, un 53,3% de la muestra, considera que el Centro no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de los trabajadores, seguido por un 26,7% que piensa que tampoco se preocupa por mejorar su imagen, además de que no informa sobre los procesos que ejecuta, su alcance y sus resultados.

Tabla 13.

Causas detectadas para la variable Identidad.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
c. Considero que el C.G.T.S no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores.	8	53,3%
d. Considero que el C.G.T.S no se preocupa por mejorar la imagen	4	26,7%
Otro	3	20,0%
Total	15	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Mejorar decisiones desde la Dirección General. Falta de un Subdirector en propiedad. Mayor inversión.
Trabajar en desarrollar una imagen y el sentido de pertenencia

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.6. Solución De Conflictos.

La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.

¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

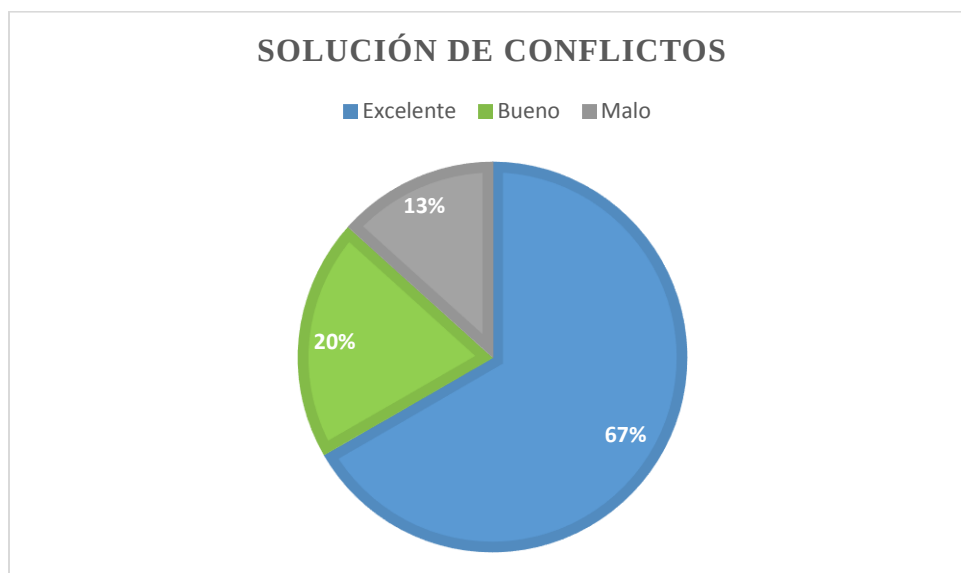


Gráfico 8. Solución de Conflictos.

Fuente: elaboración propia.

Con un 8,77 en promedio calificándola como buena, la variable solución de conflictos ha sido calificada como excelente por un 67% de personas y buena por un 20%, como se observa en el gráfico 8. Por otro lado, como se puede visualizar en la tabla 15, la muestra percibe que con el tiempo los conflictos se resuelven y que hay inconformismo de alguna de las partes cuando se presentan al resolverse medianamente. De acuerdo con la tabla 16, los colaboradores sugieren que se apliquen técnicas apropiadas para el manejo de conflictos y solucionarlos en el menor tiempo posible.

Tabla 15.

Causas detectadas para la variable Solución de Conflictos.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	4	33,3%

c. Falta comprensión en el sentido de que los intereses del C.G.T.S, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	1	8,3%
e. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	1	8,3%
f. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	3	25,0%
Otro	3	25,0%
Total	12	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Aplicar resolución de conflictos.
Dialogo; escucha activa; tolerancia; trabajo en equipo, actividades de socialización.
Tener más claridad respecto a este tema

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.7. Relaciones Interpersonales.

Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.

¿Las relaciones interpersonales que se dan en la institución son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes?

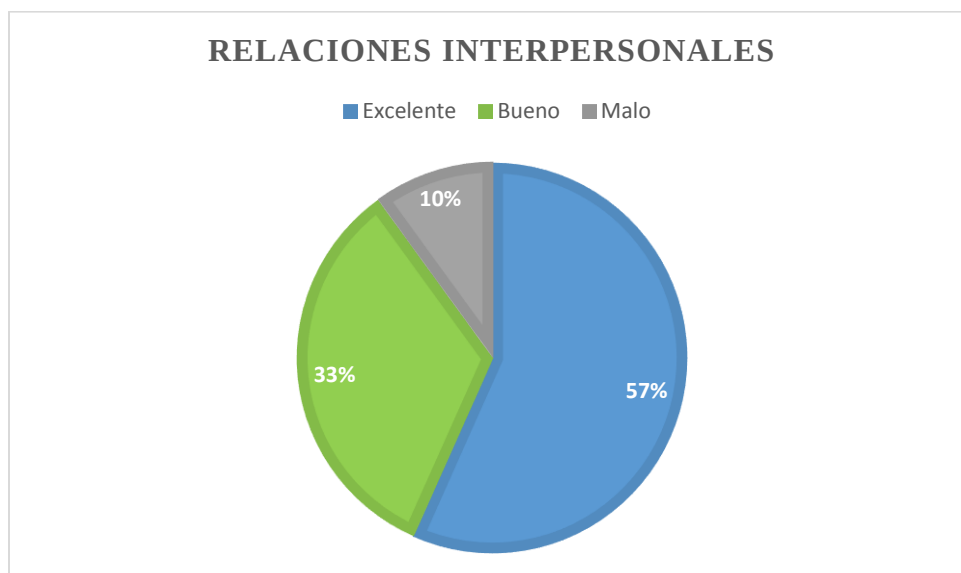


Gráfico 9. Relaciones Interpersonales.

Fuente: elaboración propia.

Con una puntuación promedio de 8.5 se sitúa dentro de las 10 mejor puntuadas. El gráfico 9 muestra que un 57% califica como excelente las relaciones interpersonales con las personas. La principal causa que relaciona el 43% restante es la poca frecuencia de contacto que se tienen con las personas que laboran en la red. De acuerdo con la tabla 17, la segunda causa es que perciben a los compañeros como arrogantes, seguido de la falta de colaboración entre ellos.

Tabla 17.

Causas detectadas para la variable Relaciones Interpersonales.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	11	39,3%
b. Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás	2	7,1%

c. Falta solidaridad y apoyo entre las personas.	3	10,7%
d. Falta cordialidad en el trato.	2	7,1%
e. Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	2	7,1%
f. Hay barreras entre los estamentos	2	7,1%
g. La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	5	17,9%
Otra	1	3,6%
Total	28	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Acabar con la discriminación sembrada entre empleados de planta y contratistas, que tanto unos como los otros disfruten de las mismas actividades de integración.
Ampliar los Equipos de Trabajo.
Dos variables diferentes y una es condicional a la otra. Las programaciones en diversas sedes, los horarios y la falta de tiempo para los encuentros dificultan el que se llegue a dichos objetivos comunes aunque la interacción, cuando se tiene, sea buena.
Fortalecer las buenas relaciones, comunicación asertiva y reputación empresarial.
Integraciones laborales
Los espacios para integrarse son mínimos y en la actualidad todo se hace en Salomia
Realizar actividades de integración
Realizar por parte de la institución actividades de integración, cooperación que genere sentido de pertenencia.
Talleres de sensibilización- seminarios, simposios, reuniones presentar a las personas, destacar las mejores cosas de ellas.
Trabajar actividades de especialización, integración, conocer roles de los compañeros.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.8. Información.

La información se refiere al conocimiento enviado o recibido sobre un hecho o circunstancia que acontece dentro del C.G.T.S.

¿Considera usted que las herramientas y elementos (internet, teléfonos, radios, carteleros, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?

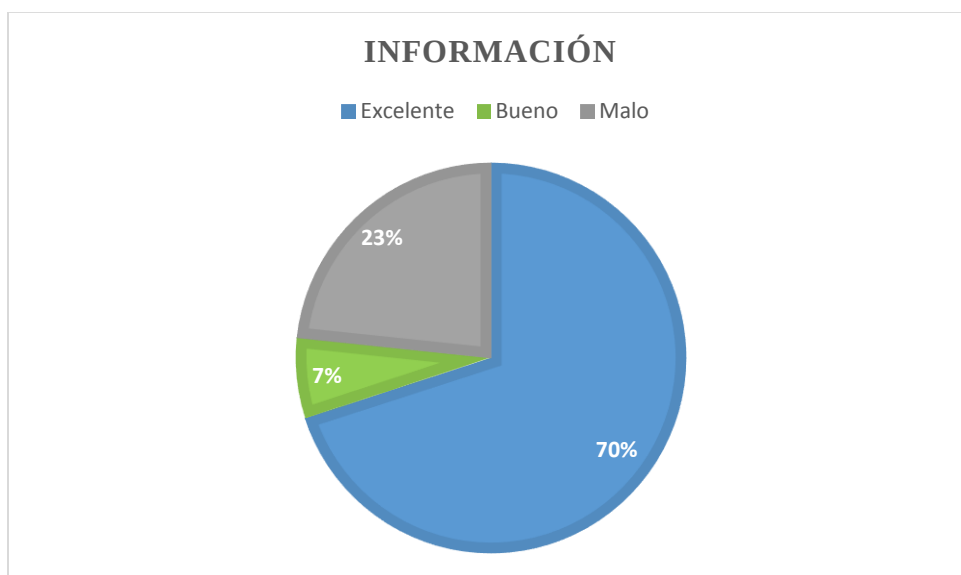


Gráfico 10. Información.

Fuente: elaboración propia.

Esta variable obtiene en promedio una puntuación de 8,5, siendo calificada como buena pese a que el 70% de los colaboradores piensa que es excelente. Como se puede observar en el gráfico 10. Dentro de los motivos que argumentan fallas en esta variable. De acuerdo a la tabla 19, se encuentran que los medios por donde viaja la información no son adecuados para todos, la información no se entiende y no hay un uso apropiado de carteleros para compartir la información.

Tabla 19.

Causas detectadas para la variable Información.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia), no son los adecuados.	7	35,0%
b. Los canales de información utilizados actualmente, permiten la fuga de información.	2	10,0%
c. El uso de las carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.)	4	20,0%
d. La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la institución.	5	25,0%
e. La distancia geográfica de las sedes dificulta el flujo adecuado y oportuno de la información.	1	5,0%
Otra	1	5,0%
Total	20	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Mejorar Sistema de Comunicación Organizacional. Elevar presupuesto de inversión. Inversiones adecuadas y ajustadas a la realidad.
Si al uso continuado de carteleras virtuales o físicas, son efectivas. El problema es la falta de continuidad. Anteriormente teníamos una persona encargada solamente de la divulgación de la información en cada centro. En cierta forma hoy la hay también. El problema hoy es distinto; estamos tan saturados de información, trabajos, formatos, que las carteleras y anuncios de cualquier especie por importantes que sean, terminan pasando a un segundo plano y luego nos olvidamos de la información.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.9. Plan Estratégico de Desarrollo.

El plan estratégico de desarrollo contiene el direccionamiento estratégico de la institución que permite orientar las acciones hacia la mejora de la prestación del servicio. ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los asuntos los objetivos y las políticas de la empresa?

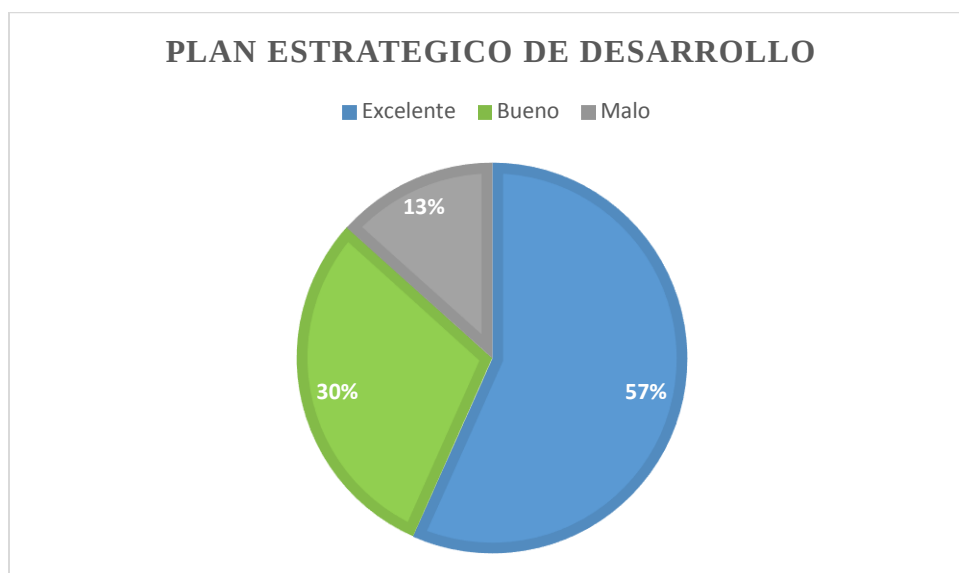


Gráfico 11. Plan Estratégico de Desarrollo.

Fuente: elaboración propia.

El plan estratégico tuvo una puntuación de 8,4 siendo calificado como bueno, ubicándose entre las 10 mejores puntuadas. Del total de la muestra, 14 personas puntuaron con diez y 3 con nueve, siendo parte del 57%, como se puede observar en el gráfico 11. Por otro lado, el 43% de la población que calificó entre bueno y malo, percibe que los planes estratégicos implementados por la organización no son claros en un 38.5%, y no se realiza la gestión de comunicación hacia los

trabajadores en un 30.8%, siendo las principales causas con una frecuencia del 69,2%, como se visualiza en la información consolidada en la tabla 21.

Tabla 21.

Causas detectadas del plan estratégico de desarrollo.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
b. La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	5	38,5%
c. No conozco el plan estratégico.	1	7,7%
d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	4	30,8%
e. Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	1	7,7%
Otra	2	15,4%
Total	13	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Capacitación
Contar con tiempo necesario para apropiarse e indagar en este aspecto.
Darlas a conocer con más frecuencia
El plan estratégico es claro, sin embargo los aportes personales no son tenidos en cuenta.
Informarme mejor
Leerlo con frecuencia
Mejorar comunicación organizacional. Acceso a correo SENA institucional.
No debe ser informado en una reunión; se debería realizar talleres permanentes de seguimiento.
Periódicamente estar dando a conocer puntos a través de carteleros, correos electrónicos entre otros
Se debe crear espacios que midan la importancia del tema
Socializar y sensibilizar por medio de talleres, ejercicios de comprensión lectora cuya temática sea este tema precisamente- Divulgarlo a través de carteleros físicos y virtuales

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.10. Cooperación.

La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

¿Las personas y las áreas 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 empresa, antes que sus intereses personales?

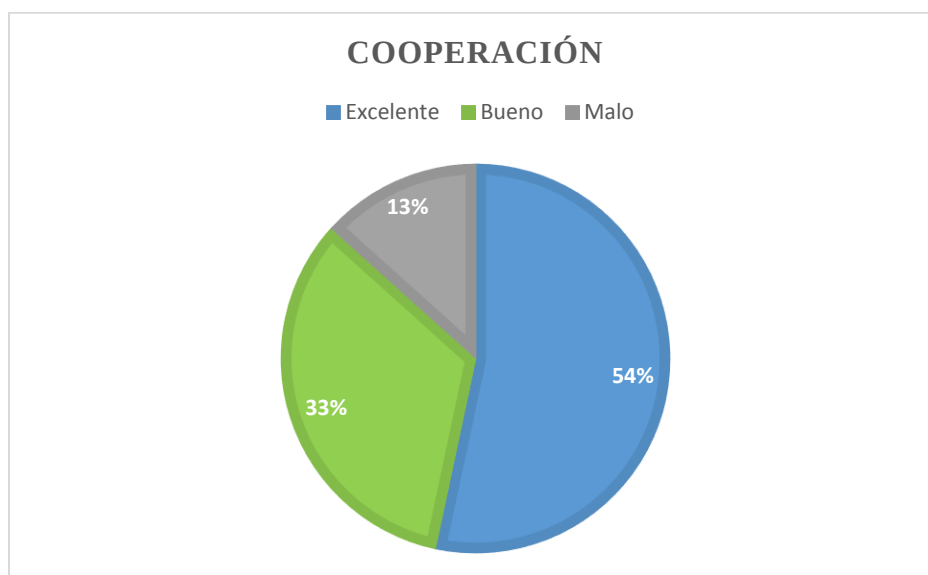


Gráfico 12. Cooperación.

Fuente: elaboración propia.

La calificación promedio para la variable cooperación en la red de comercialización es de 8,33, encontrándose entre las 10 mejores puntuadas. De acuerdo con el gráfico 12, la mayoría de la población considera que existen buenas relaciones entre los colaboradores, con el fin de cumplir los intereses de la organización y la califican como excelente. De acuerdo con la información consolidada en la tabla 23, el 46% restante considera que la principal causa para no ser puntuado

excelente es la falta de integración y solidaridad de las partes, junto con que hay intereses individuales que priman sobre los colectivos. De acuerdo con información obtenida en la tabla 24, los colaboradores resaltan que se debe realizar una mayor gestión en los procesos de fortalecimiento para el trabajo en equipo.

Tabla 23.

Causas detectadas para la variable Cooperación.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas	1	3,6%
b. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional	2	7,1%
c. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la institución.	5	17,9%
d. Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo., La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación.	5	17,9%
e. La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación.	4	14,3%
f. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	10	35,7%
Otra	1	3,6%
Total	28	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Como siempre, hacen falta tiempos y espacios destinados a la integración sin la cual se dificulta más la cooperación.
Establecer conjuntamente estrategias de abordaje e intervención completa.

Falta mayor comunicación de las fortalezas de cada uno los Instructores. Mejorar contratación de servicios del SENA.

Mejor comunicación entre nivel estratégico y mandos medios con los operativos. Falta de estabilidad laboral genera competencia insana entre compañeros y hasta egoísmo.

No se dan los espacios para fortalecer el trabajo en equipo

Ofrecer estímulo y motivación a las personas.

Proponer talleres y seminarios sobre Trabajo en equipo, Servicio al Cliente, Motivación personal, Ética y valores, entre otros.

Que desde la coordinación se promueva más el trabajo en equipo, los contratistas trabajan cada uno desde su lado para cumplir las directrices, no se recibe aporte de los compañeros de planta

Realizar más actividades de integración.

Realmente se nota la voluntad de trabajo en equipo de las personas, pero entre áreas, no. Una posible solución es integrar y crear equipos en el que participen desde las diferentes áreas para solucionar los problemas o implementar medidas.

Sensibilizar a las personas en sus competencias interpersonales y su impacto en el clima laboral

Trabajar capacitación de trabajo en equipo, comunicación para todo el personal.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.11. Libre Asociación.

La libre asociación se refiere al derecho de los colaboradores a establecer o incorporarse a organizaciones de su elección sin ninguna autorización previa o interferencia de la Institución.

¿El C.G.T.S permite la libre asociación de sus colaboradores a grupos formales según los intereses particulares dentro del Centro?

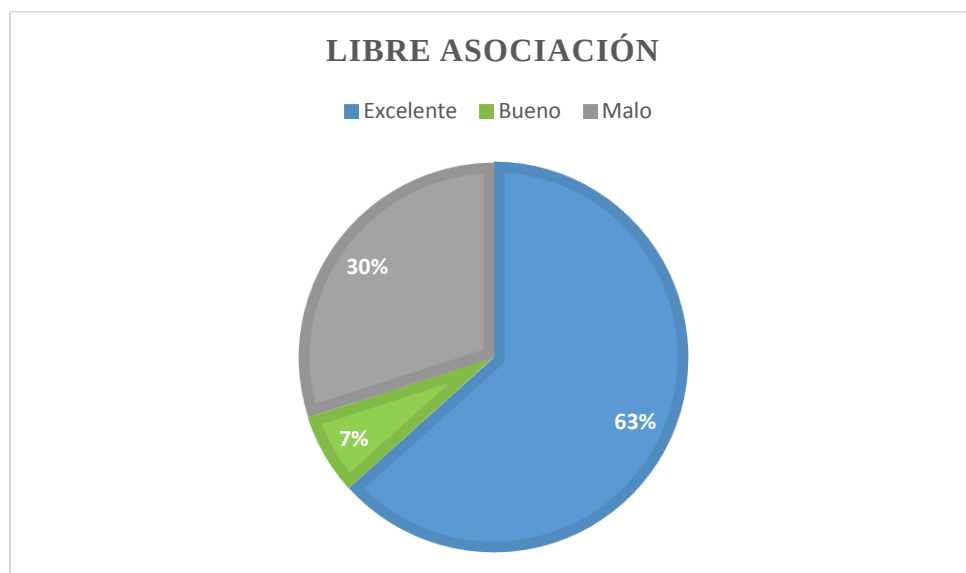


Gráfico 13. Libre Asociación.

Fuente: elaboración propia.

En el gráfico 13, El 63% de las personas encuestadas califica como excelente la libre asociación a grupos formales, un 7% como buena y un 30% como mala, logrando en promedio un 8,13 y calificándola como buena. Mencionan en la información consolidada en la tabla 25, que desconocen los derechos de su contrato para hacer parte de estos, pero también que no disponen de tiempo o recursos suficientes para ello, además de una falta de interés en hacer parte de dichas organizaciones.

Tabla 25.

Causas detectadas para la variable Libre Asociación.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. Se desconocen los derechos relacionados con libre asociación	5	45,5%
b. No me interesan asociarme a otros grupos formales	2	18,2%

Otro	4	36,4%
Total	11	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 26.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Divulgar información acerca de estos derechos
Que se divulgue las libres asociaciones
Socialización y divulgación del tema para poderlo conocer y manejar; pero también aplicar.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.12. Higiene y Salud Ocupacional.

La higiene y salud ocupacional se refiere a la participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.

¿La institución ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial?

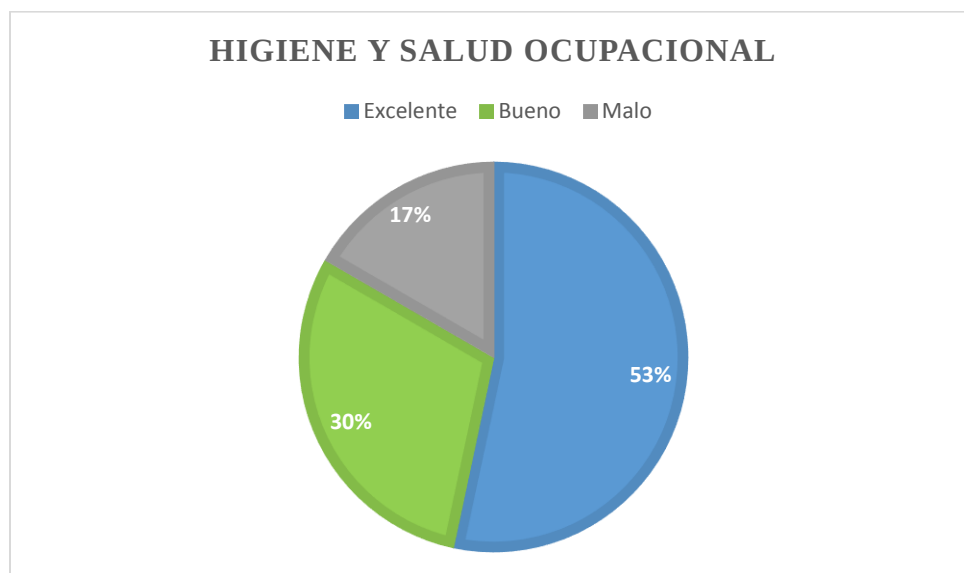


Gráfico 14. Higiene y Salud Ocupacional.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al gráfico 14, un 53% de la muestra, puntúa como excelente esta variable, aunque en promedio frente a las demás tuvo un 8,03 calificándola como buena. Es sabido que dentro de la institución es uno de los componentes en los que realiza énfasis, de acuerdo con la política de calidad. En la tabla 27 se recopila que la muestra identifica que sí se realiza la gestión por parte del área de divulgar y controlar los factores de riesgo, sobre todo en los momentos donde se realizan adecuaciones a la infraestructura, y dentro de las posibles soluciones entregadas por los colaboradores en la tabla 28, se recalca la necesidad de información de estos temas, además de la necesidad de mejorar la infraestructura de la institución.

Tabla 27.

Causas detectadas para la variable Higiene y Salud Ocupacional.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. La institución no ha divulgado nada al respecto.	1	5,3%

b. En la institución no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales.	6	31,6%
e. Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la institución, pero su funcionamiento no es el adecuado.	7	36,8%
Otro	5	26,3%
Total	19	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 28.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Capacitación permanente, debido al continuado riesgo que existe en las instituciones, por una caída, un golpe, un accidente laboral de cualquier especie. De igual manera los Simulacros son muy apropiados para la sensibilización. El Sena en algunas ocasiones lo ha realizado.
Divulgar información al respecto
Establecer en periodos cortos la vigilancia
Mejorar los ambientes y elementos de trabajo para instructores.
Se debe capacitar permanentemente, hacer controles por parte del comité
Tener un presupuesto adecuado y hacer inversiones adecuadas.
Utilizar medios masivos de comunicación y continuos para socializar por completo este interés y en lo posible, de modo permanente

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.13. Trabajo en Equipo.

El trabajo en equipo se define como los grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la Institución, en él se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos.

¿El C.G.T.S impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos?

