

**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE
EDUCACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL DE ROLDANILLO, VALLE – INTEP**

JUAN DANIEL GÓMEZ HERRERA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE ZARZAL
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DÉCIMO SEMESTRE
2019**

**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE
EDUCACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL DE ROLDANILLO, VALLE – INTEP**

JUAN DANIEL GÓMEZ HERRERA

**Trabajo de Grado modalidad Práctica Empresarial presentado como
requisito para optar al título de Administrador de Empresas**

Directora
FRANCY JANED SARRIA ROJAS
Magister en Gestión Empresarial

UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE ZARZAL
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DÉCIMO SEMESTRE
2019

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	6
2. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	8
2.1 INSTITUTO DE EDUCACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL DE ROLDANILLO, VALLE – INTEP.....	8
2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA	9
3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	10
3.1 MISIÓN	10
3.2 VISIÓN.....	10
3.3 CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO	11
4. JUSTIFICACIÓN.....	12
5. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	13
6. OBJETIVOS.....	15
6.1 OBJETIVO GENERAL	15
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
7. METODOLOGÍA	16
7.1 TIPO DE ESTUDIO.....	16
7.1.1 Estudio descriptivo	16
7.1.2. Documental.....	16
7.1.3 Cuantitativo y Cualitativo.....	16
7.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	17
7.2.1 Fuentes primarias	17
7.2.2 Fuentes secundarias.....	17
7.3 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	18
8. MARCO TEÓRICO	19
8.1 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	19

8.2 TEORÍA “X” Y “Y” DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	20
8.3 TEORÍA “Z”	20
8.4 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS	21
8.5 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA	21
8.6 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN E HIGIENE DE HERZBERG	22
8.7 CLIMA ORGANIZACIONAL	23
8.8 MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL	25
8.9 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL	26
8.10 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL	27
9. MARCO LEGAL	29
9.1 DECRETO 1227 DE 2005	30
9.2 LEY 909, ARTÍCULO 38	31
9.3 DECRETO 943 DE 2014 (Mayo 21) Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI)	32
10. DIAGNÓSTICO Y REVISIÓN DE ANTECEDENTES ACORDES A MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN	34
10.1 INFORME DE LA ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL – INTEP, 2016	34
10.2 INFORME EVALUACIÓN RIESGO PSICOSOCIAL INSTITUTO DE EDUCACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL DE ROLDANILLO – INTEP, MARZO DE 2018	36
11. PLAN DE ACCIÓN O INTERVENCIÓN	40
11.1. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA LABORAL	72
12. CONCLUSIONES	75
13. RECOMENDACIÓN	77
BIBLIOGRAFÍA	78
GLOSARIO	80
ANEXOS	83

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Organigrama INTEP	9
Figura 2. Condiciones de iluminación	41
Figura 3. Condiciones de temperatura.....	41
Figura 4. Condiciones de ventilación	42
Figura 5. Condiciones de espacio.....	43
Figura 6. Número de personas en el lugar de trabajo.....	43
Figura 7. Volumen de muebles y enseres en oficina	44
Figura 8. Nivel de ruido.....	45
Figura 9. Nivel de comunicación con los líderes de procesos	46
Figura 10. Comunicación entre dependencias.....	47
Figura 11. Nivel de comunicación en el personal administrativo	47
Figura 12. Comunicación entre compañeros de oficina	48
Figura 13. Comunicación con el jefe inmediato	49
Figura 14. Eficiencia del trabajo en equipo	50
Figura 15. El trabajo en equipo aporta a la solución de problemas	51
Figura 16. Trabajo en equipo como filosofía organizacional.....	51
Figura 17. Fomento al trabajo equipo	52
Figura 18. Resistencia frente al trabajo en equipo.....	53
Figura 19. Sentido de pertenencia.....	54
Figura 20. Nivel de compromiso	55
Figura 21. Participación en actividades culturales y recreacionales	55
Figura 22. Contribución al logro de las metas organizacionales.....	56
Figura 23. Imagen positiva hacia la comunidad.....	57
Figura 24. Grado de motivación por parte del jefe inmediato	58
Figura 25. Apoyo por parte del jefe inmediato	59