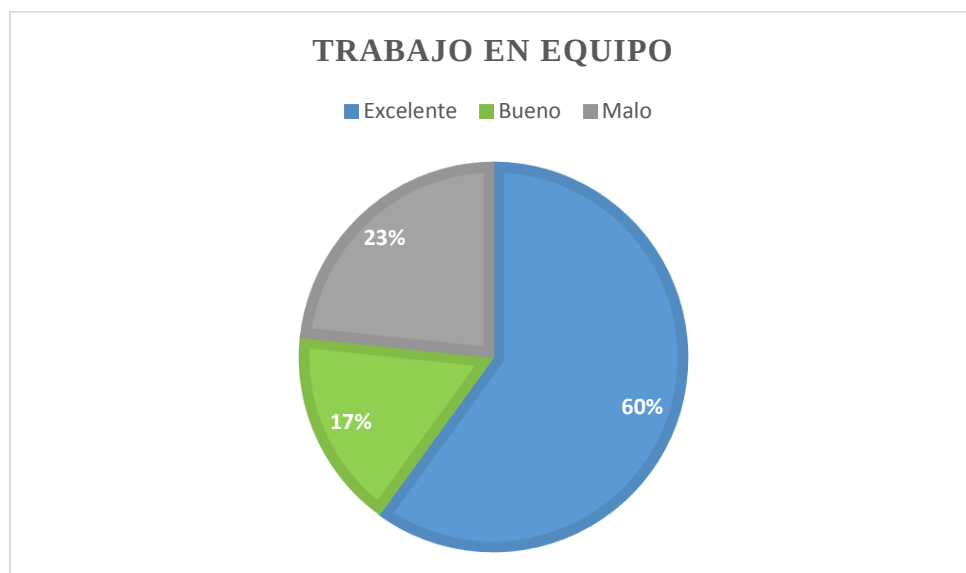


Gráfico 15. Trabajo en Equipo.

Fuente: elaboración propia.

El trabajo en equipo evaluado como bueno, tuvo una puntuación de 7,97. Como se muestra en el gráfico 15, el 60% de los colaboradores encuestados lo califica como excelente, Y aunque mayoría de la muestra afirma que esta variable es muy importante para la organización, no se realiza un efectivo trabajo en equipo, y no hay cultura de parte de algunos compañeros para lograrlo. Dentro de las soluciones más recurrentes en la tabla 30, se encuentra capacitar a los empleados para poder trabajar de esta forma.

Tabla 29.

Causas detectadas para la variable Trabajo en Equipo.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. El C.G.T.S impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.	10	55,6%

b. El C.G.T.S no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.	2	11,1%
c. Las personas del C.G.T.S no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.	4	22,2%
Otro	2	11,1%
Total	18	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 30.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Crear espacios que fortalezcan el trabajo en equipo
Faltan estímulos
Impulsar y estimular la conformación de trabajos en equipo
Metas claras en los equipos de trabajo.
No sé si se pueda considerar trabajo en equipo, los contratistas tenemos mucha exigencia pero no todos los involucrados aportan
Trabajar en grupo y en equipo son dos cosas diferentes. Se debe capacitar a la gente para el trabajo en equipo.
Trabajar la motivación, integración, transferencia de conocimientos.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.14. Infraestructura.

La infraestructura se refiere al sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad.

¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, y a la vez ser más creativo y productivo?

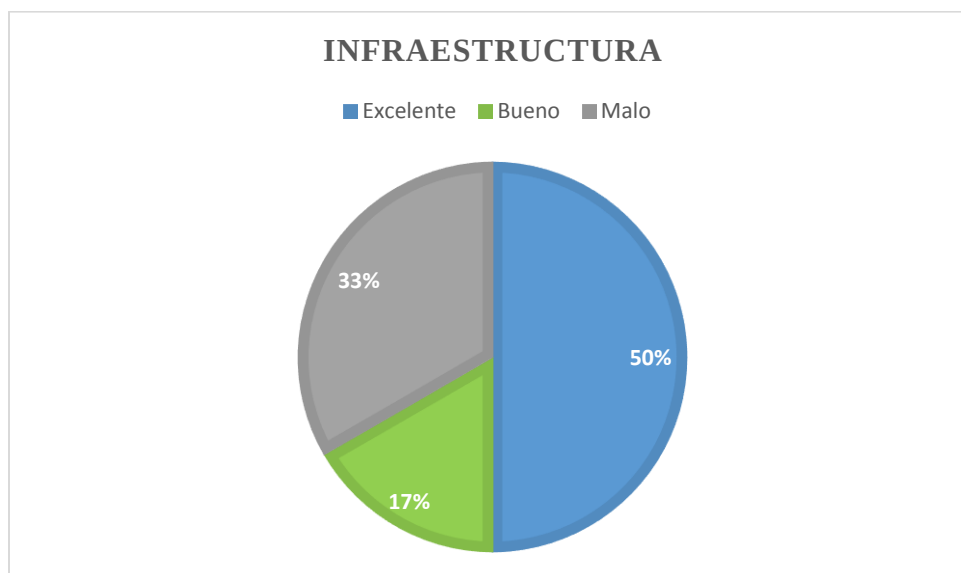


Gráfico 16. Infraestructura.

Fuente: elaboración propia.

7.83 es la puntuación promedio de la variable. De acuerdo con el gráfico 16, el 50% de las personas perciben que las instalaciones son óptimas para la ejecución de sus procesos. No obstante, el resto de las personas encuestadas puntúan que los equipos que tiene la institución para ejecutar sus procesos son escasos (ver tabla 31), no son equitativos y que no hay funcionalidad en las instalaciones. En la tabla 32, los instructores sugieren realizar adecuaciones a los ambientes de aprendizaje y mejorar las condiciones de los equipos de cómputo.

Tabla 31.

Causas detectadas para la variable Infraestructura.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
b. Las instalaciones no son funcionales.	10	25,6%
c. Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria	4	10,3%

d. Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos	12	30,8%
f. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	9	23,1%
Otra	4	10,3%
Total	39	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 32.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Actualizar computadores y tener más cantidad disponibles, más puntos de energía en ambientes y sala de instructores
Adecuar los ambientes de formación para el uso de los pc, mejorar las instalaciones y el aseo de los baños. Adquirir nuevos equipos de cómputo que no sean tan obsoletos. Comprar licencias de software especializado según los programas de formación.
Centralizar las instalaciones
Cumplir con lo que la misma institución se ha planteado en su plan estratégico y reducir la politiquería.
Dotar bien el sistema
En Salomia hay televisores pero estos no son compatibles con los portátiles del centro. Conseguir los adaptadores
Falta mayor inversión. Mejorar diseño de instalaciones reformadas. Mejorar velocidad de Internet.
Mejorar los ambientes de aprendizaje con varias tomas corrientes, aire acondicionado, mejores equipos, mejorar la red de Internet, extensiones, cables, laboratorios.
Que la oferta se realice sobre la verdadera capacidad técnica y tecnológica que tiene el C.G.T.S; igualmente las sedes alternas deben contar con iguales condiciones para la prestación del servicio
Que se invierta el presupuesto para lo que realmente fue destinado y que no se le den otros manejos diferentes.
Que las sedes alternas cuenten al menos con equipos de cómputo para trabajar cuando sea necesario su uso.
Que se adecuen las instalaciones del Sena Salomia, de manera que muchos otros grupos tengan oportunidad de formarse allí, pues es nuestra casa.

Que se realice veeduría y control de los recursos económicos y físicos para que se les dé un uso justo y adecuado.

Realizar acomodaciones e inversiones importantes en estos otros lugares de formación

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.15. 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.

¿Considera usted 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?

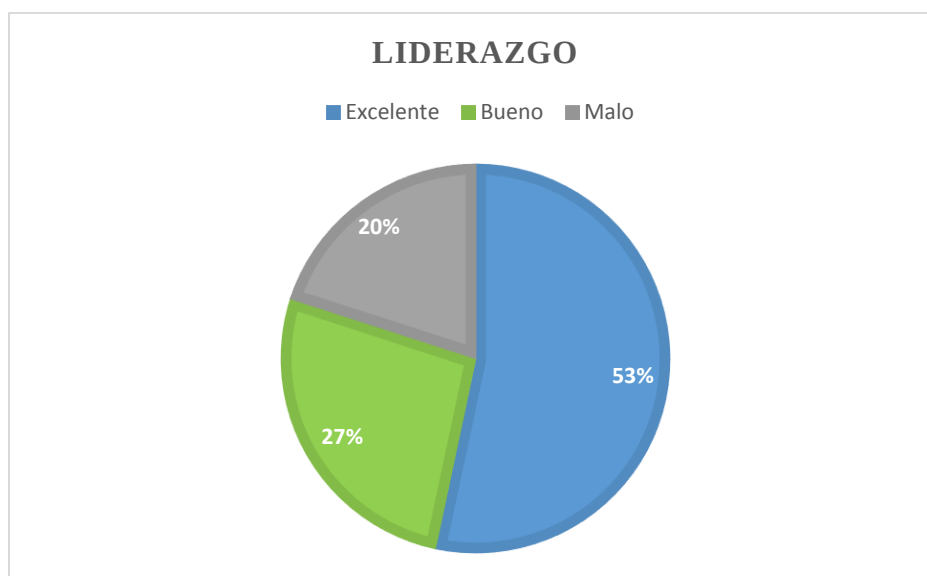


Gráfico 17. Liderazgo.

Fuente: elaboración propia.

Con 7.83 la muestra califica esta variable como bueno dentro del total. Un 53% de los encuestados la puntúa excelente. De acuerdo con la información obtenida en la tabla 33, el 47% restante considera que los directivos tienen muy poco tiempo para lograr el cumplimiento de los objetivos junto a los colaboradores junto con el gran número de personas que tienen a cargo. Los colaboradores sugieren como alternativa de mejora tener más contacto con los altos mandos del Centro. Los colaboradores proponen en la tabla 34, que se realicen capacitaciones de liderazgo y que se involucren con el personal.

Tabla 33.

Causas detectadas para la variable Liderazgo.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	2	8,3%
b. Falta objetividad en la evaluación	5	20,8%
c. La evaluación no se hace en el momento oportuno	3	12,5%
e. Más que constructiva, la evaluación es represiva	2	8,3%
Otro	12	50,0%
Total	24	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 34.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Se debería tener una herramienta de evaluación para contratistas de tal manera que se pueda usar como criterio de contratación
Acordar y socializar la aplicación de la evaluación de desempeño
Al contratista le comuniquen la evaluación, que se hagan retroalimentaciones, hacerle a los jefes evaluaciones de desempeño

Debido a los temores y algunas represiones, las personas guardan mucho sigilo al respecto. Debe solicitarse una sensibilización sobre la Evaluación del desempeño. Muchas personas no saben ni siquiera qué es.

Divulgar el sistema de evaluación

Realizar la evaluación en el momento oportuno

Realizar la evaluación y socializarla, para un proceso de mejoramiento continuo.

Replantear estrategias de información y atracción para ello

Tener plan de evaluación de contratistas.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.16. Estructura Organizacional.

La estructura organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos. ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la institución?

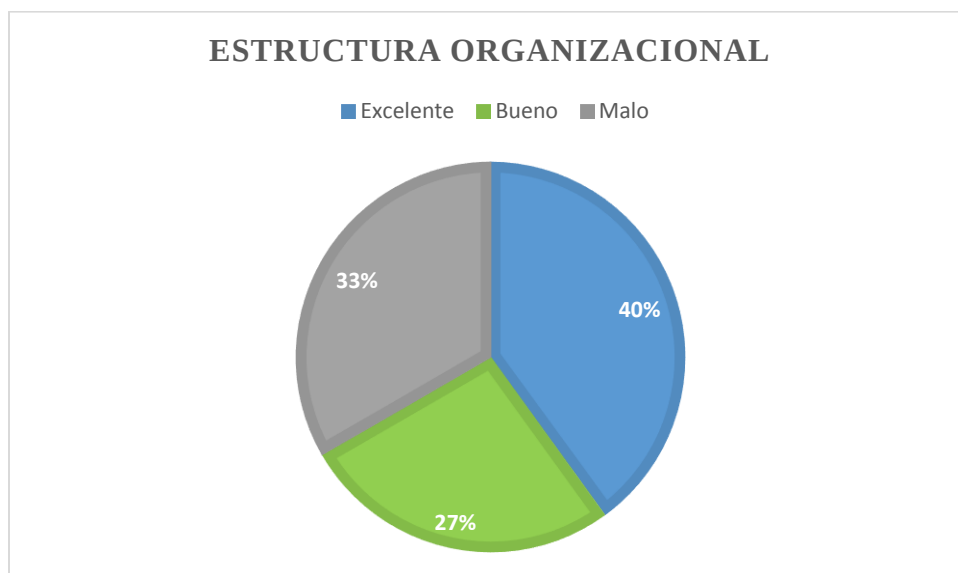


Gráfico 18. Estructura Organizacional.

Fuente: elaboración propia.

La población objetivo valora en promedio la estructura organizacional con un 7,67, ubicándola en el rango de bueno. El gráfico 18 muestra que el 60% considera que la estructura organizacional dificulta los procesos de integración y optimización de los procesos, identificando como la principal causa de esto la especialización de los cargos, seguido de la excesiva formalidad y la independencia de las áreas.

Es importante hacer la aclaración en lo que respecta al bajo grado de gobernabilidad que el C.G.T.S tiene sobre la estructura organizacional, puesto que, el SENA, por tratarse de una entidad que opera a nivel nacional, tiene sus procesos y procedimientos demasiado centralizados en la dirección general, la cual, tiene como sede, la regional distrito Capital, en Bogotá, D.C, lo anterior, hace que tanto la estructura como los ya mencionados procesos, sean rígidos y casi

incambiables por parte del C.G.T.S, información que algunos instructores tienen claro al realizar las propuestas de soluciones consolidadas en la tabla 36.

Tabla 35.

Causas detectadas para la variable Estructura Organizacional.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	5	23,8%
b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa.	2	9,5%
c. Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo., Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	2	9,5%
d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	4	19,0%
e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	4	19,0%
f. Hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	2	9,5%
Otra	2	9,5%
Total	21	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 36.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Cambiar la estructura organizacional. (Claro, eso no es posible) pero si se pueden eliminar tantos conductos regulares y formatos que entorpecen la comunicación fluida. Promover mediante diferentes medios el trabajo en equipo que permita la integración de las áreas.
Centralizar los ambientes de trabajo
Crear equipos de trabajo autónomos

Crear grupos interdisciplinarios permanentes, con horas asignadas y objetivos orientados al mejoramiento continuo

Es recomendable que las situaciones que se presentan con los aprendices se tomen a tiempo, hay mucho protocolo y no se gestiona.

Hacer trabajo de equipo

Integración y fortalecimiento de la relaciones entre áreas

Magnificar la intervención de áreas especialistas conforme a la demanda y consecuencias actuales pese a ello.

Más eficiencia en los procesos administrativos principalmente. Se requiere mucho tramite contractual y no se evidencia organización ni comunicación entre áreas

Mayor comunicación entre los diferentes programas y centros, crear espacios adicional al desarrollo curricular.

Promover la cultura de trabajo en equipo entre las diferentes áreas, por medio de talleres, integraciones. Mejorar los canales de comunicación existentes entre las diferentes áreas.

Se debe buscar una comunicación más eficiente y menos burocrática entre los actores que componen la estructura. Se debe cambiar el pensamiento institucional en el cual la toma de decisiones se encuentra en un lugar pero la transmisión de dichas decisiones no es oportuna y clara por un lado y su aplicabilidad depende de cada agente particular de la estructura lo cual conlleva que no se hable el mismo lenguaje en la institución.

Se presentan cambios que no se informan.

Trabajar en equipo con otros centros de formación, no tener diferencias por ser de planta y contratistas.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.17. Compensación.

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

¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo?

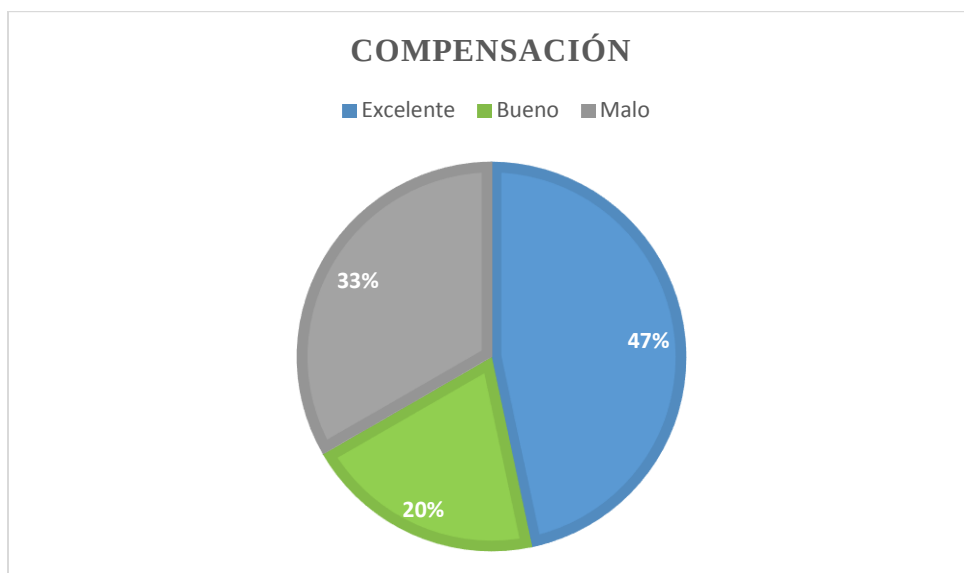


Gráfico 19. Compensación.

Fuente: elaboración propia.

La variable tiene un promedio de 7,53 obteniendo un resultado bueno. De acuerdo al gráfico 19, un 47% la califica como excelente frente a un 33% malo, lo cual muestra una inconformidad con la compensación que se otorga por el cumplimiento de las labores en los trabajadores contratistas.

Dadas las exigencias de los cargos y en ocasiones por el exceso de trabajo (ver tabla 37), las personas consideran que se debería retribuir de alguna manera el esfuerzo y dedicación realizan al ejecutar más tiempo y mejor desempeño para cumplir con los objetivos trazados por la organización (ver tabla 38).

Tabla 37. Causas detectadas para la variable Compensación.

Causas detectadas para la variable Compensación.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo	9	39,1%
b. Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja	5	21,7%
c. La institución no ha dado a conocer el plan de compensación	2	8,7%
d. No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.	4	17,4%
Otro	3	13,0%
Total	23	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 38.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Aunque esas compensaciones son cifras predeterminadas a nivel nacional o por regional o centro; levantar una solicitud masiva donde se pida una compensación acorde con las exigencias del cargo, adicional a la magnitud de responsabilidad que se tiene por trabajar y formar a las personas.
Compensar los trabajos, con felicitaciones, tiempo,
Contratar legalmente a los instructores. El modelo del contratista no es del todo legal. Si no se contrata al instructor, al menos deberían pagar el salario integral
Establecer niveles de compensación
Establecer un plan de compensación para todos los contratistas sin excluir
La compensación económica es buena pero podrían haber subsidios y apoyos de estudios para contratistas también
La empresa debe asumir, como cualquier tipo de contrato que es de tiempo fijo, los aportes a salud, pensión y ARL cumpliendo lo establecido por la ley. De ser así, estaría satisfecho.
Los contratistas no tenemos estos beneficios
Más conciencia y sentido de pertenencia por parte de los aprendices
Planear un modelo integral

Teniendo presente que es por servicios y no hay pago de vacaciones, primas o cesantías, el pago de seguridad social es muy alto

Unos ingresos acordes a la experiencia y estudios.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.18. Inducción y Capacitación.

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación les permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización?

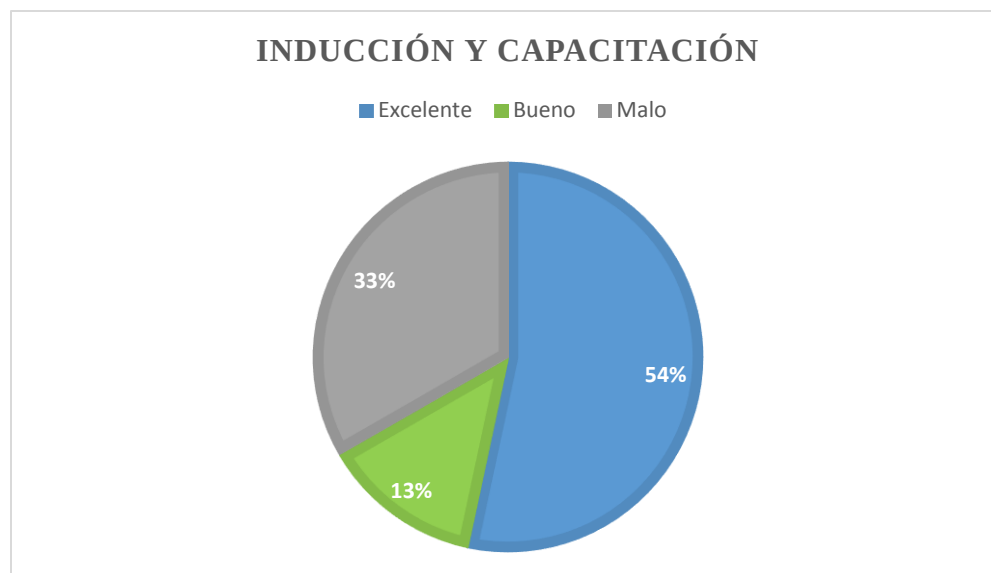


Gráfico 20. Inducción y Capacitación.

Fuente: elaboración propia.

La variable inducción y capacitación es valorada en promedio con 7,47, calificándola como buena. La mayoría de los contratistas de la red considera que los procesos de inducción son excelentes. Sin embargo, de acuerdo con la información del gráfico 20, un 46% considera que los procesos de inducción son inadecuados y que no se encuentra bien diseñado. Los colaboradores en la tabla 40, sugieren que se realice el proceso de forma estructurada y que adicionalmente se implemente la re-inducción, debido a los cambios permanentes que se generan en la entidad.

Tabla 39.

Causas detectadas para la variable Inducción y Capacitación.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	20	76,9%
b. Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.	3	11,5%
Otro	3	11,5%
Total	26	100,0%

Tabla 40.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Diseñar un curso de inducción para instructores enfocado en desarrollar competencias
Establecer un plan y darlo a conocer
Estipular un tiempo más largo de inducción
Inducción permanente y de actualización, sin repetición.
Que se replanteen los procesos de inducción y se hagan más dinámicos y menos pesados.
Realizar una buena capacitación
Todo se hace a la carrera

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.19. Procesos y Procedimientos.

Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman unos insumos o recursos en productos o resultados con características definidas, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo.

¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en el C.G.T.S, son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos?

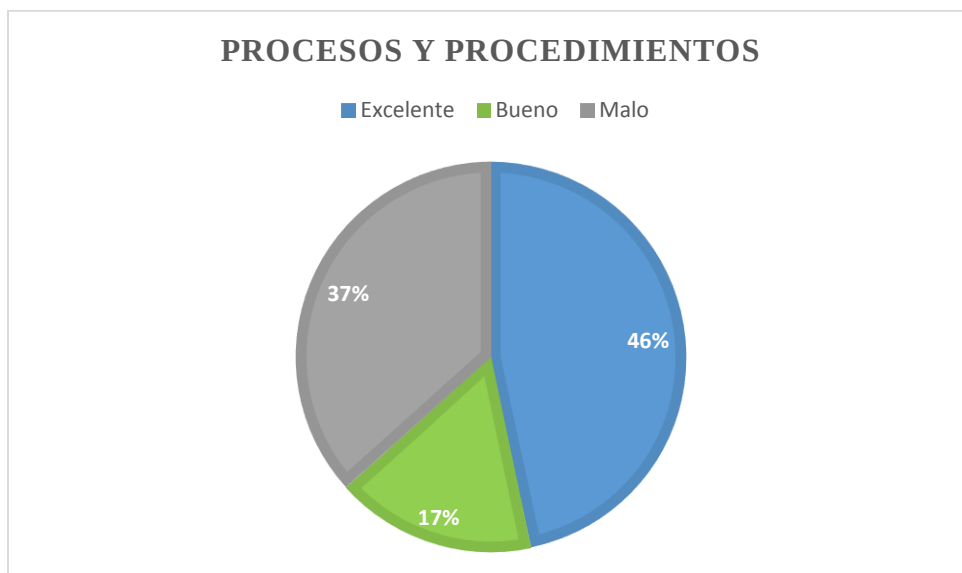


Gráfico 21. Procesos y Procedimientos.

Fuente: elaboración propia.

Con una puntuación promedio de 7,47, las personas consideran que los procesos y procedimientos son buenos. Sin embargo, un porcentaje de 37% considera que son malos, argumentando que en el C.G.T.S no cumple con los procesos de acuerdo a la normatividad, y un 18,2% señalan que no hay claridad de para qué objetivo se realizan, de acuerdo con la información

recopilada en la tabla 41. La excesiva documentación a presentar, falta de comunicación, que no se reconocen los tiempos necesarios para ejecutarlos, no se capacita apropiadamente para ejecutarlos, son razones asociadas que señalan los colaboradores en esta variable (ver tabla 41).

Tabla 41.

Causas detectadas para la variable Procesos y Procedimientos.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
b. El C.G.T.S no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas	2	9,1%
d. La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	4	18,2%
e. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	1	4,5%
f. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos	3	13,6%
g. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	3	13,6%
Otro	9	40,9%
Total	22	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 42.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Agilizar y facilitar los procesos, hay muchas cosas a mi juicio innecesarias que terminan a la larga en el cesto de la basura

Compartir la información entre áreas disminuye la solicitud de información a los colaboradores.

Crear protocolos claros sobre lo que se debe hacer para alcanzar un objetivo común.

Eliminar documentos que generan retrocesos en el soporte de evidencias y que duplican procesos innecesarios, la comunicación y registro debe ser más digital para facilitar la gestión documental y agilizar procesos.

Establecer un procedimiento sencillo de control, sin tanto formato ni papeleo

Optimizar la ejecución de los procesos y que tengan relación con el día a día

Publicar y socializar a través de diferentes medios físicos y magnéticos las normas, procedimientos y controles. Realizar encuentros periódicos para abrir discusiones y conversatorios relacionados con el tema.

Revisar si las exigencias son ajustadas a la lógica y a la normatividad.

Simplificar estos procesos, lo que proporcionaría más motivación y tiempo para actualizar los temas trabajados en formación

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.20. Comunicación Participativa.

Es el grado en el que un colaborador se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el trabajo importante para su autoestima. Además, representa el grado de identificación de cada colaborador con la organización, para ayudar en la realización de aportes a la solución de un problema.

¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

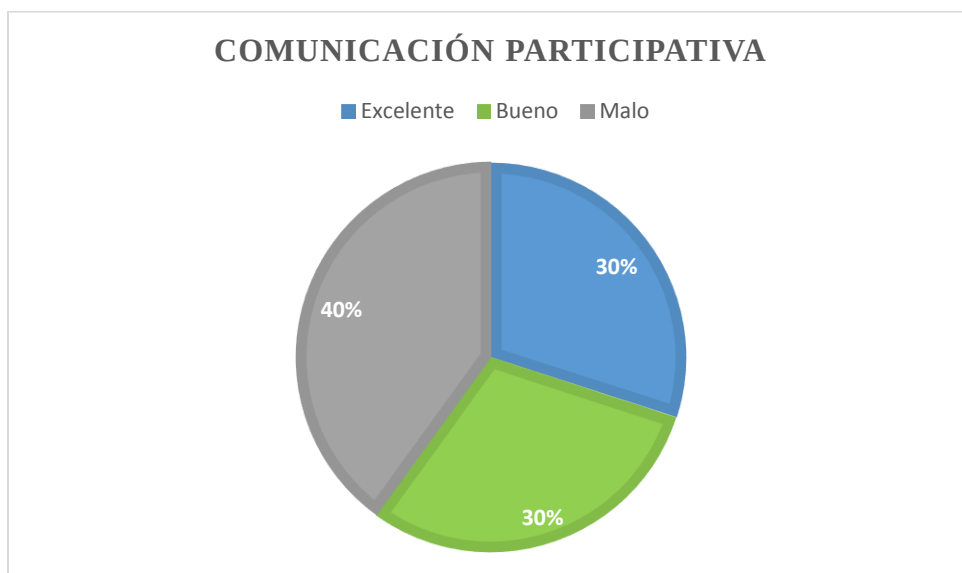


Gráfico 22. Comunicación Participativa.

Fuente: elaboración propia.

La variable tuvo un promedio de 7, otorgándole bueno en su calificación. El gráfico 22 representa que el 40% de las personas puntúan por debajo de 6 puntos esta variable. La muestra evidencia una dificultad de las personas en formar parte de la toma de decisiones de la organización y que sus opiniones sean tenidas en cuenta por parte de los directivos, de acuerdo con la información recopilada en la tabla 43. Los colaboradores manifiestan en las soluciones propuestas de la tabla 44, la importancia de mejorar la comunicación verbal con los trabajadores y crear espacios de retroalimentación de los procesos que ejecutan.

Tabla 43.

Causas detectadas para la variable Comunicación Participativa.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	6	20,0%
b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	4	13,3%
c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	7	23,3%
d. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	8	26,7%
Otra	5	16,7%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 44.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
A veces hay cambios que se conocen a última hora, y prácticamente solo se deben obedecer o ejecutar
Capacitar al personal administrativo en comunicación asertiva e inteligencia emocional hay demasiada prevención y obstáculos en la misma, opinar se toma en ocasiones como oposición a un proceso lo que genera silencio en las personas y poco aporte.
Comunicar frecuente mente las decisiones que se toman, frente al área en que me encuentre.
Con el sistema actual no hay posibilidad
Crear espacios de interacción que fortalezcan la participación propositiva
Desde mi lugar como contratista, no me afecta el que las decisiones sean tomadas por otros siempre y cuando sean claras y coherentes.
En las instituciones públicas es común que esto se dé y creo que se debe a factores externos políticos y se puede solucionar brindando autonomía en selección de perfiles y por meritocracia.

Entregar la información oportunamente y tener en cuenta mi opinión

Es importante la participación de los actores directos de la interacción con los aprendices.

Mejorar los canales de comunicación existentes entre las diferentes áreas.

Permitir que las personas se puedan expresar con libertad y respeto.

Aprender a escuchar con atención a las demás personas porque sus ideas valen tanto como las mías.

Sensibilizar al personal sobre la gran importancia del acto comunicativo responsable.

Se toman decisiones centralizadas desde la Dirección General.

Socializar los objetivos y planearlos por igualdad, trabajar las competencias que se manejan no dar formación en competencias que no se manejan. Socializa los problemas que se presenten y solucionarlos entre todos no imponer acuerdos.

Unificar criterios en algunos aspectos para no perjudicar la intervención de la organización, la propia y de los compañeros en general.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.21. Socialización.

La socialización se refiere a proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a la institución.

¿Considera usted que los procesos de socialización, les permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios?

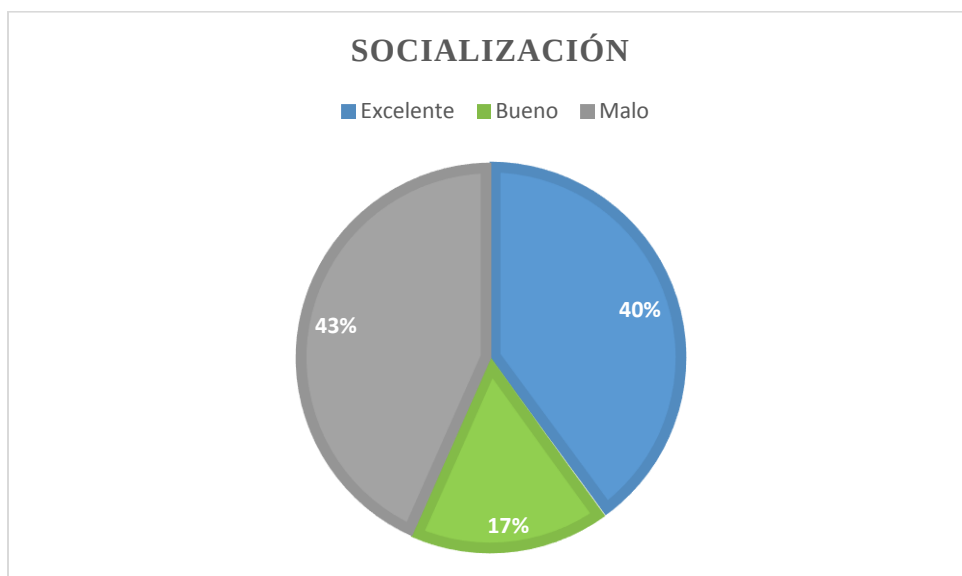


Gráfico 23. Socialización.

Fuente: elaboración propia.

Con 6,83 de puntuación promedio, la variable socialización es calificada como mala por un 43% de personas que lo perciben de esta forma, de acuerdo con la información consolidada en el gráfico 23. En la organización se proponen cambios por diferentes dependencias que inciden en el desarrollo de las actividades de los instructores, y que deben ser implementados desde ese momento, para lo cual, en muchas ocasiones, no ofrecen la capacitación adecuada para afrontarlos, no se apropian de la forma correcta de implementarlos, o dicha información no es difundida a todos los colaboradores (ver tabla 45). Ellos consideran que estos cambios deberían tener un tiempo apropiado para su implementación, además de utilizar las técnicas adecuadas para ser puestas en marcha de la manera correcta.

Tabla 45.

Causas detectadas para la variable Socialización.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores.	7	28,0%
b. La institución tienen procesos socialización pero no son los adecuados	4	16,0%
c. En la institución se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.	12	48,0%
Otro	2	8,0%
Total	25	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 46.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Acompañamiento con personal capacitado o experimentado para superar esos cambios
Definitivamente mejorar este proceso
Dejar de lado los cambios inmediatos y aprender a planear con tiempo los mismos.
El tema es de hacer las socializaciones con la antelación necesaria y no a última hora, lo que refleja falta de planificación
Es importante socializar los cambio en la institución, solo se conocen cuando se van a realizar auditorías
Generar espacios de comunicación
Mejorar procesos de socialización.
Proponer encuentros deportivos, talleres lúdicos, de lecto-escritura, películas, o un encuentro social que propicie dichos procesos de socialización
Sensibilización y asertividad en la comunicación, por ello el inconformismo de algunas personas, no es el cambio es la forma de comunicarlo.
Socializar las metas, cambios, complementaciones a tiempo debe dar más efectividad
Socializar los procesos de cambio

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.22. Desarrollo Personal y Profesional.

El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.

¿La institución estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos de la institución?

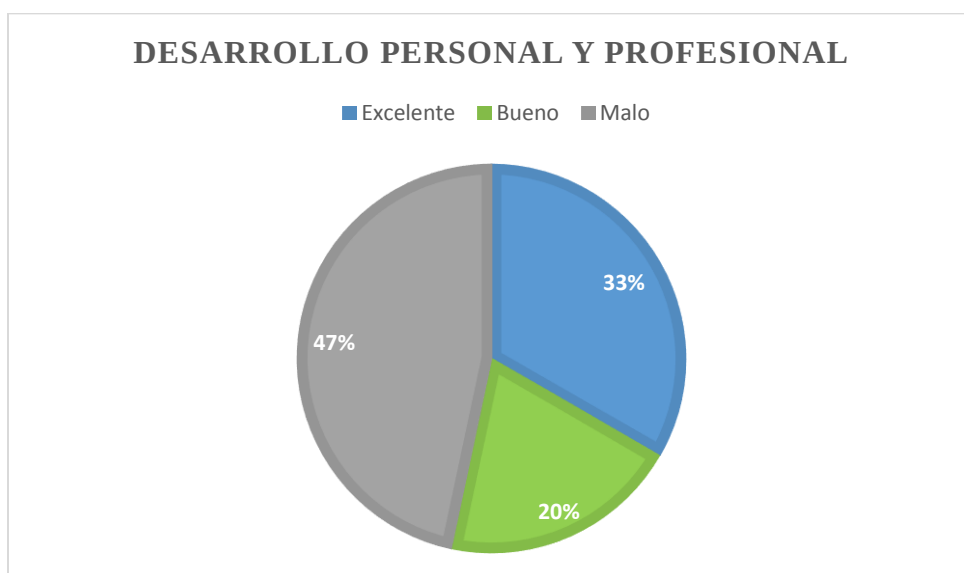


Gráfico 24. Desarrollo Personal y Profesional.

Fuente: elaboración propia.

Con 6,2 de puntuación, la variable ha sido valorada como mala, teniendo este resultado por un 47% de la muestra que la puntúa como mala (ver gráfico24), dándole calificaciones por debajo de 6. La principal causa consolidada en la tabla 47 es que la entidad no ofrece para todos planes

de capacitación para todos sus colaboradores, y adicionalmente, no entrega permisos para realizar cursos en espacios laborales, aunque dichos sean impartidos por la institución, y sólo sea dada esta opción a algunos empleados. De acuerdo con la tabla 48, los instructores no presentan ninguna propuesta de solución a este ítem.

Tabla 47.

Causas detectadas para la variable Desarrollo Personal y Profesional.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	13	41,9%
b. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	9	29,0%
c. A la institución el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle.	3	9,7%
d. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	1	3,2%
Otra	5	16,1%
Total	31	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 48.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
No se presentaron propuestas de soluciones en este punto

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.23. Autoevaluación.

Se concibe la autoevaluación como un ejercicio de auto-reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por los colaboradores y se asume como un proceso permanente

en la medida que no responde a caprichos personales o coyunturales sino, por el contrario, a la conciencia y la voluntad, que deberá valorar de manera individual y colectiva hasta dónde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por la institución.

¿La institución proporciona métodos de autoevaluación que me permiten mejorar en mi puesto de trabajo?

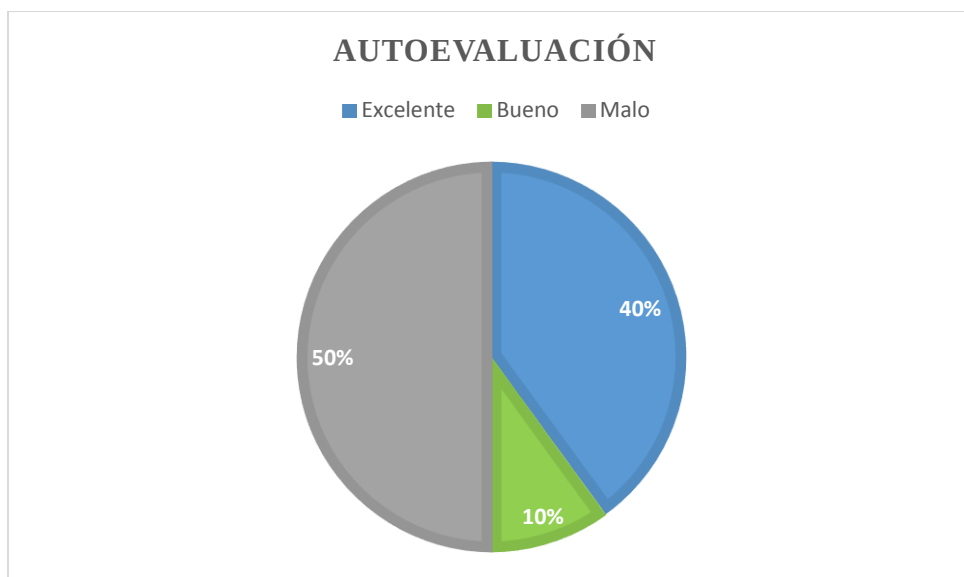


Gráfico 25. Autoevaluación.

Fuente: elaboración propia.

Con una puntuación promedio de 6,2 la variable ha sido calificada como mala, con un 50% de personas que apoyaron este concepto (ver gráfico 25), y ubicándola entre las 5 variables más bajas. Aunque los colaboradores consideran importante esta variable, en la tabla 49 las personas

señalan que no hay métodos para realizar la autoevaluación en su cargo y tampoco se han divulgado los que la entidad tiene para ello.

Tabla 49.

Causas detectadas para la variable Autoevaluación.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. La institución no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo	9	34,6%
c. Los métodos no se han difundido ampliamente.	10	38,5%
d. No me interesa la Autoevaluación	1	3,8%
Otro	6	23,1%
Total	26	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 50.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Crear un método de auto evaluación por cada puesto de trabajo
Creo que cada uno debemos autoevaluarnos permanentemente sin que la institución nos lo sugiera. Es nuestra obligación. Sin embargo, no sabría cómo ser lo suficientemente objetivo para practicar una autoevaluación. Pienso que la solución radica en solicitar por escrito a la institución una inducción al respecto.
Divulgar el método de autoevaluación
Mejorar acceso. Faltan capacitaciones.
No se hace aplica para contratistas y es fundamental
Que se socialice y apliquen procesos de autoevaluación.
Si existen, mayor comunicación
Siempre hay auto evaluación a nivel personal, que la organización pueda o tenga métodos que ayuden, deberían darlos a conocer.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.24. Motivación.

La motivación se refiere al apoyo que brinda la institución a sus colaboradores que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño.

¿Considera usted que la institución genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo?

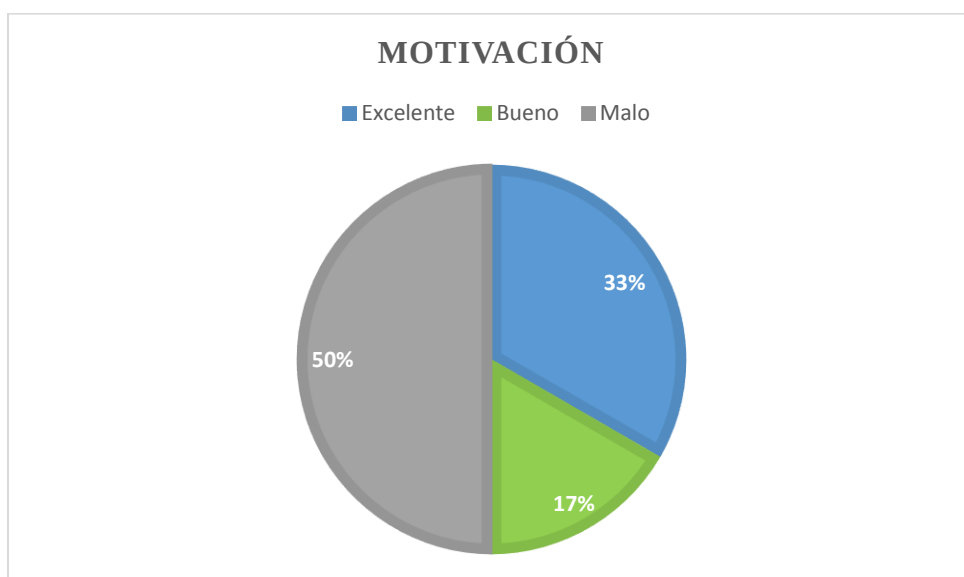


Gráfico 26. Motivación.

Fuente: elaboración propia.

Con un 6,1 en promedio, siendo calificada como mala, la variable motivación se encuentra entre las 5 con más baja puntuación, y el 17% de la muestra la califica con cero (ver Anexo 2). En su mayoría, en la información consolidada en la tabla 51, las personas perciben que la institución no genera mecanismo alguno de motivación. El tipo de vinculación laboral es percibido desigual frente a las personas que se encuentran vinculadas directamente con la institución y no se entrega

a los contratistas ningún tipo de beneficio adicional por sus labores, como lo comentan en la tabla 52.

Tabla 51.

Causas detectadas para la variable Motivación.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores.	14	66,7%
b. La institución no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo.	3	14,3%
d. En general, las condiciones laborales de la institución son inadecuadas y no son motivantes.	2	9,5%
Otro	2	9,5%
Total	21	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 52.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Brindar capacitaciones, beneficios asociados a los contratistas (cajas de compensación, fiestas, entre otros), felicitaciones verbales
Crear un mecanismo de motivación
Generar los mecanismos.
Generar un mecanismo de motivación
Las organizaciones por lo general tienen planes de motivación por logros.
Los contratistas no tenemos estos beneficios
Mejorar la comunicación y el trato y dar incentivos
No se percibe ningún interés por parte de la entidad para motivar, solo controlar
Ofrecer capacitación para todos es motivante,
Solo se exige cumplimiento y, está bien, el tema que nos ocupa es motivación
Tener un programa de motivación y de crecimiento personal
Usar los medios para divulgar mecanismos de motivación que beneficien a los colaboradores.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.25. Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la institución, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal.

¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la institución es objetivo y constructivo?

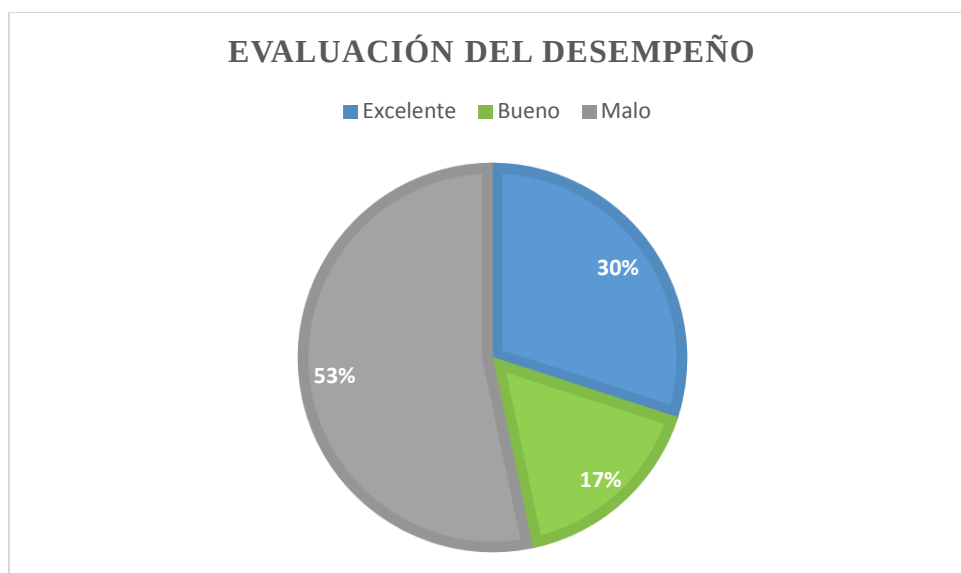


Gráfico 27. Evaluación del Desempeño.

Fuente: elaboración propia.

Con una puntuación promedio de 6 frente a todas las variables, se sitúa entre las 3 con menor puntuación de todas, donde un 53% de las personas la califica como mala, de acuerdo a la información consolidada en el gráfico 27. Dentro de las causas relacionadas en la tabla 53, se argumenta que no se realiza una evaluación de desempeño para los instructores contratistas, o no se les informa a ellos cuando se hace, ni su retroalimentación sobre ella, generando en ellos un

desconcierto por este desconocimiento de los resultados, generando la percepción de que no hay objetividad en la evaluación ni su resultado (ver tabla 54).

Tabla 53.

Causas detectadas para la variable Evaluación de Desempeño.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	2	8,3%
b. Falta objetividad en la evaluación	5	20,8%
c. La evaluación no se hace en el momento oportuno	3	12,5%
e. Más que constructiva, la evaluación es represiva	2	8,3%
Otro	12	50,0%
Total	24	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 54.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Se debería tener una herramienta de evaluación para contratistas de tal manera que se pueda usar como criterio de contratación
Acordar y socializar la aplicación de la evaluación de desempeño
Al contratista le comuniquen la evaluación, que se hagan retroalimentaciones, hacerle a los jefes evaluaciones de desempeño
Debido a los temores y algunas represiones, las personas guardan mucho sigilo al respecto. Debe solicitarse una sensibilización sobre la Evaluación del desempeño. Muchas personas no saben ni siquiera qué es.
Divulgar el sistema de evaluación
Realizar la evaluación en el momento oportuno
Realizar la evaluación y socializarla, para un proceso de mejoramiento continuo.
Replantear estrategias de información y atracción para ello
Tener plan de evaluación de contratistas.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.26. Reconocimiento.

El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos.

¿A las personas que se distinguen en la institución, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?



Gráfico 28. Reconocimiento.

Fuente: elaboración propia.

La variable ha sido calificada como mala, obteniendo un 5.67 en promedio y ubicándola en la penúltima puntuación más baja. El gráfico 28 divide a un 53% de la muestra que considera malo el reconocimiento por parte de la organización hacia el trabajo de los colaboradores, planteando como principal causa en la tabla 55 que no existe un programa de reconocimiento para los instructores contratistas de la red. Aunque perciben que por el tipo de contratación al que están

vinculados no se les debe dar reconocimiento alguno, piensan que una solución es ofrecer de forma escrita o verbalmente agradecimientos por las actividades desempeñadas por los instructores, situaciones que proponen como mejora en la tabla 57.

Tabla 55.

Causas detectadas para la variable Reconocimiento.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la institución	8	21,1%
b. No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución	14	36,8%
c. A la institución no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores.	3	7,9%
d. Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la institución.	9	23,7%
Otro	4	10,5%
Total	38	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 56.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
Consultar sobre esto
Crear espacios donde se reconozca públicamente el aporte y/o logros, reconocimiento a través de medios digitales.
Crear un programa de reconocimiento
Crear un programa de reconocimiento en la institución
Diseño e implantación de un programa de reconocimiento.
Hacer las cosas bien es fundamental, hacer os reconocimientos por escrito y verbal es de gran motivación premiar sobre todo a los contratistas.
Lo que se percibe es que al contratista no se debe dar reconocimiento alguno
Los contratistas no tenemos acceso a ese beneficio

Que se diseñe una tarjeta o unos documentos felicitando a la persona y resaltando sus cualidades. Que se implemente un día de reconocimientos.

Valorar a los Contratistas.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.27. Balance Vida-Trabajo.

El Balance Vida-Trabajo se define como 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.

¿Cree usted que la institución se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?

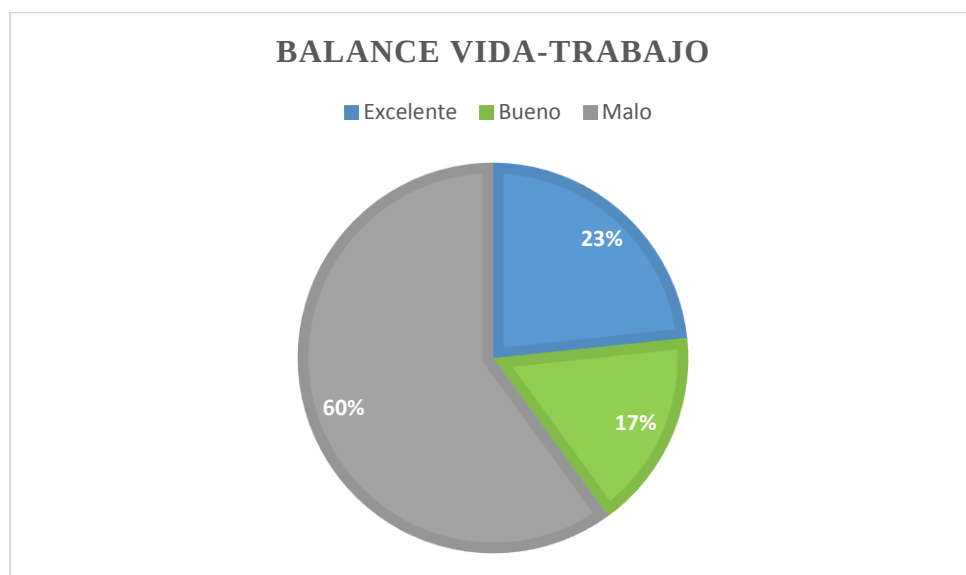


Gráfico 29. Balance Vida – Trabajo.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico 29, es la variable que tiene el mayor porcentaje de evaluación malo con un 60%. Su calificación promedio de 5,63, lo que la ubica en el último lugar. En un porcentaje del 76.9% consolidado en la tabla 57, las personas perciben que la entidad no se preocupa por un balance entre la vida y el trabajo de ellos, debido a la programación variable de los tiempos laborales y la cantidad de procesos que se deben ejecutar en el cargo.

Tabla 57.

Causas detectadas de la variable Balance Vida-Trabajo.

Causas	Frecuencia	Porcentaje
a. La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	20	76,9%
b. Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.	3	11,5%
Otro	3	11,5%
Total	26	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 58.

Posibles soluciones propuestas por las personas.

Soluciones Propuestas
A la institución si debería preocuparle y mucho, el balance de vida-trabajo, porque un trabajador sano es una garantía para la empresa. Elevar propuestas a los directivos de centro, a Bienestar para trabajar esta área.
Asignar actividades acordes al tiempo establecido en el contrato, hay actividades que se imparten y se deben realizar por fuera del horario.
Crear un balance- Vida trabajo de los colaboradores
Evitar re-procesos
Hacer procesos sencillos que no demanden tiempo por fuera de la formación dado que ese tiempo no es remunerado y si se le quita a la vida familiar
Involucrar a las familias de los contratistas en actividades, capacitaciones de la institución para que éstas sientan parte de ella.
Manejo de horarios, clima organizacional, no trabajar los fines de semana.
Mejorar carga académica.