Figura 26. Nivel de autonomía por parte de mi jefe inmediato.....	59
Figura 27. Control por parte del jefe inmediato	60
Figura 28. Flexibilidad por parte del jefe inmediato.....	61
Figura 29. Trayectoria en la institución	62
Figura 30. Percepción frente al salario	63
Figura 31. Dedicación de horas extras	63
Figura 32. Posibilidades de ascenso	64
Figura 33. Satisfacción en el trabajo.....	65
Figura 34. Reconocimiento por parte de la institución	65
Figura 35. Relación de la formación académica frente al puesto de trabajo.....	66
Figura 36. Desarrollo profesional	67
Figura 37. Interés de la institución por la formación y capacitación	68
Figura 38. Eficacia de la evaluación del desempeño	68

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A. Formato encuesta	83
Anexo B. Formato listo de asistencia (proporcionado por la institución)	87

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, con el fin de dar cumplimiento a sus propósitos cuentan con una serie de recursos que le permiten generar valor y sacar una ventaja competitiva ante su competencia, sin embargo, el factor más determinante en la consolidación de los objetivos es el talento humano.

Por ello, el clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta.¹

De este modo, las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades económicas, pero también por el desarrollo personal. Es por ello que influyen diferentes factores como: el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización, los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo; la estructura con sus macro y micro dimensiones; los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.²

En las organizaciones educativas, aunque su actividad económica no es la de producir en masa, o transformar productos, también realizan una labor específica y

¹ BAGUER, A. “¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa. Sus vías de agua.” Editorial Díaz de Santos. España, Barcelona. 2005, 78 p.

² MOSS, R. H. y INSEL P.M. “The work Enviroment Scale”, Palo Alto, C.A: Consulting Psychologists Press. (versión española: Escalas de Clima Social. Madrid: TEA ediciones), 1989.

tienen sus objetivos orientados a la generación de conocimiento aportando desarrollo intelectual, socioeconómico y cultural.

En este aspecto, es fundamental crear relaciones humanas en donde el empleado se sienta a gusto con la organización y tenga sentido de pertenencia con el fin de cumplir todos los objetivos de la organización es el reto que tienen todas las empresas desde las micro hasta las grandes corporaciones.

Es por ello que, la presente investigación pretende medir el clima organizacional en el Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle – INTEP con el fin de determinar el nivel de satisfacción que tienen sus empleados que le permitan tomar decisiones estratégicas en la institución.

2. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

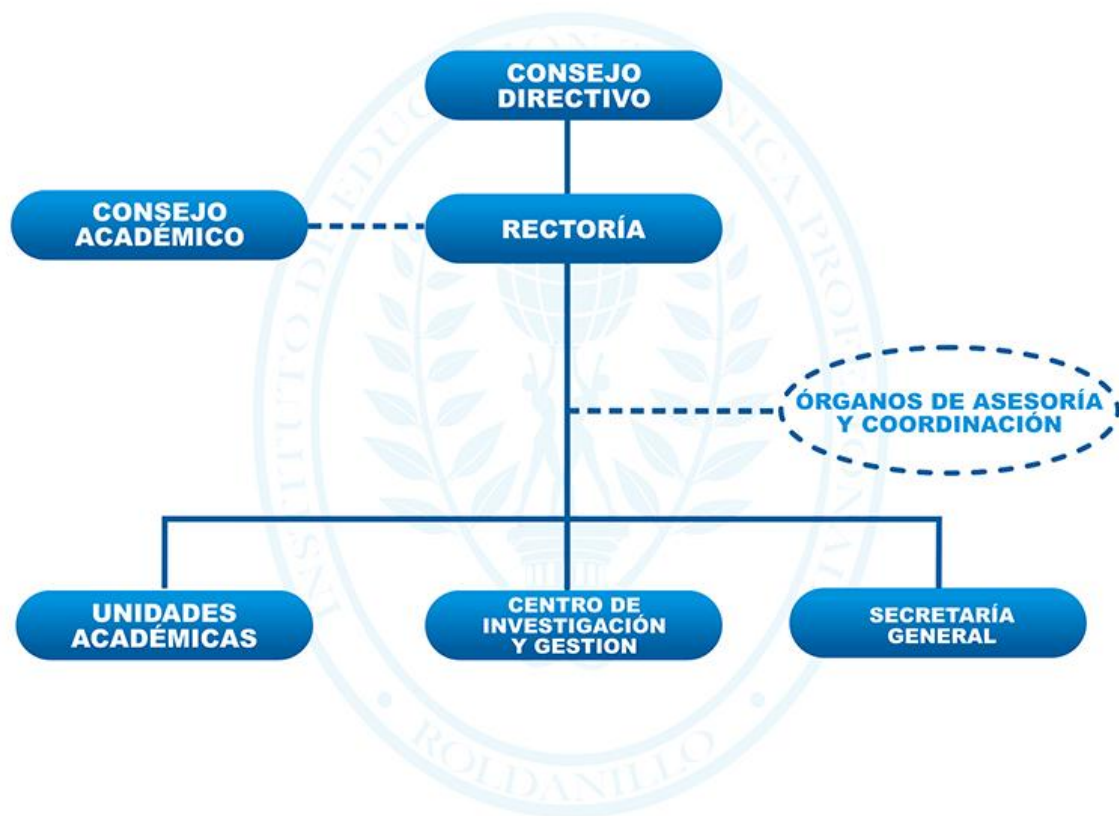
2.1 INSTITUTO DE EDUCACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL DE ROLDANILLO, VALLE – INTEP