No hay un programa conocido al respecto
Planeación adecuada de los tiempos asignados a cada instructor.
Programaciones exactas
Quitar cargas administrativas a los instructores contratistas
Respetar y preocuparse por el balance

Fuente: elaboración propia.

Complementariamente, se analiza si hay algún valor diferenciador entre los hombres y mujeres seleccionados de la muestra. En la tabla 59, se recopilan las calificaciones promedio de acuerdo con los puntajes que efectuaron para cada una de las variables.

Tabla 59.

Puntajes promedio del género de la población.

Variable	Promedio General	Mujeres	Hombres
Ética	9,57	9,55	9,58
Misión	9,47	9,27	9,58
Normas	9,2	9,27	9,16
Grupos Informales	9,1	8,91	9,21
Identidad	9,07	9	9,11
Solución de Conflictos	8,77	8,36	9
Relaciones Interpersonales	8,5	8,09	8,74
Información	8,5	8,82	8,32
Plan Estratégico	8,4	9,18	7,95
Cooperación	8,33	7,64	8,74
Libre Asociación	8,13	7,18	8,68
Higiene y Salud Ocupacional	8,03	8,18	7,95
Trabajo en Equipo	7,97	7,91	8
Infraestructura	7,83	7,73	7,89
Liderazgo	7,83	8,09	7,68
Estructura Organizacional	7,67	7,27	7,89
Compensación	7,53	7,45	7,58
Inducción y Capacitación	7,47	8,09	7,11
Procesos y Procedimientos	7,47	7,55	7,42
Comunicación Participativa	7	6,55	7,26
Socialización	6,83	6,64	6,68

Desarrollo Personal y Profesional	6,2	6,82	5,84
Autoevaluación	6,2	7	5,74
Motivación	6,1	7,45	5,32
Evaluación del Desempeño	6	6	5,84
Reconocimiento	5,67	6,64	5,11
Balance Vida-Trabajo	5,63	6,18	5,32
Valor Total Promedio	7,72	7,81	7,66

Fuente: elaboración propia.

Las mujeres presentan una calificación en promedio mayor frente a los hombres de la población encuestada, con un valor promedio de 7.81 frente a un 7.66. Adicionalmente, otorgan una calificación promedio mayor al reconocimiento en 1.53, autoevaluación en 1.26 y al plan estratégico en 1.23. La mayor variación entre los rangos lo presenta la variable motivación, siendo ellas que la puntúan 2,13 mayor que los hombres, ya que estos consideran que debería existir un plan de reconocimiento que contribuya a su crecimiento personal y perciben un excesivo control en sus actividades laborales. A esto se suma la percepción baja de Balance Vida-Trabajo, donde ellos sugieren que la institución se encargue de realizar una planeación adecuada de la asignación en los horarios de trabajo, y una reducción de horas dedicadas a funciones administrativas. Por otro lado, los hombres otorgan una calificación mayor a las variables libre asociación y cooperación en 1.5 y 1.1 respectivamente.

Adicionalmente, se consolida en la tabla 60 los promedios en los puntajes para cada una de las variables, de acuerdo al nivel educativo de la población objeto de estudio, obteniendo el resultado más bajo en promedio de las personas que tienen educación de postgrado, seguido de los profesionales y tecnólogos.

Tabla 60.

Puntajes promedio según nivel educativo de la muestra.

Variable	Promedio General	Tecnólogo	Profesional	Postgrado
Ética	9,57	10,00	9,76	9,25
Misión	9,47	10,00	9,41	9,5
Normas	9,2	9,00	9,24	9,17
Grupos Informales	9,1	10,00	9,24	8,83
Identidad	9,07	10,00	8,88	9,25
Solución de Conflictos	8,77	10,00	8,82	8,58
Relaciones Interpersonales	8,5	5,00	8,71	8,5
Información	8,5	10,00	7,71	9,5
Plan Estratégico	8,4	10,00	8,94	7,5
Cooperación	8,33	3,00	8,76	8,17
Libre Asociación	8,13	10,00	8,59	7,33
Higiene y Salud Ocupacional	8,03	10,00	8,65	7
Trabajo en Equipo	7,97	10,00	8,47	7,08
Infraestructura	7,83	10,00	7,59	8
Liderazgo	7,83	10,00	8,12	7,25
Estructura Organizacional	7,67	7,00	7,53	7,92
Compensación	7,53	10,00	7,59	7,25
Inducción y Capacitación	7,47	10,00	7,76	6,83
Procesos y Procedimientos	7,47	7,00	7,35	7,67
Comunicación Participativa	7	3,00	7,47	6,67
Socialización	6,83	8,00	6,82	6,33
Desarrollo Personal y Profesional	6,2	10,00	6,82	5
Autoevaluación	6,2	10,00	6,53	5,42
Motivación	6,1	10,00	6,76	4,83
Evaluación del Desempeño	6	5,00	6,41	5,25
Reconocimiento	5,67	9,00	6	4,92
Balance Vida-Trabajo	5,63	8,00	5,76	5,25
Valor Total Promedio	7,72	8,67	7,91	7,34

Fuente: elaboración propia.

Realizando un análisis cruzado de cada una de las variables del clima organizacional evaluado a los instructores de la red y su nivel de formación, se pudo encontrar en términos

generales que el promedio general más bajo se encuentra en aquellas personas que tienen un nivel de formación relacionado con posgrado. Estas personas a su vez, presentan la mayor variación frente al promedio general en la variable motivación, siendo puntuada 1.27 puntos por debajo del promedio general, y 1.97 por debajo del promedio de profesionales.

3.2. Plan de mejora.

De acuerdo a lo evidenciado en las variables del clima y a su diagnóstico, la calificación promedio general del clima laboral en el C.G.T.S es de 7.72 que lo evalúa como bueno. Sin embargo, se plantea un plan de mejoramiento para el fortalecimiento de cada una de ellas, con el objetivo de optimizar aquellas que tienen buena calificación y mejorar las que cuentan con una mala percepción.

El plan consiste en una descripción de la situación actual de la variable, a la cual se le plantea un objetivo estratégico. Posteriormente, se plantean las actividades con sus respectivas tareas, con la asignación de un responsable, la periodicidad en la ejecución, tiempos de duración, lugar, el presupuesto asignado para su ejecución, y en última instancia, el indicador y la forma de realizar el seguimiento a cada una de las variables. En las siguientes tablas de la 61 hasta la 87, se presentan dichos planes desde la variable que obtiene la mejor puntuación de forma ascendente hasta llegar a la mayor calificada.

Tabla 61.

Actividades de mejora propuestas para la variable Balance Vida-Trabajo

Dimensión: BALANCE VIDA-TRABAJO								
Situación actual: Con un 60% de los instructores contratistas calificándola como mala, el balance vida-trabajo es la variable con la puntuación más baja de todas con un promedio de 5,63.					Objetivo estratégico: Mejorar las condiciones vida-trabajo para los instructores contratistas.			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Velar por conservar un ambiente de trabajo óptimo, el cual permita tener un balance vida-trabajo	1. Generar talleres de bienestar personal y manejo del estrés en el ámbito laboral. 2. Potencializar los espacios de esparcimiento tanto entre trabajadores, como entre sus familias.	Equipo bienestar al funcionario.	Anual	1 día	SENA Complejo Salomia/Club SENA, Rozo	\$ 3.600.000	Tasa de capacitación de instructores en temas estrés laboral (No de instructores capacitados / total de instructores) x 100	Verificación anual del cumplimiento la asistencia y participación capacitaciones de los instructores
	3. Incrementar los espacios de tiempo diarios, dedicados a pausas activas, con el fin de disminuir el nivel de riesgos y enfermedades de tipo laboral.	Equipo Copast de Centro	Mensual, 2 veces por semana	10 minutos	SENA Complejo Salomia, Sedes alternas	\$ 30.000.000	Porcentaje de horas asignadas a pausas activas (Horas asignadas a pausas activas / total de horas laboradas) x 100	De forma bimestral verificar que el 5% de las horas asignadas se utilicen para pausas activas
	4. Sensibilizar a los directivos del centro, sobre el volumen de trabajo asignado a los instructores, buscando generar conciencia sobre algunos procesos de tipo administrativo los cuales pudiesen ser omitidos. 5. Brindar apoyo y orientación psicológica a instructores contratistas. 6. Realizar programaciones exactas de los instructores y notificar con antelación, y de forma concertada los cambios realizados.	Equipo bienestar al funcionario.	Anual	1/2 día	SENA Complejo Salomia, Sedes alternas	\$ 36.000.000	Tasa de orientación psicológica de instructores en temas estrés laboral (No de instructores capacitados / total de instructores) x 100	Verificación anual del cumplimiento la asistencia y participación capacitaciones de los instructores

Tabla 62.

Actividades de mejoras propuestas para la variable Reconocimiento

Dimensión: RECONOCIMIENTO								
Situación actual: Los instructores perciben, que el reconocimiento que se les da en la institución no es el adecuado, situación que se puede evidenciar en la calificación promedio asignada a esta variable, la cual obedece a una puntuación de 5.67, ubicándola en una de las peor calificadas. Si bien, es importante tener en cuenta que no se pueden dar incentivos oficiales a instructores contratistas, éstos si consideran que se debe dar un mayor mérito a su trabajo					Objetivo estratégico: Brindar reconocimiento a los instructores que se destaquen en sus labores.			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Aumentar el reconocimiento verbal o escrita por parte de los directivos a los instructores que se encuentren realizando sus funciones de forma apropiada	1. Considerar el avance, cumplimiento y ejecución de las diferentes labores (tanto académicas como administrativas de los instructores), para tenerlos en cuenta a la hora de brindar un estímulo o reconocimiento de carácter verbal o escrito. 2. Divulgar en el Centro, haciendo uso de las herramientas informativas (Comunicaciones institucionales, carteleros y/o medios digitales), los logros alcanzados por los instructores en materia de formación, proyectos formativos, labores destacadas y asesorías en proyectos productivos de gran impacto, resaltando sus competencias personales y laborales requeridas para poder cumplir con estos resultados. 3. Expedir documentos escritos (cartas), por parte del jefe inmediato (Coordinadora académica), destacando los logros académicos y profesionales obtenidos por el instructor.	Coordinación Académica	Permanente, cada que la ocasión lo amerite	N/A	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomía	N/A	Porcentaje de variación del número de reconocimientos verbales o escritos con respecto al año anterior ((No de reconocimientos otorgados en 2017 – No de reconocimientos otorgados en 2018) / No de reconocimientos otorgados en 2017) x 100	Al final del año, medir en qué proporción ha variado el número de reconocimientos verbales o escritos otorgados a instructores con respecto al año anterior.

4. Generar dentro del calendario académico, 1 día para rendir homenaje o reconocimiento a aquellos instructores destacados en sus labores.

2. Concertar actividades de mejora con el personal que no realice de manera óptima las funciones asignadas	1. Evaluar periódicamente el desempeño de los instructores, buscando fortalecer mediante actividades de mejora (acompañamiento pedagógico), a aquellos que presenten dificultades en su quehacer diario. 2. Definir acta de compromiso con fechas de cumplimiento, en donde el instructor, de manera concertada, proceda a presentar evidencias de mejoría en sus labores.	Coordinación Académica , equipo asesor pedagógico, profesional de apoyo a la Coordinación Académica	Trimestral	1 semana	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	\$ 600.000	Nivel de cumplimiento de actividades de mejora concertadas (No de planes de mejoramiento aprobados / total de planes de mejoramiento concertados) x 100	Verificación trimestral del nivel de cumplimiento de actividades de mejora concertada con los instructores, el cual debe ser superior al 95%
--	--	---	------------	----------	---------------------------------	------------	---	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla 63.

Actividades de mejoras propuestas para la variable Evaluación del Desempeño

Dimensión: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO								
Situación actual: La variable cuenta con una calificación baja, puesto que los instructores contratistas consideran que su desempeño no se evalúa correctamente. No obstante, es importante tener en cuenta que sí existe un plan de evaluación de desempeño trimestral, pero éste es aplicado únicamente a instructores contratistas					Objetivo estratégico: Implementar una estrategia que permita evaluar el desempeño de los instructores contratistas.			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Planeación de un método de evaluación de desempeño periódico, a aplicarse para los instructores contratistas	1. Realizar lista de conocimientos, formación académica, aspectos pedagógicos y técnicos, que se deban tener en cuenta para evaluar el desempeño de los instructores contratistas, independientemente del área de conocimiento a la cual pertenezcan 2. Verificar y enumerar los aspectos de índole administrativo que forman parte del objeto contractual de los instructores contratistas, para tenerlos en cuenta a la hora de medir el desempeño.	Coordinación Académica, profesional de apoyo a la supervisión de los instructores contratistas y equipo pedagógico de centro	Anual	2 días	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	\$ 1.200.000	Rango de calificación en la evaluación del desempeño (Resultado obtenido en la evaluación / resultado esperado) x 100	Definir un parámetro de calificación del 80% para validar la evaluación del desempeño.
2. Definición y aplicación de método de evaluación de desempeño	1. Definir lista de chequeo para realizar evaluación de desempeño en aula, y de esa manera evaluar una sesión de clase por parte de los instructores contratistas. 2. Definir parámetros para la aplicación de la evaluación de desempeño.	Coordinación Académica, profesional de apoyo a la supervisión de los instructores contratistas y equipo pedagógico de centro	Semestral	1/2 día	SENA, Complejo Salomia y sedes alternas	\$ 300.000	Rango de calificación en la evaluación del desempeño (Resultado obtenido en la evaluación / resultado esperado) x 100	Definir un parámetro de calificación del 80% para validar la evaluación del desempeño.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 64.

Actividades de mejoras propuestas para la variable Motivación

Dimensión: MOTIVACIÓN								
Situación actual: Esta variable presenta una calificación general de "mala", puesto que, en promedio, los instructores contratistas le asignaron una calificación de 6.17. A su vez, el 50% de la muestra seleccionada, cree que no existe tal motivación, puesto que el tipo de vinculación que se tiene, exime al contratista de cualquier estímulo o motivación.					Objetivo estratégico: Generar plan de motivación y estímulos para los instructores contratistas, mediante la delegación de comisiones a actividades de desarrollo curricular fuera de la ciudad y/o capacitaciones periódicas			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Sensibilización sobre la importancia de las labores de los instructores con respecto al cumplimiento de las metas planteadas por el centro	1. Presentar periódicamente, mediante informes, los avances realizados por los instructores y cumplimiento con respecto a las metas definidas por el centro.	Subdirector de centro, coordinación misional y Coordinación Académica	Semestral	1 día	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	\$ 3.600.000	Porcentaje de instructores con conocimiento de cumplimiento de las metas del Centro (No de instructores a quienes se presentan los informes de avance y cumplimiento / total de instructores) x 100	Verificar semestralmente que más del 80% de los instructores tengan conocimiento De su aporte a las metas propuestas por el Centro de formación
	2. Destacar la manera en la cual los instructores aportan a la formación titulada y complementaria, tanto presencial como virtual, al cumplimiento de las metas de la institución y su el peso porcentual de cada uno de los programas de formación de la red, al consolidado del Centro de formación.	Encargado de administración educativa del centro, Coordinación misional. Líder SIGA, Subdirector de Centro	Trimestral	1/2 día	SENA, C.G.T.S Complejo Salomia, Espacio Virtual a través de Blackboard Colaborate	\$ 1.800.000	Porcentaje de instructores con conocimiento de cumplimiento de las metas del Centro (No de instructores a quienes se presentan los informes de avance y cumplimiento / total de instructores) x 100	Verificar semestralmente que más del 80% de los instructores tengan conocimiento de las metas propuestas por el Centro de formación

	3. Brindar capacitación corta a instructores, sobre indicadores de gestión y los diferentes indicadores de cumplimiento presentes en el centro de formación, explicando cómo se miden, y cómo desde su rol se aporta al cumplimiento de las metas, no solo del Centro sino también de la institución	Equipo asesor pedagógico de Centro, líder SIGA	1 vez al año, al inicio de la vigencia presupuestal	2 días	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomía	\$ 7.200.000	Tasa de capacitación de instructores en temas relacionados con indicadores de gestión. (No de instructores capacitados / total de instructores) x 100	Verificación anual del cumplimiento la asistencia y participación capacitaciones de los instructores
2. Asignación de instructores, para participación en eventos y/o capacitaciones por fuera de la ciudad.	1. Seleccionar a los instructores más destacados (quienes se destaquen por su nivel de cumplimiento, logros académicos y su compromiso), para participar en las capacitaciones planteadas por la Escuela Nacional de Instructores	Coordinación Académica, subdirección y equipo asesor pedagógico de Centro	Trimestral	2 semanas	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomía	\$ 6.000.000	Nivel de cumplimiento de labores asignadas No de labores cumplidas / No de labores asignadas por instructor.	Seleccionar anualmente los instructores con los puntajes más altos frente al cumplimiento de las funciones asignadas
	2. Seleccionar a los instructores técnicos/transversales más destacados por sus logros académicos y profesionales, para participar en competencias World Skills bien sea regional o Nacionalmente.	Coordinación Académica, líder World Skills de la regional	Anual	1 semana	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomía	\$ 3.000.000	Nivel de cumplimiento de labores asignadas No de labores cumplidas / No de labores asignadas por instructor.	Seleccionar anualmente los instructores con los puntajes más altos frente al cumplimiento de las funciones asignadas

Fuente: elaboración propia.

Tabla 65.

Actividades de mejoras propuestas para la variable Autoevaluación

Dimensión: AUTOEVALUACIÓN								
Situación actual: Con una calificación promedio de 6.2, la variable de autoevaluación ha sido evaluada como "mala". Dicha calificación obedece a la falta de retroalimentación y comunicación existente, según los instructores, a la falta de mecanismos que permitan evaluar su rendimiento y retroalimentar a los directivos del centro, la ocurrencia de situaciones poco deseadas.					Objetivo estratégico: Generar estrategia de autoevaluación mediante el uso de las Tics.			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Creación de herramientas virtuales que permitan la autoevaluación y retroalimentación por parte de los instructores contratistas	1. Construir un espacio virtual, el cual, sea habilitado mínimo 1 vez al año, en el cual, los instructores puedan, libremente, autoevaluar su desempeño y retroalimentar sobre aspectos positivos y/o negativos en su quehacer diario. 2. Incluir en el proceso de inducción (al inicio de cada vigencia presupuestal), una sensibilización sobre las actividades y responsabilidades de los instructores contratistas, acorde a su objeto contractual y nivel de estudio. 3. Socializar los resultados de la autoevaluación, para tener parámetros de medición, sobre aspectos a mejorar. 4. Estandarizar en el SIGA (Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol), una herramienta digital de constante uso, para generar canal de comunicación entre los instructores y los directivos del Centro.	Subdirector de Centro, personal de talento humano, líder de contratación	Anual	1 día	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomía	\$ 3.600.000	Número de comunicaciones, retroalimentaciones y comentarios sobre autoevaluación radicados a través de la herramienta virtual	Revisar que las comunicaciones, retroalimentaciones y comentarios sobre autoevaluación sean realizadas a través de la herramienta virtual

Fuente: elaboración propia.

Tabla 66.

Actividades de mejoras propuestas para la variable Desarrollo Personal y Profesional

Dimensión: DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL								
Situación actual: La variable correspondiente a desarrollo personal y profesional, tiene una de las calificaciones más bajas (Un promedio de 6,2), ubicándose ésta en el rango calificativo de "Malo".					Objetivo estratégico: Mejorar la percepción de los instructores contratistas en lo que respecta desarrollo personal y profesional			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Velar por el bienestar y desarrollo personal/profesional de los instructores contratistas.	1. Realizar la programación de instructores, de acuerdo a su perfil profesional y académico, teniendo en cuenta espacios de capacitación, y las actividades de desarrollo personal y profesional	Coordinación Académica , Apoyo a la supervisión de instructores contratistas, profesional de apoyo a la coordinación (Responsable de la programación de instructores)	Anual (Desde el inicio de labores académicas)	Durante el desarrollo de las labores académicas	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	\$ 2.400.000	Asignación de programación de instructores (No de horas programadas / total de horas asignadas) x 100	Validar con los instructores que la asignación sea conforme con los tiempos concertados entre ellos y la Coordinación Académica
	2. Contratar instructores definiendo una jornada específica.	Coordinación misional, Coordinación Académica	Anual (Desde el inicio de labores académicas)	Durante el desarrollo de las labores académicas	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	N/A	Asignación de programación de instructores (No de horas programadas / total de horas asignadas) x 100	Validar con los instructores que la asignación sea conforme con los tiempos concertados entre ellos y la Coordinación Académica
	3. Generar espacios propios de la institución, para capacitaciones y/o actividades de	Equipo de bienestar al funcionario y coordinación misional	Semestral	2 días	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	\$ 7.200.000	Nivel de cumplimiento de actividades de desarrollo personal	Validar con los instructores que se

desarrollo
profesional/personal

(No de actividades de
desarrollo personal / No
de labores asignadas por
instructor) x 100.

realice la
asignación de
actividades
de desarrollo
en los
tiempos
concertados
entre ellos y
la
Coordinación
Académica

4. Coordinar actividades
de capacitación en
temáticas que
promuevan el
conocimiento, bienestar
y desarrollo personal de
los instructores
contratistas, por medio
de sesiones
pedagógicas que
generen integración
entre los colaboradores

Equipo de bienestar al
funcionario y coordinación
misional

Semestral

1 día

SENA,
C.G.T.S
Complejo
Salomia y
sedes
alternas

\$
3.600.000

Nivel de cumplimiento de
actividades de desarrollo
personal

(No de actividades de
desarrollo personal / No
de labores asignadas por
instructor) x 100.

Validar con
los
instructores
que se
realice la
asignación de
actividades
de desarrollo
en los
tiempos
concertados
entre ellos y
la
Coordinación
Académica

Fuente: elaboración propia.

Tabla 67.

Actividades de mejora propuestas para la variable Socialización

Dimensión: SOCIALIZACIÓN								
Situación actual: Con 6,83 de puntuación promedio, la variable socialización es calificada como mala por un 43% de personas que lo perciben de esta forma. En la organización se proponen cambios por diferentes dependencias que inciden en el desarrollo de las actividades de los instructores, y que deben ser implementados desde ese momento, para lo cual, en muchas ocasiones, no ofrecen la capacitación adecuada para afrontarlos, no se apropian de la forma correcta de implementarlos, o dicha información no es difundida a todos los colaboradores.					Objetivo estratégico: Generar procesos de empoderamiento y escucha participante, para la toma de decisiones y la socialización de lineamientos institucionales			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1, Capacitar a los instructores en temas relacionados con Empowerment e importancia de trabajo en equipo para la toma de decisiones, generación de ideas y resolución de conflictos.	1. Crear un espacio para generación de conciencia, sobre la importancia del empoderamiento y su aplicación en las lluvias de ideas, las cuales pueden aportar aspectos muy importantes tanto a la hora de tomar decisiones para la entidad, como para solucionar situaciones poco deseadas. 2. Capacitar constantemente a los instructores, en aspectos relacionados con el trabajo en equipo y su aporte a la socialización de ideas concernientes a problemáticas y/o retos asumidos por la institución.	Personal encargado del área de talento humano, asesores pedagógicos de centro	Semestral	1 día	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	\$ 3.600.000	Tasa de capacitación de instructores en temas relacionados con empoderamiento (No de instructores capacitados / total de instructores) x 100	Verificación anual del cumplimiento la asistencia y participación capacitaciones de los instructores

2. Escuchar, depurar e implementar las ideas socializadas por los instructores	1. Depurar y organizar mediante la estrategia del brain storming, ideas que puedan ser útiles para la toma de decisiones. 2. Seleccionar e implementar aquellas ideas que signifiquen soluciones óptimas para la toma de decisiones, tanto de carácter operativo como de tipo estratégico. 3. Retroalimentar sobre el avance de la implementación de las nuevas ideas, de manera que se genere un tipo de motivación, por parte de quienes participan en los equipos de trabajo generadores de ideas.	Líder de talento humano, Coordinación Académica y profesional de apoyo a la Coordinación Académica	Cada 4 meses	3 días	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	\$ 1.080.000	Inventario del número ideas y comentarios propuestas por los instructores	Verificar de forma anual cuantas de las ideas y comentarios propuestas por los instructores y comentarios se han puesto en marcha.
--	--	--	--------------	--------	---------------------------------	--------------	---	--

Fuente: elaboración propia.

Tabla 68.

Actividades de mejoras propuestas para la variable Comunicación Participativa

Dimensión: COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA								
Situación actual: Se tiene una puntuación promedio de 7,0, lo cual la ubica en un rango de "Bueno", no obstante, la calificación evidencia que se deben tomar medidas para mejorar.					Objetivo Estratégico: Fortalecer el nivel de eficacia en la comunicación y participación en la toma de decisiones por parte de los instructores contratistas.			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Crear un espacio institucional que permita la intercomunicación eficaz entre los instructores y las diferentes dependencias académicas y administrativas	1. Crear una dependencia que sirva de enlace para el flujo de comunicación eficiente entre los instructores y las diferentes dependencias académico 2. Fortalecer la dependencia denominada "Comunicaciones institucionales", mediante la utilización de herramientas tecnológicas que permitan el envío oportuno de la información a cada una de las respectivas partes interesadas.	Director regional, Subdirector de Centro, Coordinadora misional.	Mensual	N/A	SENA, C.G.T.S., Complejo Salomia y sedes alternas	\$ 36.000.000	Número de comunicaciones mensuales, interpuestas por medio del aplicativo tecnológico	Verificar el cumplimiento de las funciones del cargo
2. Organizar equipos de trabajo conformado por instructores de diferentes áreas del conocimiento, en donde se pueda opinar sobre diferentes temáticas tanto académicas, como contingencias administrativas.	1. Conformar equipos de trabajo interdisciplinarios, de acuerdo con la experiencia laboral y académica de los colaboradores, que coincidan en las jornadas de trabajo denominadas "desarrollo curricular" 2. Plantear una situación o contingencia que esté viviendo el centro, contextualizando a los instructores, para que estos procedan, por equipo de trabajo, utilizando la técnica del Brain Storming, a opinar y/ aportar sobre alternativas de solución o sugerencias para mejora continua.	Subdirector de Centro, Líder SIGA (Sistema integrado de gestión y auto control), Equipo de formadores de instructores.	Cada 4 meses	Medio día laboral (1 jornada de desarrollo curricular)	Sala de instructores, Complejo Salomia., C.G.T.S	\$ 1.800.000	Nivel de variación de equipos de trabajo conformados con respecto al año anterior ((No de equipos conformados en 2017 – No de equipos conformados en 2018) / No equipos	Al final del año, medir en qué proporción han variado el equipos conformados por instructores con respecto al año anterior.