Es la primera Institución Oficial de Educación Superior Técnica Profesional con Programas de Alta Calidad Académica y Registro Calificado de todos sus programas, con una trayectoria de 39 años en la formación de los profesionales que requiere el país. La Institución se encuentra ampliamente acreditada y reconocida en el Sector Empresarial por la gran competencia, idoneidad, responsabilidad y ética de sus egresados.

- Alta calidad Académica.
- Convenios Interinstitucionales con empresas, e Instituciones Educativas.
- Prácticas y pasantías con empresas de la Región.
- Educación por ciclos terminales en programas Técnicos, Tecnológicos y Universitarios.
- Modernas Salas de Sistemas, Laboratorios, Planta para Procesos Agroindustriales, Granja para Investigación y Prácticas de Campo.
- Cursos de actualización profesional y emprendimiento empresarial.
- Costos bajos de matrícula en Educación Superior.
- Créditos para la matrícula con el programa ACCES del ICETEX.
- Programas de Bienestar Universitario.

2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Figura 1. Organigrama INTEP



Fuente: <http://www.intep.edu.co/Es/Institucional.php?Cat=6>

3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

3.1 MISIÓN

El INTEP tiene como misión la formación en los niveles técnico, tecnológico y profesional respondiendo a los principios de calidad humana, autonomía, responsabilidad social y trascendencia. Propicia la investigación y la potencialización de las competencias cognitivas, socio-afectivas y comunicativas en un clima organizacional que favorece el bienestar del talento humano, mediante el ofrecimiento de servicios de calidad con programas académicos acordes a la realidad local, regional y nacional. El INTEP hace presencia en diversos escenarios de la comunidad a través de la extensión con proyección social, que posibilita la transferencia de tecnología y contribuye a la solución de los problemas que demanden los sectores productivos y de servicios.

3.2 VISIÓN

Desde su naturaleza estatal y carácter público para el año 2020, el INTEP se proyecta en el contexto nacional como una institución universitaria líder en la formación por ciclos propedéuticos, con un modelo pedagógico que permita procesos interdisciplinarios de investigación y proyección social, generando en sus egresados un alto nivel de emprendimiento que contribuya al desarrollo sostenible y al mejoramiento de la calidad de vida.³

³ Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle – INTEP. Información General. [en línea] [Revisado 18 abril 2018]. Disponible en internet: <http://www.intep.edu.co/Es/Institucional.php?Cat=2>