3. Capacitación en temas relacionados con comunicación y trabajo en equipo	1. Asignación de un instructor destacado tanto como profesional y académicamente en áreas transversales, relacionadas con comunicación y/o humanidades, para impartir cursos complementarios periódicamente, los cuales tengan que ver con el tema de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación asertiva.	Instructor de área transversal, coordinadores académicos.	Semestral	1 Sesión de 4 horas, cada 2 semanas	Sala de instructores, Complejo Salomia., C.G.T.S	\$ 3.600.000	Tasa de capacitación de instructores en temas relacionados con comunicación y trabajo en equipo. (No de instructores capacitados / total de instructores) x 100	Verificación semestral del cumplimiento la asistencia y participación capacitaciones de los instructores
--	---	---	-----------	-------------------------------------	--	--------------	--	--

Fuente: elaboración propia.

Tabla 69.

Actividades de mejora propuestas para la variable Procesos y Procedimientos

Dimensión: PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS								
Situación actual: el 46% de las personas la califican como excelente y un 17% bueno. Un 37% de la muestra considera que son malos, argumentando que en el C.G.T.S no cumple con los procesos de acuerdo a la normatividad y que no hay claridad del objetivo por el que se realizan, entre otros.					Objetivo Estratégico: sensibilizar la importancia de la ejecución de procesos y procedimientos para el correcto desarrollo de las actividades relacionadas a la formación profesional integral.			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Capacitar en procedimientos relacionados con el apoyo a la formación y administración de las responsabilidades de los instructores	1. Identificar cuáles son los procedimientos que presentan más falencias en la ejecución por parte de los instructores y socializarlos	Coordinación Académica, profesional de apoyo a la supervisión de los instructores contratistas y equipo pedagógico de centro	Semestral	1/2 día	SENA, Complejo Salomia	\$ 3.600.000	Nivel de participación de los instructores contratistas en las capacitaciones sobre procedimientos (No de instructores asistentes / total de instructores contratados) x 100	Verificar la asistencia de instructores en las capacitaciones en procedimientos
	2, Revisar las actualizaciones y nuevos procedimientos que proponga la entidad para socializarlos de forma oportuna e implementarlos posteriormente	Coordinaciones académicas, coordinadora misional, Subdirector de centro	Bimensual	1/2 día	SENA, Complejo Salomia	N/A	Nivel de participación de los instructores contratistas en las capacitaciones sobre procedimientos (No de instructores asistentes / total de instructores contratados) x 100	Verificar la asistencia de instructores en las capacitaciones en procedimientos

Fuente: elaboración propia.

Tabla 70.

Actividades de mejoras propuestas para la variable Inducción y Capacitación

Dimensión: INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN								
Situación actual: La calificación promedio obtenida por la variable "inducción y capacitación", es de 7.47, ubicándola en el rango de "bueno". No obstante, es de considerar que un 33% de la muestra seleccionada, considera que esta variable merece una calificación de "mala"						Objetivo estratégico: Mejorar el proceso de inducción a instructores.		
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Definir el proceso de inducción de acuerdo con las actualizaciones y necesidades de la formación.	1. Antes de iniciar labores académicas, realizar reunión entre las coordinaciones académicas, coordinación misional y subdirección de Centro para definir los lineamientos en cuanto a ejecución de la formación, que se tendrán en cuenta para la puesta en marcha de la vigencia. 2. Establecer el plan de inducción, que permita dar a conocer a los instructores, lineamientos, requisitos y procedimientos a tener en cuenta durante la ejecución de la formación en la vigencia.	Subdirector de Centro, Coordinadora misional, coordinadora académica, Líder SIGA, Asesores pedagógicos de Centro	Anual	1 semana	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomía	\$ 3.000.000	Nivel de participación de los instructores contratistas en la inducción anual del Centro (No de instructores asistentes / total de instructores contratados) x 100	Verificar la asistencia de instructores a la inducción
2. Establecer procesos de reinducción	1. Definir por parte del comité primario de Centro, los temas más importantes de la inducción, para tratarlos nuevamente en una reinducción, dirigida a todos los instructores de la red. 2. Ejecutar de manera periódica un proceso de reinducción, con el objetivo de mejorar la aplicación de los lineamientos institucionales y la información relevante sobre el Centro y el SENA	Comité primario de Centro de Formación	Anual (En el mes de Julio, durante la semana de alistamiento)	2 días	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomía	\$ 1.800.000	Nivel de participación de los instructores contratistas en la reinducción anual del Centro (No de instructores asistentes / total de instructores contratados) x 100	Verificar la asistencia de instructores a la reinducción
3. Capacitar al personal que presente desconocimiento o	1. Evaluar la apropiación de los lineamientos institucionales, mediante la aplicación de cuestionarios virtuales, buscando de esta manera medir el grado	Asesores pedagógicos de centro, profesional de	Trimestral	1 día	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomía	\$ 360.000	Nivel de apropiación de los conocimientos adquiridos en la	Definir un parámetro de calificación del 80% para validar

fallas en procesos relacionados con la formación.	de conocimiento y comprensión de los temas impartidos en el proceso de inducción y reinducción. 2. Implementar a manera de planes de mejoramiento, que incluyan sesiones de acompañamiento y capacitación a aquellas personas que no hayan obtenido resultados óptimos en la evaluación de inducción y reinducción.	apoyo a la Coordinación Académica , equipo de aseguramiento de calidad	inducción y reinducción para la formación (Resultado obtenido en la evaluación / resultado esperado) x 100	los conocimientos adquiridos en el proceso.
---	--	--	---	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla 71.

Actividades de mejoras propuestas para la variable Compensación

Dimensión: COMPENSACIÓN								
Situación actual: La variable relacionada con compensación, tiene una calificación promedio de 7.53, lo cual, le merece un calificativo de "bueno". No obstante, se debe también considerar que el 33% de los instructores contratistas encuestados, consideran que la compensación en el Centro, es mala. Al respecto, es importante tener en cuenta que por el tipo de vinculación de los instructores contratistas, no es factible generar un plan de compensación que permita retribuir en dinero o en recompensas.					Objetivo estratégico: Compensar las labores realizadas por los instructores contratistas, acorde a su aporte con el cumplimiento de las metas del Centro.			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Compensar las labores de los instructores, con espacios de tiempo disponibles, para formación y educación	1. Brindar como compensación a los instructores contratistas, la oportunidad de asistir, participar y capacitarse, en actividades desarrolladas por entidades con las cuales se tengan convenios, para el fortalecimiento de sus habilidades técnicas y blandas	Coordinación Académica	Anual	Semestral	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	\$ 3.600.000	Nivel de cumplimiento de labores asignadas No de labores cumplidas / No de labores asignadas por instructor.	Seleccionar anualmente los instructores con los puntajes más altos frente al cumplimiento de las funciones asignadas
2. Nivelar la escala salarial asignada a los instructores	1. Realizar las asignaciones salariales de los instructores, acorde a su nivel de formación académico, teniendo en cuenta una asignación de honorarios mayor a quienes tengan una amplia cantidad de estudios formales. 2. Asignar a los instructores según su conocimiento académico y su experiencia en formación en programas de investigación aplicada y/o programas de formación a nivel de especialización tecnológica, asignando una mayor remuneración por hora al tiempo dedicado en estos.	Director regional, Subdirector de Centro, Coordinadora Misional	Anual, desde el inicio de la vigencia presupuestal	Todo el año (Durante cada Vigencia)	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	\$ 150.000.000	Porcentaje de instructores con nivelación salarial (No de instructores con nivelación salarial / total de instructores aptos para nivelación) x 100	Verificar que se realicen las nivelaciones salariales de acuerdo a los niveles de formación, experiencia e investigación de los instructores.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 72.

Actividades de mejoras propuestas para la variable Estructura Organizacional

Dimensión: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL								
Situación actual: La estructura organizacional es percibida por los instructores contratistas como "Buenas", otorgándole una puntuación de 7,67					Objetivo estratégico: Aumentar el nivel de conocimiento y comprensión acerca de la estructura organizacional de la institución y el Centro de formación.			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Presentar a los instructores las diferentes áreas del centro, explicando las actividades y funciones que cada una ejecuta, según el Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol (SIGA)	1. Entregar a cada instructor, una cartilla informativa sobre las diferentes áreas, procesos y subprocesos que conforman la institución.	Equipo de contratación, Subdirector de centro, Coordinación Académica	Anual (Al inicio de cada vigencia)	1 día	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomía	\$ 300.000	Porcentaje de cartillas entregadas (No de instructores / No de cartillas entregadas) x 100	Verificar en los listados que los instructores reciban el material
	2. Asignar a los instructores durante 1 día, labores relacionadas con el apoyo a diferentes puestos de carácter administrativo, para conocimiento de sus funciones y el aporte a la ejecución de la formación.	Coordinación misional, Coordinación Académica	Anual (Al inicio de cada vigencia)	3 días (Dentro del tiempo de inducción)	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomía	\$ 10.800.000	Porcentaje de horas administrativas laboradas (No de horas destinadas a labores administrativas / total de horas laborales al mes) x 100	Programar y supervisar la realización de las funciones administrativas relacionadas en la formación

Fuente: elaboración propia.

Tabla 73.

Actividades de mejoras propuesta para la variable Liderazgo

Dimensión: LIDERAZGO								
Situación actual: La variable liderazgo cuenta con una calificación ponderada de 7.83, lo que la ubica en el nivel de "Bueno", no obstante, el 20% de los instructores consideran que el liderazgo en la institución no es el adecuado, puesto que no existe un acercamiento entre los directivos y los instructores.					Objetivo estratégico: Generar acercamiento entre los instructores adscritos a la red y los directivos de la institución.			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Reunión periódica y acercamiento entre instructores y directivos de la entidad	1. Reunión de bienvenida y presentación con el director regional y su equipo de trabajo, Subdirector de centro, coordinadora misional y coordinadores académicos	Director regional	Anual	1/2 día	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	\$ 600.000	Asistencia de instructores al evento (No de asistentes/ total de asistentes) x 100	Verificar la asistencia de instructores al evento
	2. Reunión de los instructores con coordinaciones académicas, coordinación misional y subdirección de Centro, para tratar temas de actualidad en el quehacer de los instructores, abriendo de esta manera un espacio para el dialogo y la retroalimentación	Coordinaciones académicas, coordinadora misional, Subdirector de centro	Trimestral	1/2 día	Sala de instructores, Complejo Salomia	\$ 600.000	Asistencia de instructores al evento (No de asistentes/ total de asistentes) x 100	Verificar la asistencia de instructores al evento
	3. Reunión mensual para retroalimentación, a desarrollarse entre la Coordinación Académica y los instructores, para e informar sobre las novedades en la ejecución de la formación.	Coordinador académico, profesional de apoyo a la Coordinación Académica.	Mensual	1/2 día	Sala de instructores, Complejo Salomia	\$ 1.800.000	Asistencia de instructores al evento (No de asistentes/ total de asistentes) x 100	Verificar la asistencia de instructores al evento

Fuente: elaboración propia.

Tabla 74.

Actividades de mejoras propuestas para la variable Infraestructura

Dimensión: INFRAESTRUCTURA								
Situación actual: La infraestructura es percibida como "Buena", puesto que, recibe una calificación de 7,83. No obstante, existe una fracción de la muestra seleccionada, que manifiesta aspectos a mejorar en términos de conectividad a internet en sedes alternas y condiciones físicas en la sede Salomia					Objetivo estratégico: Proporcionar información a la dirección general y la subdirección de Centro, sobre las condiciones en infraestructura de la sede Salomia y Sedes Alternas, para tomar medidas de mejora e intervención para optimizar las condiciones de éstas			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Realizar un programa de actualización tecnológica	1. Identificar las necesidades latentes en términos de software y hardware, como requerimientos de la formación para los diferentes programas de formación. 2. Actualización y mantenimiento periódico de los equipos de cómputo dispuestos en salas de sistemas y otros espacios para su uso.	Equipo de mantenimiento técnico, Mesa de ayuda y encargado de compras	Anual/ Al inicio de cada ejecución contractual (Mediados del mes de enero)	1 semana	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	\$ 1.800.000	Nivel de adquisición de software especializado (Cantidad de software adquirido / No de solicitudes de software) x 100	Comprobar la adquisición del software especializado de acuerdo al programa de formación a mediados del año.
2. Evaluar mediante lista de chequeo el estado de las instalaciones en sedes alternas	1. Realizar verificación e inspección de condiciones mínimas requeridas para el inicio de la formación. 2. Reportar novedades en el estado de los espacios dedicados a la formación en las sedes alternas, para que, la dependencia encargada pueda tomar cartas en el asunto.	Líder SIGA y equipo de apoyo de salud y seguridad en el trabajo	Trimestral, desde el primer mes de inicio de labores académicas	1 día por cada sede	Sedes alternas (USACA, Unilibre, Tecnoparque, Fundación Carvajal)	\$ 360.000	Verificación de condiciones aptas para la formación (Resultado obtenido en la evaluación / resultado esperado) x 100	Realizar la validación por medio de una rúbrica con criterios relacionados con el estado de las sedes

3. Conformar equipo de revisión de infraestructura en la sede Salomia	1. Conformar equipo de instructores transversales y equipo del SIGA, para revisar de manera periódica las condiciones de infraestructura de la sede Salomia. 2. Recopilar y gestionar los informes relacionados con cambios negativos en términos de infraestructura en los salones/planta física del Complejo Salomia.	Líder SIGA, apoyo SIGA de salud y seguridad en el trabajo, Instructores transversales de salud ocupacional.	Trimestral, desde el primer mes de inicio de labores académicas	1 Día	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	\$ 720.000	Verificación de condiciones aptas para la formación (Resultado obtenido en la evaluación / resultado esperado) x 100	Realizar la validación por medio de una rúbrica con criterios relacionados con el estado de las sedes
---	---	--	--	-------	--	------------	--	--

Fuente: elaboración propia.

Tabla 75.

Actividades de mejoras propuestas para la variable Trabajo en Equipo

Dimensión: TRABAJO EN EQUIPO								
Situación actual: el 60% de los colaboradores encuestados la califica como excelente, 17% como bueno y 23% como malo. Se considera que no se realiza un efectivo trabajo en equipo, y no hay cultura de parte de algunos compañeros para lograrlo					Objetivo Estratégico: fortalecer el funcionamiento de los equipos en los programas de formación adscritos a la red de ventas			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Estructurar los equipos de trabajo de acuerdo a los programas de formación en la red	1. Asignar voluntariamente roles dentro de los equipos de acuerdo con las competencias de las personas en las actividades a ejecutar	Instructores	Semestral	2 horas	SENA, Complejo Salomía	N/A	Nivel de variación de equipos de trabajo conformados con respecto al año anterior ((No de equipos conformados en 2017 – No de equipos conformados en 2018) / No equipos conformados en 2017) x 100	Al final del año, medir en qué proporción han variado el equipos conformados por instructores con respecto al año anterior.
	2. Evaluar el desarrollo del equipo de trabajo frente a los acuerdos establecidos por cumplir	Coordinación Académica, instructores	Mensual	2 horas	SENA, Complejo Salomía	\$ 900.000	Nivel de variación de equipos de trabajo conformados con respecto al año anterior ((No de equipos conformados en 2017 – No de equipos conformados en 2018) / No equipos	Al final del año, medir en qué proporción han variado el equipos conformados por instructores con respecto al año anterior.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 76.

Actividades de mejora propuestas para la variable Higiene y Salud Ocupacional

Dimensión: HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL								
Situación actual: El 53% de la muestra seleccionada, evalúa como excelentes, las actividades encaminadas a preservar la higiene y las óptimas condiciones en términos de salud Ocupacional. Sin embargo, se contrasta con un 17%, que asigna una calificación deficiente a esta variable, haciendo énfasis en los trámites administrativos robustos y complejos, que generan estrés y tensión. Por otro lado, algunos instructores, manifiestan su no conformidad con las condiciones físicas de las sedes alternas y la conectividad en la sede Central (Complejo Salomía)						Objetivo estratégico: Minimizar el impacto negativo de los factores de riesgo ambiental y psicosocial.		
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Disminuir los trámites administrativos, los cuales pueden ser causal de estrés y reprocesos para los instructores.	1. Unificar trámites administrativos, que puedan ser repetitivos, verificando la pertinencia e importancia de estos. 2. Disminuir el volumen de papel en la presentación de informes de ejecución. 3. Digitalizar procedimientos y documentos propios de la ejecución de la formación profesional por parte de los instructores 4. Adoptar totalmente la política de cero papel, haciendo uso óptimo de la estrategia institucional denominada "Portafolio del instructor", el cual, permite tener los informes y demás documentación del contratista, en un espacio virtual.	Director regional, Subdirector de Centro, Líder SIGA de Centro.	Mensual (Cada vez que se deban radicar cuentas de cobro)	1/2 día (Para su trámite y revisión)	Oficinas administrativas de la sede Salomía	N/A	Nivel de disminución de trámites administrativos con respecto al año anterior ((No de trámites administrativos requeridos en 2017 – No de trámites administrativos requeridos en 2018) / No de trámites administrativos requeridos en s en 2017) x 100	Al final del año, velar por disminuir en 10% los trámites administrativos de instructores con respecto al año anterior.

2. Generar plan de acción para prevenir riesgos de tipo psicosocial y de salud ocupacional.	1. Capacitar a los instructores sobre riesgo psicosocial y factores ambientales que puedan poner en riesgo su integridad física/emocional. 2. Señalar correctamente los espacios, buscando minimizar la ocurrencia de eventos que ocasionen lesiones por caídas, golpes y condiciones ambientales adversas. 3. Generar un canal de comunicación eficiente, para informar sobre posibles riesgos y/o ocurrencia de eventos adversos.	Subdirector de Centro, líder equipo SIGA, Equipo SIGA SST y Copast de Centro.	Trimestral	2 horas	SENA, C.G.T.S Complejo Salomia y sedes alternas	\$ 210.000	Nivel de disminución de casos de afectaciones de riesgo psicosocial con respecto al año anterior ((No de casos de afectaciones de riesgo psicosocial en 2017 – No de casos de afectaciones de riesgo psicosocial en 2018) / No de casos de afectaciones de riesgo psicosocial en 2017) x 100	Al final del año, velar por disminuir en 40% los casos de afectaciones de riesgo psicosocial de instructores con respecto al año anterior.
---	--	---	------------	---------	---	------------	--	--

Fuente: elaboración propia.

Tabla 77.

Actividades de mejora propuestas para la variable Libre Asociación

Dimensión: LIBRE ASOCIACIÓN								
Situación actual: El 63% de las personas encuestadas califica como excelente la libre asociación a grupos formales, un 7% como buena y un 30% como mala. La falta de conocimiento de los derechos como contratistas para pertenecer a estos grupos hace que estén desinteresados en ellos					Objetivo Estratégico: presentar a los contratistas los grupos formales con los que cuenta la institución para su conocimiento y posible asociación			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Capacitar a los instructores frente a sus derechos y/o deberes en la participación de grupos formales.	1. Concertar espacios con los líderes de grupos formales en la institución para la socialización la participación de instructores contratistas de sus grupos formales	Líderes de grupos formales	Anual	2 horas	SENA, Complejo Salomía	\$ 900.000	Nivel de participación de los instructores contratistas en las capacitaciones de deberes y derechos. (No de instructores asistentes / total de instructores contratados) x 100	Verificar la asistencia de instructores en las capacitaciones de deberes y derechos de los grupos formales

Fuente: elaboración propia.

Tabla 78.

Actividades de mejoras propuestas para la variable Cooperación

Dimensión: COOPERACIÓN								
Situación actual: La calificación promedio para la variable cooperación en la red de comercialización es de 8,33, encontrándose entre las 10 mejores puntuadas, no obstante, algunas personas argumentan existir conflictos entre las diferentes áreas de la institución.					Objetivo estratégico: Fortalecer el trabajo colaborativo entre instructores contratistas.			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Establecer equipos conformados por instructores técnicos y transversales, agrupándolos según sus habilidades	1. Asignar roles a los integrantes de los equipos, de manera que se asignen labores a cada uno de los instructores, buscando la integración participante de cada una de las personas, en temas relacionados con la ejecución de la formación (programación, estrategias pedagógicas, evaluación y seguimiento a aprendices, bienestar de aprendices y del equipo de instructores)	Coordinación Académica	Anual	1 día	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	\$ 120.000	Nivel de cumplimiento de asignación de labores No de labores cumplidas / No de labores asignadas por instructor.	Evaluar que los instructores realicen las funciones asignadas de forma anual.
2. Implementar cultura de cooperación y trabajo en equipo	1. Sensibilizar y capacitar al personal en temas relacionados con relaciones interpersonales y trabajo colaborativo	Equipo de bienestar al funcionario	Anual	Cursos de 40 horas, a desarrollarse durante todo el período contractual, en los espacios semanales denominados "Desarrollo curricular"	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	\$ 18.000.000	Porcentaje de ejecución de capacitaciones. Fórmula = (No de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones programadas) x 100	Evaluar que el porcentaje de las actividades realizadas superen el 80%, identificando las falencias presentadas

2. Fortalecer las labores que impliquen trabajo colaborativo, dando recompensa a aquellos instructores que propongan soluciones y/o metodologías pedagógicas que inculquen trabajo cooperativo	Coordinación Académica, subdirección de Centro	Desde inicio de año, de manera permanente	Desde inicio de año, de manera permanente	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	N/A	Nivel de cumplimiento de asignación de labores No de labores cumplidas / No de labores asignadas por instructor.	Seleccionar anualmente los instructores con los puntajes más altos frente al cumplimiento del as funciones asignadas
--	--	---	---	---------------------------------	-----	---	--

Fuente: elaboración propia.

Tabla 79.

Actividades de mejoras propuestas para la variable Plan Estratégico de Desarrollo

Dimensión: PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO								
Situación actual: El conocimiento por parte de los instructores contratistas de la red, en lo que concierne a plan estratégico de desarrollo, se encuentra en una calificación promedio de "Buena"					Objetivo Estratégico: Apropiar los lineamientos estratégicos institucionales, por parte de los instructores contratistas			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Realizar periódicamente proceso de inducción y reinducción.	1. Realizar proceso de inducción, reinducción el cual sirva tanto para socializar las metas, como para fortalecer y apropiar el conocimiento en lo concerniente a plan estratégico de la institución y el Centro de formación.	Comité primario de centro (Subdirector, coordinadora misional y coordinadores académicos), equipo de formadores de instructores (equipo pedagógico de centro)	Semestral, a partir de febrero 1 de 2019	1 día	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	\$ 3.600.000	Porcentaje de ejecución de inducciones. Fórmula = (No de inducciones realizadas / Total de inducciones programadas) x 100	Evaluar que el porcentaje de las actividades realizadas superen el 80%, identificando las falencias presentadas

Fuente: elaboración propia.

Tabla 80.

Actividades de mejoras propuestas para la variable Información

Dimensión: INFORMACIÓN								
Situación actual: el 70% de los colaboradores piensa que es excelente, un 7% buena y un 23% como mala. Se considera que los medios por donde viaja la información no son adecuados para todos y la información no se entiende					Objetivo Estratégico: definir el canal de información apropiado para el manejo de las comunicaciones del Centro de formación a los instructores.			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Establecer el correo institucional como único medio de enviar y recibir información a los instructores en los tiempos definidos por la Coordinación	1. Enviar comunicaciones solamente al correo electrónico, en los horarios de oficina dispuestos en la coordinación	Subdirección de Centro, Coordinación Misional, Coordinación Académica , profesional de apoyo a la supervisión, instructores contratistas y equipo pedagógico de centro	Diaria	N/A	Plataformas correos Institucionales	N/A	Porcentaje de envío de emails al correo institucional (No de correos enviados al email institucional / total de correos enviados) x 100	Validar semestralmente que el porcentaje de envíos de correos al email institucional supere el 70%
	2. Exigir la confirmación de lectura de los correos electrónicos con la información relevante para los instructores	Subdirección de Centro, Coordinación Misional, Coordinación Académica , profesional de apoyo a la supervisión, instructores contratistas y equipo pedagógico de centro	Diaria	N/A	Plataformas correos Institucionales	N/A	Porcentaje de confirmación de visualización de emails (Emails confirmados / total de emails enviados) x 100	Validar semestralmente que el porcentaje de confirmación supere el 70%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 81.

Actividades de mejora propuestas para la variable Relaciones Interpersonales

Dimensión: RELACIONES INTERPERSONALES								
Situación actual: La variable "relaciones interpersonales", tiene una calificación promedio de 8.5, convirtiéndose en una de las variables mejor calificadas, según la percepción de los instructores contratistas. El 57% de la muestra seleccionada la califica como excelente, el 33% como bueno y tal solo un 10% considera que las relaciones interpersonales en el centro de formación son malas.					Objetivo estratégico: Fortalecer las relaciones interpersonales entre los instructores contratistas del centro			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Capacitar a los instructores en manejo de relaciones laborales e interpersonales	1. Implementar cursos complementarios para instructores, teniendo como objetivo fortalecer las habilidades blandas y relaciones interpersonales.	Subdirector de Centro, Equipo de bienestar al funcionario, Asesores pedagógicos de Centro y Coordinación Académica	Durante el primer semestre del año, con periodicidad semanal	Cursos complementarios de 40 horas, distribuidos en sesiones de 4 horas	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	\$ 18.000.000	Porcentaje de ejecución de capacitaciones. Fórmula = $\frac{\text{(No de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones programadas)} \times 100}{100}$	Evaluar que el porcentaje de las actividades realizadas superen el 80%, identificando las falencias presentadas
2. Realizar eventos y jornadas de integración, para promover la interacción entre instructores y personal administrativo	1. Establecer reuniones periódicas para conocer el estado de ánimo y motivación de los instructores. 2. Ejecutar actividades que involucren temáticas fuera de lo laboral, para promover la interacción idónea entre los colaboradores.	Subdirector de centro, profesionales del área de bienestar, coordinaciones académicas y coordinación misional	Semestral (A mitad y fin de año)	1 día	Sede Ladera (Fundación Carvajal)	\$ 3.600.000	Nivel de asistencia a la integración Fórmula = $\frac{\text{(No de instructores asistentes/ total de instructores)} \times 100}{100}$	Verificar la asistencia de instructores al evento

Fuente: elaboración propia.

Tabla 82.

Actividades de mejora propuestas para la variable Solución de Conflictos

Dimensión: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS								
Situación actual: calificada como excelente por un 67% de personas, buena por un 20% y mala por un 13%, la muestra percibe que con el tiempo los conflictos se resuelven y que hay inconformismo de alguna de las partes cuando se presentan al resolverse medianamente					Objetivo Estratégico: implementar estrategias apropiadas frente a situaciones de conflicto entre colaboradores del Centro			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Fomentar la cultura de resolución de conflictos en los instructores asociados a la red de ventas y comercialización	1. Aplicar técnicas de resolución y manejo de conflictos organizacionales	Coordinación Académica , instructores	Mensual	1 hora	SENA, Complejo Salomia	N/A	Nivel de resolución de conflictos (No de conflictos solucionados con TRC / No de conflictos presentados) x 100	Validar que las situaciones solucionadas mediante técnicas de resolución de conflictos superen un 80%
	2. Ofrecer espacios de conversación entre la Coordinación Académica y los instructores para resolución y prevención de conflictos	Coordinación Académica , instructores	Mensual	1 hora	SENA, Complejo Salomia	\$ 4.500.000	Porcentaje de horas asignadas reuniones con la Coordinación Académica (Horas asignadas a reuniones / total de horas laboradas) x 100	De forma mensual verificar que el 5% de las horas asignadas se utilicen para reuniones entre los instructores y la Coordinación Académica.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 83.

Actividades de mejora propuestas para la variable Identidad

Dimensión: IDENTIDAD								
Situación actual: el 73% la califica como excelente, un 14% como buena y un 13% como mala. Los colaboradores consideran que el Centro no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de los trabajadores, y que tampoco se preocupa por mejorar su imagen					Objetivo Estratégico: mejorar el posicionamiento del Centro de Formación en sus colaboradores			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Realizar campañas informativas y promocionales del Centro de Formación a instructores	1. Entregar agendas y material alusivo del Centro de Formación a los instructores al inicio de año	Subdirección del Centro, Coordinadora Misional	Anual	1/2 día	SENA, Complejo Salomia	\$ 1.500.000	Porcentaje de agendas entregadas (No de instructores / No de agendas entregadas) x 100	Verificar en los listados que los instructores reciban el material
	2. Promocionar el Centro de Formación en las actividades institucionales que se realizan semestralmente con instructores y aprendices	Coordinación misional, equipo de bienestar al aprendiz	Trimestral	1/2 día	SENA, Complejo Salomia	\$ 960.000	Nivel de ejecución de eventos institucionales planeados (No de eventos realizados / total de eventos planeados) x 100	Verificar de forma semestral que se realicen los eventos programados

Fuente: elaboración propia.

Tabla 84.

Actividades de mejora propuestas para la variable Grupos Informales.

Dimensión: GRUPOS INFORMALES								
Situación actual: una las cinco mejores puntuadas, ya que un 73% de la muestra considera que son excelentes las relaciones informales, un 17% que son buenas y un 10% malas. El Centro Formativo no propicia los espacios para que se puedan desarrollar grupos informales en la institución					Objetivo Estratégico: conservar la cultura de relaciones informales entre los colaboradores de la institución			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Fomentar las actividades de grupos informales en la institución	1. Otorgar espacio - tiempo para realizar actividades que promuevan la interacción entre los miembros de los grupos informales	Coordinación Académica , instructores	Bimestral	2 horas	SENA, Complejo Salomia	\$ 900.000	Porcentaje de horas asignadas a esparcimiento e interacción (Horas asignadas a esparcimiento / total de horas laboradas) x 100	De forma bimestral verificar que el 5% de las horas asignadas se utilicen para actividades de esparcimiento entre los instructores

Fuente: elaboración propia.

Tabla 85.

Actividades de mejora propuestas para la variable Normas.

Dimensión: NORMAS								
Situación actual: Se ubica en el tercer lugar de las mejores puntuaciones de las variables con un promedio de 9,2 calificándola como excelente. Los instructores contratistas de la red, consideran que cumplen y aplican las normas establecidas por la institución, en el diario accionar de su objeto contractual					Objetivo estratégico: Proporcionar al instructor contratista el conocimiento requerido en cuanto a las normas que se deben tener en cuenta en la ejecución de la formación.			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Implementar mecanismo de apropiación y difusión de las normas establecidas para los instructores contratistas	1. Definir al inicio de la etapa contractual, las normas, principios y reglas que se deben tener en cuenta a la hora de la ejecución del objeto contractual, generando compromiso escrito y firmado por parte de los instructores.	Coordinación Académica, personal del área de contratación, equipo de comunicaciones institucionales	Anual (Al inicio de cada ejecución contractual)	1 día	SENA, Complejo Salomía	\$ 480.000	Nivel de cumplimiento de obligaciones contractuales (Obligaciones contractuales cumplidas / total de obligaciones) x 100	Evaluar que el cumplimiento de las actividades contractuales supere el 95%
	2. Compartir de manera eficiente y oportuna los cambios en las normas, formatos y/o procedimientos requeridos para la ejecución de la formación	Equipo SIGA de centro, equipo de Comunicaciones institucionales	Cada vez que se haga un cambio en cuanto a las normativas	1 día	SENA, Complejo Salomía	\$ 480.000	Porcentaje de cambios informados oportunamente (No de cambios socializados / total de cambios realizados) x 100	Velar que el 90% de los cambios efectuados en los procedimientos sean informados de manera eficiente y oportuna

Fuente: elaboración propia.

Tabla 86.

Actividades de mejoras propuestas para la variable Misión

Dimensión: MISIÓN								
Situación Actual: Un 80% de la muestra seleccionada la cataloga como excelente la variable relacionada con su aporte a la misión institucional, y un 20% en una calificación buena					Objetivo Estratégico: *Retroalimentar e informar periódicamente a los instructores contratistas, los avances en el cumplimiento de las metas planteadas por el Centro de formación			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Realizar inducción al inicio de la ejecución presupuestal y socializar periódicamente el avance en cuanto al cumplimiento de las metas planteadas por el centro de formación.	1. Realizar proceso de inducción a instructores contratistas, denominado "Bienvenida instructores", a desarrollarse en el Complejo Salomia 2. Socializar tanto al inicio de la ejecución contractual de cada año, y mínimo cada 6 meses, las metas planteadas por parte del Centro, indicando los planes de ejecución y la oferta de programas de formación, proyectadas para tal vigencia.	Comité primario de Centro (Subdirector de Centro, coordinadora misional, coordinadores académicos), equipo de formadores de instructores	Desde febrero 1 de 2019, realizarse con una periodicidad de 6 meses	1 día	SENA, C.G.T.S, Complejo Salomia	\$ 3.600.000	Porcentaje de ejecución de inducciones. Fórmula= (# de inducciones realizadas / Total de inducciones programadas) x 100	Evaluar que el porcentaje de las actividades realizadas superen el 80%, identificando las falencias presentadas

Fuente: elaboración propia.

Tabla 87.

Actividades de mejora propuestas para la variable Ética.

Dimensión: ÉTICA								
Situación actual: Con 9,57 en promedio, es la variable que ocupa el primer lugar con la puntuación más alta, calificándola como excelente. Un 87% de los colaboradores conoce la ética propuesta por la entidad y siente que aporta de forma significativa para ella					Objetivo estratégico: Incrementar el conocimiento y puesta en práctica de los valores institucionales			
Actividad(es)	Tareas	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Indicador	Seguimiento
1. Fortalecer la difusión del direccionamiento y lineamientos estratégicos del SENA y el Centro de Formación	1. Implementar espacios como carteleros, en sitios estratégicos del centro, en donde se publique permanentemente información sobre principios, valores y normas de conducta de la institución.	Equipo de comunicaciones del centro de formación, líder SIGA y Apoyos e quipo SIGA	Mensual	1 día	SENA, Complejo Salomia	\$ 500.000	Porcentaje de utilización de carteleros No de carteleros utilizadas / total de carteleros disponibles	Verificar que la utilización de las carteleros supere un 90%
	2. Realizar una campaña a manera de Marketing Viral interno, para enviar periódicamente información vía correo electrónico, con infogramas sobre lineamientos estratégicos de la institución y el Centro de Formación	Equipo de comunicaciones del centro de formación	Semestral	1 día	SENA, Complejo Salomia	\$ 240.000	Campañas de marketing realizadas (No de campañas realizadas/ total de campañas planeadas) x 100	Verificar que las campañas de marketing superen una ejecución del 90%
	3. Evaluar periódicamente la apropiación de lineamientos estratégicos y direccionamientos relacionados con la política interna del SENA	Asesores pedagógicos de centro, profesional de apoyo a la Coordinación Académica , líder de aseguramiento de calidad del centro	Semestral	1/2 día	SENA, Complejo Salomia	\$ 300.000	Porcentaje de ejecución de lineamientos. Fórmula= (# de inducciones realizadas / Total de inducciones programadas) x 100	Evaluar que el porcentaje de las actividades realizadas superen el 80%, identificando las falencias presentadas

Fuente: elaboración propia.

4. Conclusiones

En la realización del trabajo de investigación y al indagar sobre la percepción de los instructores contratistas de la red de conocimiento, investigación, planeación y desarrollo de mercados y medios de la comunicación comercial, en el C.G.T.S del SENA, se concluye que el clima organizacional es percibido de manera general como bueno.

A su vez, al hablar de un diagnóstico de las características del clima, de manera específica se pudiera mencionar que:

Las variables ponderadas con la calificación más baja y, por ende, percibidas como las más deficientes por parte de los instructores contratistas obedecen a las relacionadas con balance vida trabajo, reconocimiento, evaluación del desempeño, motivación, desarrollo personal y profesional, autoevaluación y socialización. Lo anterior subyace a las condiciones derivadas del modo de vinculación bajo el cual se encuentran amparados los instructores (modalidad de prestación de servicios).

Otro grupo de variables, para este caso, las valoradas con una calificación promedio de buena, está conformado por aquellas relacionadas con comunicación participativa, inducción y capacitación, compensación, estructura organizacional, infraestructura, liderazgo, trabajo en equipo, higiene y salud ocupacional, libre asociación, cooperación, plan estratégico, relaciones interpersonales, información y solución de conflictos, variables que, de algún modo están relacionadas por un lado, con aspectos de tipo interpersonal además de aspectos de índole

administrativo, y las cuales no dependen del modo de vinculación que tengan las personas con la institución.

Por último, en la categoría de las variables percibidas y valoradas como excelentes, aparecen las que están relacionadas con identidad, grupos informales, normas, misión y ética. Es de considerar importante, que todas ellas hacen referencia a las habilidades blandas y conductuales comportamentales de los individuos, sobre las cuales, el tipo de vinculación con la institución no tiene ningún tipo de incidencia.

Ahora bien, una vez agotada la temática relacionada con la valoración de las diferentes variables presentes en el clima organizacional del C.G.T.S, percibidos por parte de los instructores contratistas, y tomando como punto de partida las estrategias planteadas para el fortalecimiento de éstas, es importante tener en cuenta que:

El modo de vinculación de los instructores puede presentar un conflicto importancia/gobernabilidad con las estrategias planteadas, puesto que existen limitaciones de índole legal y contractual que condicionan las acciones ideales a desarrollarse para fortalecer la percepción en aquellas situaciones o dimensiones valoradas con una calificación poco deseable.

El plan de mejora contempla cambios en modos y maneras de realizar las labores tanto académicas como administrativas, las cuales atañen en la percepción de los instructores. Entre estos cambios, cabe destacar que se hace inminente la necesidad de asignación de tiempo dedicado tanto al esparcimiento y pausas activas constantes, como también, inversión en presupuesto para mejorar las instalaciones y locaciones, realizar constante vigilancia en el estado de éstas, entre otros aspectos. Del mismo modo se hace necesario considerar la carga de estrés y en cierta medida, el burnout que pueden llegar a generar algunos trámites

administrativos, los cuales pueden ser obviados dentro del proceso de la formación profesional integral, puesto que de alguna medida no son totalmente necesarios y aportan poco al cumplimiento de la misión de la institución e incluso, a las metas del centro de formación.

Las estrategias contempladas y sugeridas en el plan de fortalecimiento, deben ser dinámicas y con fácil adaptabilidad a los cambios que depara el pasar del tiempo.

5. Recomendaciones

Con el ánimo de velar por el buen clima organizacional y fortalecer la percepción que sobre éste puedan tener los instructores contratistas del C.G.T.S, se recomienda tener en cuenta:

Disminuir los trámites repetitivos en procesos administrativos que poco aportan a las labores misionales del Centro (la formación profesional), puesto que éstos generan tensión y estrés en los colaboradores.

Aumentar la utilización de herramientas virtuales para la puesta en marcha y presentación de informes y/o labores administrativas exigidas a los instructores.

Hacer un mayor énfasis en el desarrollo personal, sin perder el norte de los objetivos y metas planteados tanto por el Centro de formación como por la institución.

Diseñar y aplicar herramientas que permitan la constante evaluación en el desempeño de los instructores contratistas, amparando este proceso en el derrotero del mejoramiento continuo, con miras a brindar formación de calidad y dinamismo.

Tratar de generar en la administración central de la institución, conciencia sobre la importancia de tener personal vinculado bajo una modalidad más incluyente y que permita brindar a quienes no pertenecen a la planta definitiva o a la carrera administrativa, beneficios y condiciones que puedan significar motivación para realizar sus labores de manera óptima.

Velar por brindar en la planta física e infraestructura de la sede Central (Complejo Salomia), condiciones óptimas para el desarrollo de la formación, garantizando ambientes de aprendizaje con las herramientas requeridas para una sesión de formación (ayudas audiovisuales, material de formación e infraestructura en óptimas condiciones).

Tener en cuenta las opiniones y aportes de los instructores contratistas en la toma de decisiones, retroalimentando constantemente y de manera oportuna los cambios procedimentales a los que se tengan lugar.

Desarrollar canales de comunicación que permitan disminuir la brecha existente entre instructores y directivos del Centro, con el ánimo de generar cultura de trabajo en equipo, retroalimentación y empoderamiento.

Asignar en la medida que sea posible, incentivos de tipo formativo (no monetario) a aquellos instructores que se destaquen por el buen desempeño de sus funciones.

Brindar constante y permanentemente programas de formación complementaria en habilidades duras y blandas a los instructores contratistas, contando este tiempo como parte de los espacios asignados a desarrollo curricular.

Estandarizar el proceso y contenido de las inducciones a desarrollarse al inicio de cada vigencia presupuestal, con el ánimo de generar unidad técnica sobre los contenidos a socializar con los instructores, buscando la asimilación y comprensión de los diversos procesos presentes en el Centro y en la misma institución.

Implementar mecanismos de compensación por labores cumplidas, para los instructores contratistas en la medida que su tipo de vinculación laboral lo permita.

Permitir de manera periódica, la autoevaluación del rendimiento por parte de cada uno de los instructores contratistas de la red, sin distinción entre instructores técnicos o transversales.

6. Bibliografía

- Agulló, T; Boada, J & de Diego, R. (2004). *El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral*. . Psicothema. P.125-131.
- Aktouf, O. (2009). *La administración: Entre tradición y renovación*. Cali: Universidad del Valle, Universidad Libre, Artes Gráficas del Valle.
- Álvarez, H. (1993). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Satisfactorio*. Cali: Universidad del Valle.
- Alves, J. (2000). *Liderazgo y Clima Organizacional*. Revista de Psicología del Deporte, 9(1-2), p. 123-133.
- Bermúdez, J., Pedraza, A. y Rincón, C. (2015) *El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes*. Revista Electrónica de Investigación Educativa 2(17). Recuperado de: <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/413/1289>
- Bedodo, V., & Giglio, C. (2016). *Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica*. (Tesis pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México DF: Editorial Trillas.

- Chiang, M. Salazar, M. Huerta, P y Núñez, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. Revista Universum 2 (23), p. 66-85
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF: McGraw Hill-Interamericana.
- Correa, J. (2013). *Relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de estudios a distancia de la UMNG y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes actores que la integran* (Tesis de maestría). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/9958>.
- Díaz, M. (2008). *Gestión Humana Colombia*, Clima 18. Barranquilla, Colombia.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, 2(42). P 43-61.
- Grisales, J. y Monroy, I. (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.
- Koys, D. & Decottis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations. 44(3), p. 265-285.

- Manso, J. (2002). *El Legado de Frederick Irving Herzberg*. Revista Universidad EAFIT 4. P. 80-86.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mercado, P. y Toro, F. (2008). *Análisis Comparativo del Clima Organizacional en dos Universidades Publicas de Latinoamérica: México y Colombia*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 27(1), 5-15.
- Naranjo, M. L. (2009). *Motivación, perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. San José de Costa Rica.
- Quenguán, L. M. (2016). *Informe de Diagnóstico de Factores de Riesgo Psicosocial* CENTRO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA DE SERVICIOS. Cali.
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración* (3a ed). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría dimensiones y modelos de abordaje*. (Monografía de pregrado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>.
- Rangel, M., y Castro, J. (2009). Diagnóstico de clima organizacional. Caso de estudio: Universidad de Los Andes–Táchira. Evaluación e investigación. 004(1), 1960-9712.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*, Décima edición. México D.F: Pearson Educación.

Sagaón, J. (2011). *Ejecución y control de los planes de acción*. [Diapositivas de Power Point]. Recuperado de:

https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/ejecucion_y_contro_de_los_planes_de_accion.pdf.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (Octubre de 2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED 20(67-75). Recuperado de:

Scielo:http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004.

Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA-. (2012). *Modelo Pedagógico Institucional del SENA*. Bogotá, Colombia.

Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA-. (2013). Recuperado el 14 de Junio de 2016, de <http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Historia-Vision-Mision-Valores-y-Simbolos.aspx>.

Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA-. (2014). *Proceso de gestión de formación profesional – Manual proyecto educativo institucional*. Bogotá, Colombia.

Tapias, A. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba)*. (Tesis Maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<http://www.bdigital.unal.edu.co/47932/1/940968%202015.pdf>

- Toro A., F. (1992). *Desempeño y Productividad*. Segunda Edición. Colombia: CINCEL Ltda.
- Ucrós, M., & Gamboa, T. (2010). *Clima Organizacional*: Discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, 1(179-190).
- Vargas, J. (2010). *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal*. (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.
Recuperado de:
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1892/65838V297.pdf;jsessionid=0D6FBCC2793492901A115C05B032DE1E?sequence=1>.
- Vargas, L. (1994). *Sobre el concepto de percepción*. *Alteridades*. 4(8), p. 47-53
- Vega, D; Arévalo, A; Sandoval, J; Aguilar, M; Giraldo, J. (2006). *Panorama sobre los estudios del clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005)*. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 2(2), p. 329-349.
- Zapata, A. y Otros. (2008). *Teorías Contemporáneas de la Administración y el Management*. Cali: Editorial ECOE Ediciones.
- Zapata, A; Rodríguez, A; Sánchez, I. (2013). *Cultura organizacional en empresas colombianas: estudios de caso*. Cali: Universidad del Valle.

7. Anexos.

Anexo 1

Información de las personas encuestadas

No	Fecha de Realización	Género	Nombre	Cargo	Nivel Educativo
1	3/21/2018 22:22:20	Masculino	César Arboleda	Instructor	Profesional
2	3/23/2018 11:05:48	Masculino	Rubén González Calderón	Instructor	Profesional
3	3/23/2018 11:29:05	Masculino	Fernando Joel Moreno Perafan	Instructor	Profesional
4	3/23/2018 14:28:10	Masculino	Henry Amézquita Correa	Instructor	Profesional
5	3/23/2018 16:29:20	Masculino	Oscar Eduardo Bonilla Quintero	Instructor	Profesional
6	3/23/2018 18:07:55	Femenino	Rosalba Martínez Puerto	Instructora	Tecnólogo
7	3/23/2018 19:17:44	Femenino	Esperanza Cardona Grisales	Instructora	Profesional
8	3/24/2018 10:19:08	Femenino	Ana María Liz Acosta	Instructora	Profesional
9	3/24/2018 15:46:31	Masculino	Henry Hurtado Victoria	Instructor	Profesional
10	3/25/2018 12:36:49	Masculino	Nicolás Ruiz	Instructor	Posgrado
11	3/27/2018 12:54:20	Masculino	Juan Carlos Candamil Salazar	Instructor	Posgrado
12	4/1/2018 11:12:11	Masculino	Iván Parra Espinal	Instructor	Profesional
13	4/1/2018 15:41:08	Femenino	Jacqueline González Sandoval	Instructora	Profesional

14	4/1/2018 20:47:53	Masculino	Mauricio Andrés Gordillo	Instructor	Posgrado
15	4/2/2018 9:09:17	Masculino	José Luis Moreno Gutiérrez	Instructor	Posgrado
16	4/3/2018 18:22:31	Masculino	Andrés Domínguez	Instructor	Profesional
17	4/7/2018 11:34:29	Femenino	Maite Niño	Instructor	Profesional
18	4/9/2018 15:29:25	Femenino	Liliana Fajardo Molina	Instructora	Posgrado
19	4/11/2018 16:21:02	Femenino	Natacha Vargas	Instructora	Profesional
20	4/16/2018 9:22:16	Masculino	Daniel Domínguez Cabal	Instructor	Posgrado
21	6/4/2018 22:05:47	Femenino	María Mercedes Cardona Godoy	Instructora	Profesional
22	6/5/2018 17:11:46	Femenino	Isabella Luna	Instructora	Posgrado
23	6/5/2018 17:44:31	Masculino	Fredy Devia Criollo	Instructor	Profesional
24	6/5/2018 18:02:00	Masculino	Andrés Fernando Téllez Murillo	Instructor	Posgrado
25	6/5/2018 19:45:57	Masculino	Edson Alejandro Chocué Cabal	Instructor	Posgrado
26	6/6/2018 0:04:10	Femenino	Isabel Valencia Puentes	Instructora	Posgrado
27	6/6/2018 9:59:42	Masculino	Daniel Arango	Instructor	Profesional
28	6/6/2018 10:51:54	Masculino	Henry Lozada Garrido	Instructor	Profesional
29	6/6/2018 12:12:38	Masculino	Esteban Reyes Tascón	Instructor	Posgrado
30	6/7/2018 0:14:45	Femenino	Zandra Patricia Gómez Montenegro	Instructor	Posgrado

Anexo 2.