3.3 CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

El Código de Buen Gobierno del Instituto de Educación Técnica Profesional establece el marco de referencia que determina y orienta las actuaciones de la Institución, a través de la estructuración y recopilación de políticas, principios y valores éticos que rigen las actividades relacionadas con el gobierno, la dirección y la administración del INTEP. La implementación del Código de Buen Gobierno aporta en el desarrollo de un clima organizacional con reglas claras y precisas que definen el comportamiento de los funcionarios de la institución, genera transparencia en sus actuaciones, propiciando la confianza entre miembros de la comunidad académica e incrementa la credibilidad entre los diferentes grupos de interés, a fin de cumplir con los objetivos de eficiencia, eficacia y efectividad, hacia los que debe tender el desarrollo del objeto misional.⁴

⁴ Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle – INTEP. Información General. [en línea] [Revisado 18 abril 2018]. Disponible en internet: <http://www.intep.edu.co/Es/Institucional.php?Cat=2>

4. JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional es quizá, el elemento más importante en las organizaciones, puesto que del buen desempeño del talento humano dependen los resultados obtenidos por la empresa. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca la manera de reaccionar y el sentir de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

La importancia del clima organizacional se marca en el modo en que este se puede medir mediante la percepción de los empleados, esto con el fin de analizar el nivel de satisfacción que tienen los clientes internos para tomar decisiones de carácter estratégico que permitan a la organización cumplir con sus objetivos.

Desde la administración de empresas surgen varias herramientas para la medición del clima organizacional y de las que se puede hacer uso conforme a un diagnóstico situacional donde se pueda conocer e identificar la percepción que tienen los empleados frente a diferentes aspectos estructurales, conductuales y actitudinales del ámbito laboral, para realizar planes de acción que faciliten la formulación de planes de mejoramiento continuo, que apunten a un desempeño óptimo del talento humano.

Teniendo en cuenta lo anterior se realiza el estudio de Clima Organizacional en el Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle – INTEP, cuya finalidad sea destacar el nivel de satisfacción del personal y por ende como se ve reflejado en el desempeño laboral, logrando con ello la reflexión de los directivos para que a través de los resultados y el plan de intervención se logre un equilibrio entre la satisfacción de los empleados y la productividad organizacional.

5. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad es de vital importancia que las empresas busquen un valor agregado que los fortalezca, por lo cual es necesario contar con un personal capacitado y motivado, que pueda desempeñar sus funciones de manera óptima y satisfacer las necesidades individuales y organizacionales.

Para esto es fundamental que exista un buen ambiente laboral; ya que este es considerado uno de los pilares de la actual administración y el cual debe estar presente tanto en entidades del orden privado como público. Puesto que lograr sostener un clima organizacional en óptimas condiciones, puede ser entendido como una garantía para las empresas de alcanzar altos niveles de productividad en su personal; así como la motivación, responsabilidad y sentido de pertenencia; valores organizacionales que actualmente son difíciles de encontrar en las empresas.

Es por ello que el clima organizacional se convierte en un tema de gran relevancia, y en este caso el punto de fortalecimiento que requiere la institución, con fines de mejora. Puesto que la carencia de un ambiente laboral óptimo, disminuye los niveles de satisfacción, afectando directamente la eficiencia y compromiso de las personas que laboran en la institución; es así como que desde la alta gerencia se deben formular planes de acción que propicien un mejor entorno de trabajo que beneficie a cada uno de los integrantes de la organización.

Por lo anterior, la finalidad de este estudio es poder satisfacer la necesidad que tiene el Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle – INTEP de conocer un diagnóstico sobre el clima organizacional de la institución y por ende poder realizar una propuesta acorde que les permita implementar planes de acción correctivos o preventivos para mejorar dicha situación.

Formulación del problema:

¿Cómo medir el clima organizacional en el Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle – INTEP para identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores?

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Medir el clima organizacional en el Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle – INTEP que permita la identificación del nivel de satisfacción de los colaboradores.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico y revisión de antecedentes acordes a medición del clima organizacional en la institución.
2. Aplicar el instrumento de medición del clima laboral al personal de la Institución.
3. Presentar una propuesta de intervención del clima laboral de acuerdo a los resultados obtenidos.