Tablas de frecuencia

No	1. MISIÓN	Causas	Soluciones
1	10	N/A	N/A
2	10	N/A	N/A
3	10	N/A	N/A
4	10	N/A	N/A
5	10	N/A	N/A
6	10	N/A	N/A
7	10	N/A	N/A
8	8	N/A	N/A
9	10	N/A	N/A
10	10	N/A	N/A
11	9	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	Darle más realce a esta parte
12	8	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	Que la Institución nos brinde todas las garantías para dicha contribución
13	9	No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales.	Que exista una forma de medir mi contribución
14	10	N/A	N/A
15	10	N/A	N/A
16	9	No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales.	-
17	8	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	-
18	10	N/A	N/A
19	10	N/A	N/A
20	10	N/A	N/A

21	8	Es importante fortalecerme en experiencia para intervenir de manera más eficiente	Conocer, considerar e implementar los aspectos faltantes y a tiempo, relacionados con el debido proceso conforme a las necesidades de la Institución y la obtención d emejores resultados.
22	10	N/A	N/A
23	10	N/A	N/A
24	8	No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales.	ELABORAR UNA TABLA DE VALORACIÓN QUE PERMITA MEDIR EL GRADO DE APOORTE
25	10	N/A	N/A
26	9	Desde el rol del instructor si se aporta a la Misión de la institución cuyo propósito principal es brindar formación profesional integral gratuita. Desde este punto de vista se contribuye a la construcción y solidificación de la Misión del Sena.	Socializar pemanentemente sobre la Misión, Visión, Valores institucionales
27	10	N/A	N/A
28	10	N/A	N/A
29	8	Falta difusion	Mejorar comunicacion organizacional. Acceso a correo SENA institucional.
30	10	N/A	N/A

No	2. PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO	Causas	Soluciones
1	9	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara., Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	-
2	10	N/A	N/A
3	10	N/A	N/A
4	10	N/A	N/A

5	5	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	Capacitación
6	10	N/A	N/A
7	10	N/A	N/A
8	8	-	-
9	10	N/A	N/A
10	5	Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	INFORMARME MEJOR
11	5	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	Darlas a conocer co más frecuencia
12	8	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	
13	10	N/A	N/A
14	9	-	-
15	7	Retro alimentar la planeacion estrategica, debido que fue socializada en el 2016	Periodicamente estar dando a conocer puntos a través de carteleras, Correos electronicos entre otros
16	10	N/A	N/A
17	10	N/A	N/A
18	8	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	El plan estratégico es claro, sin embargo los aportes personales no son tenidos en cuenta.
19	8	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	
20	10	N/A	N/A
21	8	Hace falta apropiación de conceptos y completo conocimiento sobre ello. Éstos implican más dedicación de tiempos.	Contar con tiempo necesario para apropiarse e indagar en este aspecto.
22	10	N/A	N/A

23	8	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	Se debe crear espacios que midan la importancia del tema
24	0	No conozco el plan estratégico.	NO DEBE SER INFORMADO EN UNA REUNIÓN; SE DEBERÍA REALIZAR TALLERES PERMANENTES DE SEGUIMIENTO.
25	10	N/A	N/A
26	9	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	Socializar y sensibilizar por medio de talleres, ejercicios de comprensión lectora cuya temática sea este tema precisamente- Divulgarlo a través de cartelera físicas y virtuales
27	8	Al no releerlo se me han olvidado algunos aspectos	Leerlo con frecuencia
28	10	N/A	N/A
29	7	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	Mejorar comunicación organizacional. Acceso a correo SENA institucional.
30	10	N/A	N/A

No	3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Causas	Soluciones
1	6	Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo., Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	-
2	10	N/A	N/A
3	10	N/A	N/A
4	10	N/A	N/A

5	9	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración., En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa., No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas., Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	Integración y fortalecimiento de la relaciones entre áreas
6	7	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	Mayor comunicación entre los diferentes programas y centros, crear espacios adicional al desarrollo curricular.
7	10	N/A	N/A
8	8	N/A	N/A
9	10	N/A	N/A
10	7	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas., Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.), Hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	MAS EFICIENCIA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PRINCIPALMENTE. SE REQUIERE MUCHO TRAMITE CONTRACTUAL Y NO SE EVIDENCIA ORGANIZACION NI COMUNICACION ENTRE AREAS
11	10	N/A	N/A
12	5	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	
13	6	Los ambientes de trabajo no están centralizados	Centralizar los ambientes de trabajo
14	9	-	-
15	10	N/A	N/A
16	4	Hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	Crear equipos de trabajo autónomos
17	5	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	-
18	6	Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	Es recomendable que las situaciones que se presentan con los aprendices se

			tomen a tiempo, hay mucho protocolo y no se gestiona.
19	5	Hay demasiada burocracia que en lugar de agilizar, relentiza los procesos, que en muchas ocasiones son re-procesos	-
20	6	En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa., Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo., No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas., Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.), Hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	Se debe buscar una comunicación más eficiente y menos burocrática entre los actores que componen la estructura. Se debe cambiar el pensamiento institucional en el cual la toma de decisiones se encuentra en un lugar pero la transmisión de dichas decisiones no es oportuna y clara por un lado y su aplicabilidad depende de cada agente particular de la estructura lo cual conlleva que no se hable el mismo lenguaje en la institución.
21	8	La amplitud de necesidades organizacionales relacionadas con las personas especialistas en algunas áreas es mucho mayor, lo que genera algunas inasistencias en la demanda.	Magnificar la intervención de áreas especialistas conforme a la demanda y consecuencias actuales pese a ello.
22	10		
23	7	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	Hacer trabajo de equipo
24	5	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración., En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa., No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas., Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.), Hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	CREAR GRUPOS INTERDISCIPLINARIOS PERMANENTES, CON HORAS ASIGNADAS Y OBJETIVOS ORIENTADOS AL MEJRAMIENTO CONTINUO
25	10	N/A	N/A
26	8	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración., Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la	Cambiar la estructura organizacional. (claro, eso no es posible) pero si se pueden eliminar tantos conductos regulares y formatos que entorpecen la

		comunicación hacia arriba y hacia abajo., No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas., Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.), Más que especializadas, las funciones de las personas, son piramidales con un sentido de Maquilación, lo cual no permite	comunicación fluida. Promover mediante diferentes medios el trabajo en equipo que permita la integración de las áreas.
27	10	N/A	N/A
28	5	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas., Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.), Hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	Promover la cultura de trabajo en equipo entre las diferentes áreas, por medio de talleres, integraciones. Mejorar los canales de comunicación existentes entre las diferentes áreas.
29	7	Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	Se presentan cambios que no se informan.
30	7	En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa.	Trabajar en equipo con otros centros de formación, no tener diferencias por ser de planta y contratistas.

No	4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	Causas	Soluciones
1	5	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas., Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones., Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	-
2	10	N/A	N/A
3	10	N/A	N/A
4	10	N/A	N/A

5	8	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones., Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	En las instituciones públicas es común que esto se de y creo que se debe a factores externos políticos y se puede solucionar brindando autonomía en selección de perfiles y por meritocracia.
6	3	Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	Capacitar al personal administrativo en comunicación asertiva e inteligencia emocional hay demasiada prevención y obstáculos en la misma, opinar se toma en ocasiones como oposición a un proceso lo que genera silencio en las personas y poco aporte.
7	10	N/A	N/A
8	10	N/A	N/A
9	10	N/A	N/A
10	7	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	A VECES HAY CAMBIOS QUE SE CONOCEN A ULTIMA HORA, Y PRACTICAMENTE SOLO SE DEBEN OBEDECER O EJECUTAR
11	10	N/A	N/A
12	6	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	-
13	5	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	Entregar la información oportunamente y tener en cuenta mi opinión
14	9		
15	5	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	Comunicar frecuente mente las decisiones que se toman, frente al área en que me encuentro.
16	5	Por mi cargo, no puedo incidir en la mayoría de las decisiones	-
17	5	Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	-

18	6	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones., Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	Es importante la participación de los actores directos de la interacción con los aprendices.
19	3	Se me informa de forma no oportuna y por el tipo de vinculación laboral (por prestación de servicios) no es "conveniente" opinar y sugerir	-
20	5	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	Desde mi lugar como contratista, no me afecta el que las decisiones sean tomadas por otros siempre y cuando sean claras y coherentes.
21	8	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones., Las decisiones corresponden a un conducto regular establecido normativa y experimentalmente, por su puesto benefico para la organización y los resultados del proceso	Unificar criterios en algunos aspectos para no perjudicar la intervención de la organización, la propia y de los compañeros en general.
22	10	N/A	N/A
23	8	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	Con el sistema actual no hay posibilidad
24	1	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas., Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	CREAR ESPACIOS DE INTERACCIÓN QUE FORTALEZCAN LA PARTICIPACIÓN PROPOSITIVA
25	8	Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	-

26	8	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión., Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones., Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones., Hay que mirar atrás y darse cuenta de lo que ha sucedido con quienes no simplemente expresaron una opinión diferente respecto de un tema determinado. Que sucedió? - ninguno fue contratado nuevamente.	Permitir que las personas se puedan expresar con libertad y respeto. Aprender a escuchar con atención a las demás personas porque sus ideas valen tanto como las mías. Sensibilizar al personal sobre la gran importancia del acto comunicativo responsable.
27	7	Hay situaciones acerca de las cuales es mejor no opinar	-
28	7	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	Mejorar los canales de comunicación existentes entre las diferentes áreas.
29	7	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	Se toman decisiones centralizadas desde la Dirección General.
30	4	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	Socializar los objetivos y planearlos por igualdad, trabajar las competencias que se manejan no dar formación en competencias que no se manejan. Socializa los problemas que se presenten y solucionarlos entre todos no imponer acuerdos.

No	5. INFRAESTRUCTURA	Causas	SOLUCIONES
1	7	Las instalaciones no son funcionales., Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria., Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos	-
2	10	N/A	N/A
3	7	Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos, La distribución de elementos es	actualizar computadores y tener mas cantidad disponibles, mas puntos de energia en ambientes y sala de instructores

		inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	
4	10	N/A	N/A
5	9	La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	Revisando las necesidades para realizar una distribución acorde
6	10	N/A	N/A
7	10	N/A	N/A
8	9	-	-
9	10	N/A	N/A
10	8	HAY QUE TENER EN CUENTA QUE SE DAN MUCHAS FORMACIONES FUERA DE LAS INSTALACIONES PRINCIPALES DEL SENA	REALIZAR ACOMODACIONES E INVERSIONES IMPORTANTES EN ESTOS OTROS LUGARES DE FORMACION
11	10	N/A	N/A
12	6	La formación se realiza en instalaciones universitarias en alquiler, que son diferentes al objeto de nuestra institución.	-
13	5	Las instalaciones no son funcionales.	Centralizar las instalaciones
14	9	-	-
15	10	N/A	N/A
16	7	Hace falta la asignación de algunos equipos.	
17	5	Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos, La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	-

18	6	Las instalaciones no son funcionales., Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos, La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	En salomia hay televisores pero estos no son compatibles con los portátiles del centro. Conseguir los adaptadores
19	5	Las instalaciones no son funcionales., Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos, La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	-
20	10	N/A	N/A
21	10	N/A	N/A
22	10	N/A	N/A
23	5	Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos	Dotar bien el sistema
24	3	Las instalaciones no son funcionales., Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos, La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	QUE LA OFERTA SE REALICE SOBRE LA VERDADERA CAPACIDAD TÉCNICA Y TECNOLÓGICA QUE TIENE EL C.G.T.S; IGUALMENTE LAS SEDES ALTERNAS DEBEN CONTAR CON IGUALES CONDICIONES PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO
25	10	N/A	N/A
26	9	Las instalaciones no son funcionales., Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos, No hay preocupación en el C.G.T.S por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos., La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	Que se invierta el presupuesto para lo que realmente fue destinado y que no se le den otros manejos diferentes. Que las sedes alternas cuenten al menos con equipos de cómputo para trabajar cuando sea necesario su uso. Que se adecuen las instalaciones del Sena Salomia, de manera que muchos otros grupos tengan oportunidad de formarse allí, pues es nuestra casa. Que se realice veeduría y control de los recursos económicos y físicos para que se les dé un uso justo y adecuado.

27	6	Las instalaciones no son funcionales., Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria., Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos, La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	Cumplir con lo que la misma institución se ha planteado en su plan estratégico y reducir la politiquería.
28	8	Las instalaciones no son funcionales., Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria., Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos	Adecuar los ambientes de formación para el uso de los pc, mejorar las instalaciones y el aseo de los baños. Adquirir nuevos equipos de computo que no sean tan obsoletos. Comprar licencias de software especializado según los programas de formación.
29	5	Las instalaciones no son funcionales., Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria., Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos, La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	Falta mayor inversión. Mejorar diseño de instalaciones reformadas. Mejorar velocidad de Internet.
30	6	Las instalaciones no son funcionales., Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos	Mejorar los ambientes de aprendizaje con varios toma corriente, aire acondicionado, mejores equipos, mejorar la red de Internet, extensiones, cables, laboratorios.

No	6. COOPERACION	Causas	Soluciones
1	10	N/A	N/A
2	10	N/A	N/A
3	10	N/A	N/A
4	10	N/A	N/A
5	9	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la institución., Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero	Realmente se nota la voluntad de trabajo en equipo de las personas, pero entre áreas, no. Una posible solución es integrar y crear equipos en el que participen desde

		falta más integración y solidaridad entre las partes.	las diferentes áreas para solucionar los problemas o implementar medidas.
6	3	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la institución.	Sensibilizar a las personas en sus competencias interpersonales y su impacto en el clima laboral
7	10	N/A	N/A
8	7	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la institución.	-
9	10	N/A	N/A
10	10	N/A	N/A
11	10	N/A	N/A
12	8	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	-
13	6	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	Realizar mas actividades de integración.
14	9	-	-
15	10	N/A	N/A
16	9	La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación.	-
17	7	La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación., Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	-

18	7	Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo., La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación., Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	Que desde la coordinación se promueva más el trabajo en equipo, los contratistas trabajan cada uno desde su lado para cumplir las directrices, no se recibe aporte de los compañeros de planta
19	10	N/A	N/A
20	5	Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo., La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación.	Como siempre, hacen falta tiempos y espacios destinados a la integración sin la cual se dificulta más la cooperación.
21	8	Los tiempos congeniados son minimos e impiden abordaje completo de temáticas.	Establecer conjuntamente estrategias de abordaje e intervención completa.
22	10	N/A	N/A
23	10	N/A	N/A
24	5	Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo., La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación., Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	NO SE DAN LOS ESPACIOS PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO
25	8	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	-
26	9	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas., Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo., La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación., Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	Ofrecer estímulo y motivación a las personas. Proponer talleres y seminarios sobre Trabajo en equipo, Servicio al Cliente, Motivación personal, Etica y valores, entre otros.

27	7	Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional., En general, los intereses de las personas priman sobre los de la institución., Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo., Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	Mejor comunicación entre nivel estratégico y mandos medios con los operativos. Falta de estabilidad laboral genera competencia insana entre compañeros y hasta egoísmo.
28	8	Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional., La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación.	-
29	8	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la institución.	Falta mayor comunicacion de las fortalezas de cada uno los Instructores. Mejorar contratacion de servicios del SENA.
30	7	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	Trabajar capacitación de trabajo en equipo, comunicación para todo el personal.

No	7. LIDERAZGO	CAUSAS	SOLUCIONES
1	7	Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros., Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo.	-
2	10	N/A	N/A
3	8	No a habido contacto directo con el actual Subdirector	Darse a conocer, acercarse a contratistas, presentarse
4	10		
5	9	Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros.	Delegar más.
6	10	N/A	N/A
7	10	N/A	N/A
8	10	N/A	N/A
9	10	N/A	N/A

10	7	Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros., Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos.	YO LO ATRIBUIRIA INICIALMENTE A LA FALTA DE TIEMPO PUES SE PUEDE PERCIBIR QUE SU CARGA LABORAL ES GRANDE
11	10	N/A	N/A
12	1	Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos.	-
13	5	Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo.	Bajar la carga de personal a los directivos
14	9	-	-
15	10	N/A	N/A
16	9	Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo.	-
17	7	Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros.	-
18	7	Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros., Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo.	El único apoyo y contacto es con la Coordinadora Académica, no se tiene contacto con la Misional, solo ocasionalmente en los comites, con el Subdirector no se tiene contacto.
19	10	N/A	N/A
20	0	No puedo responder ya que en esta ciudad no he tenido contacto con directivos.	-
21	9	Los directivos tienen a cargo multiples actividades, que incluso les impiden tiempos de permanencia y conocimiento de asuntos a cabalidad	Lograr mayor permanencia de los directivos
22	10	N/A	N/A
23	10	N/A	N/A
24	5	Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos.	NO SE PERCIBE EN LA ORGANIZACIÓN INTERÉS POR DESARROLLAR O FORTALECER PROCESOS DE LIDERAZGO
25	10	N/A	N/A

26	8	Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros., Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo., Los Directivos tienden más a la rutina que al cambio.	Buscar apoyo a través de capacitación que permita un trabajo en equipo donde tanto directivos como personal de apoyo puedan trabajar juntos. Realizar clínicas de Servicio. Usar las carteleras físicas y virtuales, los correos, las redes sociales y los medios necesarios para crear a través de la repetición, la cultura de darle importancia a las demás personas quienes trabajan con nosotros, pues ellas son parte importantísima del engranaje de la entidad.
27	5	Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros., Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos., Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos.	Es un problema de fondo más que de forma. Desarrollar liderazgo en los directivos de manera urgente con capacitadores de talla mundial, que incluso humanicen el trato que nos dan.
28	8	Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros., Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo.	-
29	8	Demasiada carga de trabajo.	Mejorar tramitología SENA.
30	3	Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos.	Es una entidad de mucha política, se requiere contratar profesionales que sean líderes y premie la gente que tiene la organización, hacer programas de motivación.

No	8. RELACIONES INTERPERSONALES	CAUSAS	SOLUCIONES
1	10	La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	
2	10	N/A	N/A
3	10	N/A	N/A
4	10	N/A	N/A
5	10	N/A	N/A
6	5	Falta solidaridad y apoyo entre las personas., Falta cordialidad en el trato.	Fortalecer las buenas relaciones, comunicación asertiva y reputación empresarial.

7	10	N/A	N/A
8	7	Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	-
9	10	N/A	N/A
10	8	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse., La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	INTEGRACIONES LABORALES
11	10	N/A	N/A
12	5	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	-
13	5	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	Realizar actividades de integración
14	9	-	-
15	10	N/A	N/A
16	7	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	-
17	9	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	-
18	7	Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás., Falta solidaridad y apoyo entre las personas., Hay barreras entre los estamentos.	Realizar por parte de la institución actividades de integración, cooperación que generen sentido de pertenencia.
19	10	N/A	N/A
20	10	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	Dos variables diferentes y una es condicional a la otra. Las programaciones en diversas sedes, los horarios y la falta de tiempo para los encuentros dificultan el que se llegue a dichos objetivos comunes aunque la interacción, cuando se tiene, sea buena.

21	10	N/A	N/A
22	10	N/A	N/A
23	10	N/A	N/A
24	7	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	LOS ESPACIOS PARA INTEGRARSE SON MÍNIMOS Y EN LA ACTUALIDAD TODO SE HACE EN SALOMIA
25	8	La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	-
26	9	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse., Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás., Falta solidaridad y apoyo entre las personas., Falta cordialidad en el trato., Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar., Hay barreras entre los estamentos., La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	Talleres de sensibilización- seminarios, simposios, reuniones presentar a las personas, destacar las mejores cosas de ellas.
27	7	Falta solidaridad y apoyo entre las personas.	Acabar con la discriminación sembrada entre empleados de planta y contratistas, que tanto unos como los otros disfruten de las mismas actividades de integración.
28	8	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	-
29	7	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse., La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	Ampliar los Equipos de Trabajo.
30	7	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	Trabajar actividades de especialización, integración, conocer roles de los compañeros.

No	9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	CAUSAS	SOLUCIONES
----	-----------------------------------	--------	------------

1	7	La institucion tiene procesos de inducción pero no son los adecuados	
2	10	N/A	N/A
3	10	N/A	N/A
4	10	N/A	N/A
5	10	N/A	N/A
6	10	N/A	N/A
7	10	N/A	N/A
8	10	N/A	N/A
9	10	N/A	N/A
10	8	La institucion tiene procesos de inducción pero no son los adecuados, HUBO VARIOS TEMAS QUE NO FUERON VISTOS A FONDO Y OTROS CONTRACTUALES QUE NO FUERON CAPACITADOS	REALIZAR UNA BUENA CAPACITACION
11	10	N/A	N/A
12	3	No recibí inducción al ingresar a la institución	
13	6	La institucion tiene procesos de inducción pero no son los adecuados	Estipular un tiempo mas largo de inducción
14	9	N/A	N/A
15	3	Capacitación permanente en el área asignada	-
16	3	La institucion tiene procesos de inducción pero no son los adecuados	-
17	5	No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores., No recibí inducción al ingresar a la institución, La institucion tiene procesos de inducción pero no son los adecuados	-
18	6	No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores.	Establecer un plan y darlo a conocer

19	4	No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores., La institucion tiene procesos de inducción pero no son los adecuados	-
20	0	No puedo opinar sobre los procesos de este centro.	
21	10	N/A	N/A
22	10	N/A	N/A
23	10	N/A	N/A
24	1	No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores.	TODO SE HACE A LA CARRERA
25	10	N/A	N/A
26	8	No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores., La institucion tiene procesos de inducción pero no son los adecuados	Que se replanteen los procesos de inducción y se hagan más dinámicos y menos pesados.
27	4	No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores., No recibí inducción al ingresar a la institución	Diseñar un curso de inducción para instructores enfocado en desarrollar competencias
28	10	N/A	N/A
29	7	Falta de induccion permanente	Induccion permanente y de actualizacion, sin repeticion.
30	10	N/A	N/A

No	10. RECONOCIMIENTO	CAUSAS	SOLUCIONES
1	3	No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la institución, No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución, A la institución no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores., Existe	-

		reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la institución.	
2	0	No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la institución, No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución	-
3	5	Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la institución.	-
4	10	N/A	N/A
5	10	No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución	-
6	9	Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la institución.	Crear espacios donde se reconozca públicamente el aporte y/o logros , reconocimiento a través de medios digitales.
7	10	N/A	N/A
8	8	Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la institución.	
9	10	N/A	N/A
10	0	No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución, A la institución no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores.	CREAR UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO
11	9	No conozco los reconocimientos, soy nuevo en la institución	
12	1	No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la institución	
13	5	No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución	Crear un programa de reconocimiento en la institución

14	9	-	-
15	0	A la institución no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores.	
16	2	No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución	-
17	3	No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la institución	-
18	4	No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la institución, No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución, Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la institución.	Los contratistas no tenemos acceso a ese beneficio
19	6	No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución, Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la institución.	-
20	0	No puedo responder por el tiempo que llevo en la institución	-
21	8	Desconozco el procedimiento	Consultar sobre esto
22	10	N/A	N/A
23	8	No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución	-
24	0	No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la institución, No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución	LO QUE SE PERCIBE ES QUE AL CONTRATISTA NO SE DEBE DAR RECONOCIMIENTO ALGUNO
25	10	N/A	N/A
26	6	No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la institución, No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución, El incentivo es un nuevo contrato !	Que se diseñe una tarjeta o un documentos felicitando a la persona y resaltando sus cualidades. Que se implemente un día de reconocimientos.

27	5	No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución, Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la institución.	Diseño e implantación de un programa de reconocimiento.
28	8	Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la institución.	-
29	7	No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución, Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la institución.	Valorar a los Contratistas.
30	4	No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la institución, No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución	Hacer las cosas bien es fundamental, hacer os reconocimientos por escrito y verbal es de gran motivación premiar sobre todo a los contratistas.

No	11. MOTIVACION	CAUSAS	SOLUCIONES
1	5	La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores., La institución no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo.	-
2	0	La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores., La institución no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo.	-
3	8	La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores.	Solo se exige cumplimiento y, esta bien, el tema que nos ocupa es motivación
4	10	N/A	N/A
5	7	La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores.	Las organizaciones por lo general tienen planes de motivación por logros.
6	10	N/A	N/A
7	10	N/A	N/A

8	10	N/A	N/A
9	10	N/A	N/A
10	0	La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores.	CREAR UN MECANISMO DE MOTIVACION
11	5	No los conozco	Soy nuevo en la institución
12	3	La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores.	-
13	4	En general, las condiciones laborales de la institución son inadecuadas y no son motivantes.	Generar un mecanismo de motivación
14	9	-	-
15	0	La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores.	Brindar capacitaciones, beneficios asociados a los contratistas (cajas de compensación, fiestas, entre otros), felicitaciones verbales
16	4	La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores.	-
17	5	La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores., En general, las condiciones laborales de la institución son inadecuadas y no son motivantes.	-
18	4	La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores.	los contratistas no tenemos estos beneficios
19	6	La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores.	-
20	0	La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores.	generar los mecanismos.
21	10	N/A	N/A
22	10	N/A	N/A
23	10	N/A	N/A

24	0	La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores.	NO SE PERCIBE NINGÚN INTERÉS POR PARTE DE LA ENTIDAD PARA MOTIVAR, SOLO CONTROLAR
25	10	N/A	N/A
26	7	La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores.	Usar los medios para divulgar mecanismos de motivación que beneficien a los colaboradores.
27	6	La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores., La institución no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo.	Mejorar la comunicación y el trato y dar incentivos
28	7	La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores.	-
29	7	No se tiene un programa de motivacion.	Tener un programa de motivacion y de crdimiento personal
30	6	La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores., La institución no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo.	Ofrecer capacitación para todos es motivante,

No	12. COMPENSACIÓN	Causas	SOLUCIONES
1	2	No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.	
2	10	N/A	N/A
3	10	N/A	N/A
4	10	N/A	N/A
5	10	N/A	N/A
6	10	N/A	N/A
7	10	N/A	N/A
8	10	N/A	N/A
9	10	N/A	N/A

10	8		LA COMPENSACION ECONOMICA ES BUENA PERO PODRIAN HABER SUBSIDIOS Y APOYOS DE ESTUDIOS PARA CONTRATISTAS TAMBIEN
11	10	N/A	N/A
12	7	Por ser un contrato de prestación de servicios. Lo ideal sería tener un contrato formal	
13	8	La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo	Establecer niveles de compensación
14	9	-	-
15	4	Se realiza mucho mas trabajo que otros instructores.	Compensar los trabajos, con felicitaciones, tiempo,
16	3	La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo	-
17	4	La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo, No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.	-
18	3	La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo, Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja	los contratistas no tenemos estos beneficios
19	6	La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo	-
20	9	Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja	La empresa debe asumir, como cualquier tipo de contrato que es de tiempo fijo, los aportes a salud, pensión y arl cumpliendo lo establecido por la ley. De ser así, estaría satisfecho.
21	8	ASpectos que no solo dependen de la organización sino del rendimiento de aprendices	Más conciencia y sentido de pertenencia por parte de los aprendices
22	10	N/A	N/A
23	6	La institución no ha dado a conocer el plan de compensación	Planear un modelo integral

24	5	La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo	TENIENDO PRESENTE QUE ES POR SERVICIOS Y NO HAY PAGO DE VACACIONES, PRIMAS O CESANTÍAS, EL PAGO DE SEGURIDAD SOCIAL ES MUY ALTO
25	10	N/A	N/A
26	9	La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo	Aunque esas compensaciones son cifras predeterminadas a nivel nacional o por regional o centro; levantar una solicitud masiva donde se pida una compensación acorde con las exigencias del cargo, adicional a la magnitud de responsabilidad que se tiene por trabajar y formar a las personas.
27	7	La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo, Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja	Contratar legalmente a los instructores. El modelo del contratista no es del todo legal. Si no se contrata al instructor, al menos deberían pagar el salario integral
28	8	Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja	-
29	6	La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo, Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja	Unos ingresos acordes a la experiencia y estudios.
30	4	No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.	Establecer un plan de compensación para todos los contratistas sin excluir

No	13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	CAUSAS	SOLUCIONES
1	4	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	-
2	0	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas., A la institución el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle.	-

3	8	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	-
4	10	N/A	N/A
5	10	No conozco casos, tampoco a nivel personal sobre este tema. Aunque sería bueno enterarse si esto es posible.	-
6	10	N/A	N/A
7	10	N/A	N/A
8	10	N/A	N/A
9	10	N/A	N/A
10	0	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas., No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo., A la institución el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle.	
11	10	N/A	N/A
12	5	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	-
13	8	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	-
14	9	-	-
15	4	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	-
16	7	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	-
17	4	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas., No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo., A la institución el	-

desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle.			
18	3	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas., No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	-
19	5	No es facil asistir a cursos y capacitaciones por el horario irregular	-
20	0	No me consta en el tiempo que llevo en la institución.	-
21	8	Los tiempos y el compromiso para cumplir con tareas, demandan la mayor parte del tiempo	-
22	10	N/A	N/A
23	5	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	-
24	0	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	-
25	10	N/A	N/A
26	5	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas., No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo., Invertir en el contratista suele ser costoso y arriesgado, ya que casi siempre está de paso por las entidades.	-
27	7	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas., No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	-