7. METODOLOGÍA

7.1 TIPO DE ESTUDIO

7.1.1 Estudio descriptivo. Se llevará a cabo con el fin de realizar la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes para la medición del clima organizacional y su interrelación. El propósito de este estudio es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, como:

1. Establecer las características demográficas de las unidades investigadas.
2. Identificar formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias, etc.).
3. Establecer comportamientos concretos.
4. Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.⁵

7.1.2. Documental. El estudio es documental debido a que se basa en otras investigaciones realizadas, en el caso del INTEP, toma como referencia el Informe de la Encuesta del Clima Organizacional del año 2016 y el Informe Evaluación Riesgo Psicosocial realizado en el mes de Marzo de 2018.

7.1.3 Cuantitativo y Cualitativo. El documento tiene un enfoque cuantitativo debido a los resultados porcentuales que se arrojan en la encuesta y los cuales sirven para realizar el análisis cualitativo que servirá de apoyo para la construcción de las conclusiones del trabajo de investigación.

⁵ VÁSQUEZ, H. Isabel. Tipos de estudio y métodos de investigación. 18 de diciembre de 2005. [en línea] [Revisado 5 noviembre 2018] Disponible en internet: <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>

7.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

7.2.1 Fuentes primarias. Para este tipo de fuente se aplicó una encuesta al personal administrativo de la Institución, con una muestra de 60 funcionarios. El formulario incluyó las siguientes dimensiones:

1. Condiciones físicas y estructurales del lugar de trabajo
2. Comunicación organizacional
3. Trabajo en equipo
4. Sentido de pertenencia institucional
5. Relación con el jefe inmediato
6. Satisfacción laboral y personal
7. Desarrollo personal y profesional

7.2.2 Fuentes secundarias. Para obtener la información se tomaron en cuenta estudios anteriores realizados por la institución como el informe de la encuesta del clima organizacional – INTEP, realizado en el año 2016 y la informe evaluación riesgo psicosocial Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo – INTEP, realizado en marzo del año 2018

Se llevaron a cabo dos tipos de investigación como lo son la cuantitativa y cualitativa, la cuantitativa nos aporta unos datos precisos y una medición estadística, para este caso se vio reflejada en los resultados de la aplicación del cuestionario, donde se graficaron las respuestas dadas por la muestra encuestada. La cualitativa nos representa el estudio de la calidad de las actividades, relaciones y medios; en este caso se asocia con elementos subjetivos bajo los cuales se puede determinar su incidencia en las percepciones del personal administrativo.

Así mismo se apoyó en otras fuentes bibliográficas como libros, trabajos de grado, artículos relacionados con el tema y páginas web; lo que permitió identificar la metodología adecuada para desarrollar cada uno de los objetivos planteados.

7.3 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de la información se pedirá previa autorización del Secretario General de la Institución para el envío y aplicación de los cuestionarios al personal administrativo.

8. MARCO TEÓRICO

8.1 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano. La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.⁶

En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas⁷. El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma.⁸

⁶ CORTÉS JIMÉNEZ, Nelsy Marien. Diagnóstico del clima organizacional. Tesis. Maestra en Salud Pública. Universidad Veracruzana, 2009. 9p.

⁷ MI TECNOLÓGICO.COM. El comportamiento humano [en línea]. [Revisado 18 abril 2018]. Disponible en internet: <http://www.mitecnologico.com/Main/ElComportamientoHumano>.

⁸ STEPHEN, R. Comportamiento organizacional. 8ª ed. México: Prentice Hall, 1999.

8.2 TEORÍA “X” Y “Y” DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL⁹

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo; una de ellas es la teoría “X”, en la cual se asume que las personas evitan trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen. Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo los anima a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores. Por otro parte, la teoría “Y” se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada.