28	5	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas., No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	-
29	7	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas., A la institución el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle.	-
30	2	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas., Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	-

No	14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	CAUSAS	SOLUCIONES
1	7	En la institución no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales.	
2	10	N/A	N/A
3	8	-	-
4	10	N/A	N/A
5	10	N/A	N/A
6	10	N/A	N/A
7	10	N/A	N/A
8	10	N/A	N/A
9	10	N/A	N/A
10	0	La institución no ha divulgado nada al respecto., En la institución no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales.	DIVULGAR INFORMACION AL RESPECTO
11	5	No los conozco	Soy nuevo en la institución

12	8	En la institución no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales.	
13	8	Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la institución, pero su funcionamiento no es el adecuado.	Establecer en periodos cortos la vigilancia
14	9	-	-
15	10	N/A	N/A
16	10	N/A	N/A
17	5	En la institución no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales.	-
18	8	Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la institución, pero su funcionamiento no es el adecuado.	-
19	6	En la institución no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales., hay condiciones riesgosas ocasionadas por la mala infraestructura	-
20	0	No conozco por el tiempo que llevo en la institución.	-
21	7	Puede socializarse masiva y continuamente toda la información	Utilizar medios masivos de comunicación y continuos para socializar por completo este ineres y en lo posible, de modo permanente
22	10	N/A	N/A
23	10	N/A	N/A
24	10	N/A	N/A
25	9	Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la institución, pero su funcionamiento no es el adecuado.	-

26	9	Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la institución, pero su funcionamiento no es el adecuado., Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la institución; cada día se está fortaleciendo. Por ahora está en un proceso de robustecimiento	Capacitación permanente, debido al continuado riesgo que existe en las instituciones, por una caída, un golpe, un accidente laboral del cualquier especie. De igual manera los Simulacros son muy apropiados para la sensibilización. El Sena en algunas ocasiones lo ha realizado.
27	8	Algunos espacios de trabajo no promueven la salud ocupacional	Mejorar los ambientes y elementos de trabajo para instructores.
28	10	N/A	N/A
29	7	Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la institución, pero su funcionamiento no es el adecuado.	Tener un presupuesto adecuado y hacer inversiones adecuadas.
30	7	En la institución no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales., Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la institución, pero su funcionamiento no es el adecuado.	Se debe capacitar permanentemente, hacer controles por parte del comité

No	15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	CAUSAS	SOLUCIONES
1	3	No me realizan evaluación de desempeño	-
2	0	No se hacen evaluaciones	-
3	10	N/A	N/A
4	10	N/A	N/A
5	10	N/A	N/A
6	5	La evaluación de desempeño del contratista en el sistema educativo es más de requisitos que de calidad	-

7	10	N/A	N/A
8	7	Falta objetividad en la evaluación	-
9	10	N/A	N/A
10	5	NO CONOZCO EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	DIVULGAR EL SISTEMA DE EVALUACION
11	10	N/A	N/A
12	5	Siempre he querido saber como me fué en la evaluación y no ha sido posible.	-
13	6	La evaluación no se hace en el momento oportuno	Realizar la evaluación en el momento oportuno
14	9	-	-
15	0	No aplica para los constraatistas, debido que no se si la realizan	Realizar la evaluación y socializarla, para un proceso de mejoramiento continuo.
16	5	No existe como tal un plan de evaluación de desempeño para los instructores contratistas	-
17	4	Falta objetividad en la evaluación	-
18	5	no me han informado de la evaluación de desempeño	Acordar y socializar la aplicación de la evaluación de desempeño
19	5	Falta objetividad en la evaluación	-
20	0	soy contratista	-
21	7	Por desconocimiento e inexperiencia no puedo dar cuenta completa de lo anterior	Replantear estrategias de información y atracción para ello
22	10	N/A	N/A
23	5	No es,claro	-
24		NO APLICA PARA CONTRATISTAS	SE DEBERÍA TENER UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN PARA CONTRATISTAS DE TAL MANERA QUE SE PUEDA USAR COMO CRITERIO DE CONTRATACIÓN
25	10	N/A	N/A

26	5	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada, Más que constructiva, la evaluación es represiva, Debe ser constructiva. Es un proceso permanente, no un fin al cual se llega.	Debido a los temores y algunas represiones, las personas guardan mucho sigilo al respecto. Debe solicitarse una sensibilización sobre la Evaluación del desempeño. Muchas personas no saben ni siquiera qué es .
27	7	Falta objetividad en la evaluación, La evaluación no se hace en el momento oportuno	-
28	5	Falta objetividad en la evaluación	-
29	7	No se tiene una evalaucion formal para los Contratistas.	Tener plan de evaluacin de contratistas.
30	2	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada, La evaluación no se hace en el momento oportuno, Más que constructiva, la evaluación es represiva	Al contratista le comuniquen la evaluación, que se hagan retroalimentaciones, hacerle a los jefes evaluaciones de desempeño

No	16. AUTOEVALUACIÓN	CAUSAS	SOLUCIONES
1	3	Los métodos no se han difundido ampliamente., No me interesa la Autoevaluación	-
2	0	La institución no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo	-
3	10	N/A	N/A
4	10	N/A	N/A
5	9	Los métodos no se han difundido ampliamente.	Siempre hay auto evaluación a nivel personal, que la organización pueda o tenga métodos que ayuden, deberían darlos a conocer.
6	10	N/A	N/A
7	10	N/A	N/A
8	10	N/A	N/A
9	10	N/A	N/A

10	0	La institución no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo, Los métodos no se han difundido ampliamente.	DIVULGAR EL METODO DE AUTOEVALUACION
11	6	No los conozco	Soy nuevo en la Institución
12	5	Los métodos no se han difundido ampliamente.	-
13	4	La institución no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo	Crear un método de auto evaluación por cada puesto de trabajo
14	9	-	-
15	10	N/A	N/A
16	0	La institución no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo	-
17	5	La institución no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo	-
18	5	La institución no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo, Los métodos no se han difundido ampliamente.	Que se socialice y apliquen procesos de autoevaluación.
19	5	La institución no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo	-
20	0	No conozco al llevar poco tiempo en la institución.	-
21	10	N/A	N/A
22	10	N/A	N/A
23	7	Los métodos no se han difundido ampliamente.	-
24	0	NO SE SI EXISTAN MÉTODOS	SI EXISTEN, MAYOR COMUNICACIÓN
25	10	N/A	N/A

26	5	La institución no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo, Los métodos no se han difundido ampliamente., Me interesa totalmente la auto evaluación, pero no sé cómo realizarla, en verdad tengo claro si la institución ha desarrollado un método para cada puesto de trabajo o si es que estos no han sido difundidos ampliamente	Creo que cada uno debemos autoevaluarnos permanentemente sin que la institución nos lo sugiera. Es nuestra obligación. Sin embargo, no sabría cómo ser lo suficientemente objetivo para practicar una autoevaluación. Pienso que la solución radica en solicitar por escrito a la institución una inducción al respecto.
27	6	La institución no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo, Los métodos no se han difundido ampliamente.	-
28	7	Los métodos no se han difundido ampliamente.	-
29	7	Falta mayor difusión.	Mejorar acceso. Faltan capacitaciones.
30	3	Los métodos no se han difundido ampliamente.	No se hace aplica para contratistas yes fundamental

No	17. SOCIALIZACIÓN	CAUSAS	SOLUCIONES
1	6	Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores., En la institución se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.	-
2	0	Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores., En la institución se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.	-
3	8	En la institución se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.	El tema es de hacer las socializaciones con la antelación necesaria y no a ultima hora, lo que refleja falta de planificación
4	10	N/A	N/A
5	8	En la institución se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.	Acompañamiento con personal capacitado o experimentado para superar esos cambios

6	8	La institución tienen procesos socialización pero no son los adecuados.	Sensibilización y asertividad en la comunicación , por ello el inconformismo de algunas personas, no es el cambio es la forma de comunicarlo.
7	10	N/A	N/A
8	10	N/A	N/A
9	10	N/A	N/A
10	0	La institución tienen procesos socialización pero no son los adecuados., En la institución se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.	DEFINITIVAMENTE MEJORAR ESTE PROCESO
11	10	N/A	N/A
12	6	En la institución se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.	-
13	5	Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores.	Socializar los procesos de cambio
14	9	-	-
15	10	N/A	N/A
16	0	La institución tienen procesos socialización pero no son los adecuados.	-
17	4	Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores., En la institución se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.	-
18	6	Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores., En la institución se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.	Es importante socializar los cambio en la institución, solo se conocen cuando se van a realizar auditorías
19	5	-	-
20	9	La política de inmediatez hace que aunque los cambios se den, no logren transmitirse eficazmente.	Dejar de lado los cambios inmediatos y aprender a planear con tiempo los mismos.

21	10	N/A	N/A
22	10	N/A	N/A
23	6	En la institución se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.	-
24	0	Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores.	GENERAR ESPACIOS DE COMUNICACIÓN
25	10	N/A	N/A
26		En la institución se implementan los cambios pero no nos preparan para ello., Cada persona busca la manera de socializar con el otro	Proponer encuentros deportivos, talleres lúdicos, de lecto-escritura, películas, o un encuentro social que propicie dichos procesos de socialización
27	8	La institución tienen procesos socialización pero no son los adecuados.	-
28	10	N/A	N/A
29	7	En la institución se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.	Mejorar procesos de socialización.
30	5	Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores., En la institución se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.	socializar las metas, cambios, complementaciones a tiempo debe dar mas efectividad

No	18. BALANCE VIDA- TRABAJO	CAUSAS	SOLUCIONES
1	5	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	-
2	0	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	-
3	7	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	No hay un programa conocido al respecto

4	5	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	Programaciones exactas
5	10	N/A	N/A
6	8	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	Involucrar a las familias de los contratistas en actividades , capacitaciones de la institución para que éstas sientan parte de ella.
7	10	N/A	N/A
8	10	N/A	N/A
9	10	N/A	N/A
10	5	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	RESPETAR Y PREOCUPARSE POR EL BALANCE
11	10	N/A	N/A
12	5	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	-
13	5	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	Crear un balance- Vida trabajo de los colaboradores
14	9	-	-
15	0	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	-
16	0	El volumen de trabajo presente en la institución y la alta burocracia no permite tener este balance.	-
17	4	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores., Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.	-
18	4	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	Asignar actividades acordes al tiempo establecido en el contrato, hay actividades que se imparten y se deben realizar por fuera del horario.

19	5	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores., Burocracia que lleva a procedimientos demandantes y desgastantes	Evitar re-procesos
20	5	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	Planeación adecuada de los tiempo asignados a cada instructor.
21	7	Es complejo atender a todas las necesidades de funcionarios	-
22	10	N/A	N/A
23	4	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	-
24	0	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	HACER PROCESOS SENCILLOS QUE NO DEMANDEN TIEMPO POR FUERA DE LA FORMACIÓN DADO QUE ESE TIEMPO NO ES REMUNERADO Y SI SE LE QUITA A LA VIDA FAMILIAR
25	8	Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.	-
26	1	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores., Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo., Los colaboradores si nos preocupamos por tener un balance de vida-trabajo	A la institución si debería preocuparle y mucho, el balance de vida-trabajo, porque un trabajador sano es una garantía para la empresa. Elevar propuestas a los directivos de centro, a Bienestar para trabajar esta área.
27	5	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	Quitar cargas administrativas a los instructores contratistas
28	6	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	-
29	7	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	Mejorar carga academica.
30	4	La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	Manejo de horarios, clima organizacional, no trabajar los fines de semana.

No	19. ÉTICA	CAUSAS	SOLUCIONES
1	10	N/A	N/A
2	10	N/A	N/A
3	10	N/A	N/A
4	10	N/A	N/A
5	10	N/A	N/A
6	10	N/A	N/A
7	10	N/A	N/A
8	10	N/A	N/A
9	10	N/A	N/A
10	10	N/A	N/A
11	6	No los conozco	Soy nuevo
12	9	No se ha difundido ampliamente	-
13	9	No se ha difundido ampliamente	Difundir los lineamientos éticos de la institución
14	9	-	-
15	10	N/A	N/A
16	10	N/A	N/A
17	8	No se ha difundido ampliamente	-
18	8	-	-
19	10	N/A	N/A
20	10	N/A	N/A
21	10	N/A	N/A
22	10	N/A	N/A
23	10	N/A	N/A
24	10	N/A	N/A
25	10	N/A	N/A

26	10		Leer y documentarme sobre el Código de Ética de la entidad y promover el conocimiento del mismo entre los colaboradores, utilizando los diferentes medios de divulgación.
27	10	N/A	N/A
28	10	N/A	N/A
29	8	No se ha difundido ampliamente	Mejorar difusión.
30	10	N/A	N/A

No	20. NORMAS	CAUSAS	SOLUCIONES
1	10	N/A	N/A
2	10	N/A	N/A
3	8	Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos).	Avisos oportunos y socializaciones
4	10	N/A	N/A
5	8	Las normas establecidas en la institución son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo., Los reglamentos de la institución no están bien difundidos entre sus colaboradores.	Permitir la flexibilidad y difusión
6	9	No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en la institución.	Promoverlas a través de comunicaciones
7	10	N/A	N/A
8	10	N/A	N/A
9	10	N/A	N/A
10	10	N/A	N/A
11	4	No las conozco	Soy nuevo

12	9	No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en la institución.	
13	5	Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos).	Difundir constantemente los cambios realizados de normas y reglamentos
14	9	-	-
15	10	N/A	N/A
16	10	N/A	N/A
17	10	N/A	N/A
18	10	N/A	N/A
19	10	N/A	N/A
20	10	N/A	N/A
21	8	Debo reconocer de mejor manera el debido proceso conforme a sanciones o procedimientos formativos	
22	10	N/A	N/A
23	10	N/A	N/A
24	10	N/A	N/A
25	10	N/A	N/A
26	10	Creo conocer y aplicar las normas de ética de la entidad. Pero no sé si serán todas	
27	9	-	-
28	10	N/A	N/A
29	7	Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos).	

30	10	N/A	N/A
----	----	-----	-----

No	21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CAUSAS	SOLUCIONES
1	10	N/A	N/A
2	6	La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos., Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos	-
3	8	Algunos innecesarios	Agilizar y facilitar los procesos, hay muchas cosas a mi juicio innecesarias que terminan a la larga en el cesto de la basura
4	10	N/A	N/A
5	9	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos, El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	Compartir la información entre áreas disminuye la solicitud de información a los colaboradores.
6	7	El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	Eliminar documentos que generan retrocesos en el soporte de evidencias y que duplican procesos innecesarios, la comunicación y registro debe ser más digital para facilitar la gestión documental y agilizar procesos.
7	10	N/A	N/A
8	10	N/A	N/A
9	10	N/A	N/A
10	10	N/A	N/A
11	5	No las conozco	Soy nuevo
12	6	La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	-
13	5	El C.G.T.S no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas	-
14	9	-	-

15	10	N/A	N/A
16	3	Los procesos y procedimientos son demasiado robustos, lo que dificulta agilizar	-
17	4	La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos., No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	-
18	5	Los procesos, procedimientos y actividades son largos y complejos lo que minimiza la calidad de la formación por el tiempo que requieren. Los formatos son complejos, parece que quien los diseña no es quien los utiliza	optimizar la ejecución de los procesos y que tengan relación con el día a día
19	4	El diligenciamiento de labores en las plataformas son demandantes y desgastantes	Simplificar estos procesos, lo que proporcionaría más motivación y tiempo para actualizar los temas trabajados en formación
20	6	El C.G.T.S no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas, La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	Crear protocolos claros sobre lo que se debe hacer para alcanzar un objetivo común.
21	9	Los tiempos cubren gran parte de las necesidades, pero normamente hace falta.	-
22	10	N/A	N/A
23	8	No estoy bien informado	-
24	0	CAMBIOS PERMANENTES EN LOS FORMATOS	ESTABLECER UN PROCEDIMIENTO SENCILLO DE CONTROL, SIN TANTO FORMATO NI PAPELEO
25	10	N/A	N/A
26	9	La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos., El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	Publicar y socializar a través de diferentes medios físicos y magnéticos las normas, procedimientos y controles. Realizar encuentros periódicos para abrir discusiones y conversatorios relacionados con el tema.
27	8	-	-

28	5	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos, El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	-
29	8	Falta claridad. Muchos papeles.	Revisar si las exigencias son ajustadas a la logica y a la normatividad.
30	10	N/A	N/A

No	22. LIBRE ASOCIACION	CAUSAS	SOLUCIONES
1	8	Se desconocen los derechos relacionados con libre asociación	-
2	10	N/A	N/A
3	10	N/A	N/A
4	10	N/A	N/A
5	10	N/A	N/A
6	10	N/A	N/A
7	10	N/A	N/A
8	10	N/A	N/A
9	10	N/A	N/A
10	5	Se desconocen los derechos relacionados con libre asociación	DIVULGAR INFORMACION ACERCA DE ESTOS DERECHOS
11	5	Nunca en el poco tiempo lo he intentado	Soy nuevo en la institución
12	5	Por el tipo de contratación no he querido asociarme a ninguna	-
13	5	No me interesan asociarme a otros grupos formales	-
14	9	-	-
15	10	N/A	N/A
16	10	N/A	N/A
17	5	Se desconocen los derechos relacionados con libre asociación	-
18	3	los contratistas no tenemos acceso a esos beneficios	-
19	10	N/A	N/A
20	10	N/A	N/A
21	10	N/A	N/A

22	10	N/A	N/A
23	8	No hay tiempo	-
24	10	N/A	N/A
25	10	N/A	N/A
26	5	Se desconocen los derechos relacionados con libre asociación	Socialización y divulgación del tema para poderlo conocer y manejar; pero también aplicar.
27	10	N/A	N/A
28	5	No me interesan asociarme a otros grupos formales	-
29	10	N/A	N/A
30	1	Se desconocen los derechos relacionados con libre asociación	Que se divulgue las libres asociaciones

No	23. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	CAUSAS	SOLUCIONES
1	8	Falta comprensión en el sentido de que los intereses del C.G.T.S, están por encima de cualquier interés individual o sectorial., En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	-
2	10	N/A	N/A
3	10	N/A	N/A
4	10	N/A	N/A
5	10	N/A	N/A
6	10	N/A	N/A
7	10	N/A	N/A
8	7	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	-
9	10	N/A	N/A
10	7	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva., En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	TENER MAS CLARIDAD RESPECTO A ESTE TEMA
11	10	N/A	N/A
12	4	Por el tipo de contratación que tengo, es recomendable no generar conflictos	-

13	6	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	-
14	9	-	-
15	5	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	-
16	10	N/A	N/A
17	7	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	-
18	5	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	-
19	10	N/A	N/A
20	10	N/A	N/A
21	8	Algunas veces falta que todas las partes se dipongan para ello.	-
22	10	N/A	N/A
23	10	N/A	N/A
24	10	N/A	N/A
25	10	N/A	N/A
26	9	En más de una oportunidad, los conflictos si se resuelven.	Dialogo; escucha activa; tolerancia; trabajo en equipo, actividades de socialización.
27	10	N/A	N/A
28	10	N/A	N/A
29	8	Faltan solucionarlos al 100%.	Aplicar resolucion de conflictos.
30	10	N/A	N/A

No	24. IDENTIDAD	CAUSAS	SOLUCIONES
1	10	Considero que el C.G.T.S no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores., Considero que el C.G.T.S no se preocupa por mejorar la imagen.	-
2	4	Considero que el C.G.T.S no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores., Considero que el C.G.T.S no se preocupa por mejorar la imagen.	-
3	10	N/A	N/A
4	10	N/A	N/A

5	10	N/A	N/A
6	10	N/A	N/A
7	10	N/A	N/A
8	10	N/A	N/A
9	10	N/A	N/A
10	8	Considero que el C.G.T.S no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores., Considero que el C.G.T.S no se preocupa por mejorar la imagen.	TRABAJAR EN DESARROLLAR UNA IMAGEN Y EL SENTIDO DE PERTENENCIA
11	10	N/A	N/A
12	8	Considero que el C.G.T.S no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores.	-
13	6	Considero que el C.G.T.S no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores.	-
14	9	-	-
15	10	N/A	N/A
16	10	N/A	N/A
17	9	Considero que el C.G.T.S no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores.	-
18	6	Considero que el C.G.T.S no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores., los contratistas no tenemos ese beneficio	-
19	10	N/A	N/A
20	10	N/A	N/A
21	8	Es importante reconocer sobre otros campos y ampliamente sobre algunas áreas	-
22	10	N/A	N/A
23	10	N/A	N/A
24	10	N/A	N/A
25	10	N/A	N/A
26	10	N/A	N/A
27	6	Considero que el C.G.T.S no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores., Considero que el C.G.T.S no se preocupa por mejorar la imagen.	-

28	10	N/A	N/A
29	8	Falta de organizacion.	Mejorar decisiones desde la Direccion General. Falta de un Subdirector en propiedad. Mayor inversion.
30	10	N/A	N/A

No	25 GRUPOS INFORMALES	CAUSAS	SOLUCIONES
1	10	N/A	N/A
2	10	N/A	N/A
3	10	N/A	N/A
4	10	N/A	N/A
5	10	N/A	N/A
6	10	N/A	N/A
7	10	N/A	N/A
8	10	N/A	N/A
9	10	N/A	N/A
10	10	N/A	N/A
11	10	N/A	N/A
12	9	Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral.	-
13	8	El C.G.T.S no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades	-
14	9	-	-
15	4	Tenemos 1 actividades informal en el año.	-
16	10	N/A	N/A
17	6	El C.G.T.S no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades	-
18	8	El C.G.T.S no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades	-
19	10	N/A	N/A
20	10	N/A	N/A
21	6	No lo considero necesario. Puede lograrse sin participar de actividades netamente sociales	-

22	10	N/A	N/A
23	8	No hay, tiempo	
24	10	N/A	N/A
25	8	Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales.	-
26	10	El C.G.T.S no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades, El C.G.T.S no brinda los espacios necesarios, o puede ser que yo no los conozcan	-
27	10	N/A	N/A
28	10	N/A	N/A
29	7	Falta mayor conocimiento de los Compañeros de trabajo.	Conocimiento de los compañeros de trabajo.
30	10	N/A	N/A

No	26. TRABAJO EN EQUIPO	CAUSAS	SOLUCIONES
1	9	El C.G.T.S impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.	-
2	5	El C.G.T.S impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.	-
3	10	N/A	N/A
4	10	N/A	N/A
5	10	El C.G.T.S impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.	Faltan estímulos
6	10	N/A	N/A
7	10	N/A	N/A
8	5	El C.G.T.S impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.	-
9	10	N/A	N/A
10	10	N/A	N/A
11	10	N/A	N/A
12	8	El C.G.T.S impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.	-
13	4	Las personas del C.G.T.S no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.	-
14	9	-	-
15	10	N/A	N/A

16	8	Mas que ser impulsado el trabajo en equipo, éste se convierte en una necesidad obligatoria para los trabajadores del centro.	-
17	9	El C.G.T.S impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos., El C.G.T.S no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.	-
18	8	El C.G.T.S impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.	No se si se pueda considerar trabajo en equipo, los contratistas tenemos mucha exigencia pero no todos los involucrados aportan
19	10	N/A	N/A
20	0	Las personas del C.G.T.S no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.	Trabajar en grupo y en equipo son dos cosas diferentes. Se debe capacitar a la gente para el trabajo en equipo.
21	10	N/A	N/A
22	10	N/A	N/A
23	10	N/A	N/A
24	0	NO SE TRABAJA EN CREAR CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO	CREAR ESPACIOS QUE FORTALEZCAN EL TRABAJO EN EQUIPO
25	10	N/A	N/A
26	6	El C.G.T.S impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.	Impulsar y estimular la conformación de trabajos en equipo
27	9	-	-
28	7	El C.G.T.S impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos., Las personas del C.G.T.S no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.	-
29	7	El C.G.T.S impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.	Metas claras en los equipos de trabajo.
30	5	El C.G.T.S no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas., Las personas del C.G.T.S no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.	Trabajar la motivación, integración, transferencia de conocimientos.

No	27.	CAUSAS	SOLUCIONES
INFORMACION			

1	4	Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia), no son los adecuados., El uso de las carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.), La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la institución.	-
2	3	Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia), no son los adecuados., La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la institución.	-
3	10	N/A	N/A
4	10	N/A	N/A
5	10	N/A	N/A
6	10	N/A	N/A
7	10	N/A	N/A
8	5	Los canales de información utilizados actualmente, permiten la fuga de información.	-
9	10	N/A	N/A
10	10	N/A	N/A
11	10	N/A	N/A
12	8	La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la institución.	-
13	6	Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia), no son los adecuados.	-
14	9	-	-
15	10	N/A	N/A
16	4	Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia), no son los adecuados.	-

17	8	La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la institución.	-
18	10		-
19	9	Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia), no son los adecuados.	-
20	10	N/A	N/A
21	10	N/A	N/A
22	10	N/A	N/A
23	10	N/A	N/A
24	10	N/A	N/A
25	10	N/A	N/A
26	9	Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia), no son los adecuados., Los canales de información utilizados actualmente, permiten la fuga de información., El uso de las carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.), La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la institución., La distancia geográfica de las sedes dificulta el flujo adecuado y oportuno de la información., La redacción del documento no siempre es clara y coherente	Si al uso continuado de carteleras virtuales o físicas, son efectivas. El problema es la falta de continuidad. Anteriormente teníamos una persona encargada solamente de la divulgación de la información en cada centro. En cierta forma hoy la hay también. El problema hoy es distinto; estamos tan saturados de información, trabajos, formatos, que las carteleras y anuncios de cualquier especie por importantes que sean, terminan pasando a un segundo plano y luego nos olvidamos de la información.
27	9	-	-
28	5	La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la institución.	-
29	6	Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia), no son los adecuados., El uso de las carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.)	Mejorar Sistema de Comunicación Organizacional. Elevar presupuesto de inversión. Inversiones adecuadas y ajustadas a la realidad.
30	10	N/A	N/A