8.3 TEORÍA “Z”¹⁰

William Ouchi propone una teoría “Z”, donde afirma que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones. Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados. La teoría “Z” afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta;

⁹ NAVARRO R y GARCÍA A. Las teorías “X” y “Y”. [en línea]. Málaga: Universidad de Málaga. [Revisado 18 abril 2018]. Disponible en internet: <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/las%20teorias%20x%20y%20y.htm>

¹⁰ LÓPEZ C. Teoría y pensamiento administrativo [en línea]. [Revisado 18 abril 2018]. Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>

en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

8.4 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS¹¹

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción. Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores.¹²

8.5 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA

La teoría de la motivación de Elton Mayo, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento. El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; siempre y cuando las necesidades, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización se puedan ver realizadas, de lo contrario se crea un estado de tensión en la persona que remplace el estado de

¹¹ CHIAVENATO I. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. México DF: Mc Graw Hill, 2007.

¹² MARÍN J; MELGAR A y CASTAÑO C. Teoría y técnica de desarrollo organizacional. Guatemala: Editorial OPS, OMS.

equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción, en este caso, cumplir con sus actividades o responsabilidades en el campo laboral. De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades en todos los ámbitos, incluyendo el profesional.

8.6 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN E HIGIENE DE HERZBERG¹³

Herzberg determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados.

Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

Frederick Herzberg postula que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son:

- a) 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

¹³ RAMOS MORENO, Diana Constanza. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Monografía. Psicología. Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades. Cundinamarca: Universidad Nacional Abierta y A Distancia – UNAD. 2012. 31p.

toda institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión.

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

8.7 CLIMA ORGANIZACIONAL¹⁴

Los autores más representativos de esta orientación son Litwin y Stringer (1968), Campbell y Beaty (1971), Pritchard y Karasich (1973) y Drexler (1977). De las definiciones que han planteado estos autores, surgen los siguientes elementos en común:

- a) El CLIMA se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- b) Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que laboran en ese medio ambiente.
- c) Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- d) CLIMA es una variable interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, que determinan diferentes medidas de efectividad.
- e) Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo; se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la empresa.

Por otra parte, Rogelio Díaz et. al. (1979) agrega otro elemento:

- f) El CLIMA, junto con la estructura y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

¹⁴ CONTRERAS CHAVARRIA, Beatriz y MATHESON VARGAS, Patricia. Una herramienta para medir clima organizacional. 28 p.

El clima laboral se puede evaluar, mejorar, es la clave para la mejora del rendimiento y de los resultados. Por otro lado, un sector que afecta el clima laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno. Esta puede ser individual y/o subjetiva; por lo tanto, puede ser variable y capaz de contagio. Sin embargo, la percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad; los más relevantes incidentes en la percepción son condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, exigencias, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros (Weber, 1997).

Según Davis (1981), el clima laboral es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización.

El clima laboral no es algo que se puede ver o tocar, pero es algo que está ahí, presente. Las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia cultura, tradición y métodos de acción, los cuales en su totalidad constituyen el clima laboral.

El clima puede influir en la motivación, funcionamiento y satisfacción en el trabajo. Éste puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen las acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones en base a la percepción en el clima laboral.

El clima laboral puede ser favorable, desfavorable o neutral; y los empleados y el dueño quieren un clima favorable porque este beneficia en aspectos, como por ejemplo; satisfacción en el trabajo y un funcionamiento adecuado.

En la opinión de Davis (1981), existen varios elementos típicos que contribuyen a un clima favorable, los cuales son:

1. Calidad de liderazgo.
2. Nivel de confianza.
3. Comunicación hacia arriba y hacia abajo.
4. Responsabilidad.
5. Sensación de trabajo útil.
6. Recompensas justas.
7. Oportunidades.
8. Presiones razonables de trabajo.
9. Control, estructura y burocracia razonable.
10. Implicación y participación de los empleados.

8.8 MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Varios son los instrumentos que se han desarrollado para medir el clima laboral de las organizaciones. El instrumento usualmente mide un número de elementos del clima, le asigna resultados numéricos e interpreta los resultados (Davis, 1981).²¹ Los autores Litwin y Stringer (citado por David, 1981) desarrollaron un modelo que cubre los nueve (9) elementos que a continuación se enlistan:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Riesgo
- Calor
- Ayuda
- Estándares

- Conflicto
- Identidad

Este modelo fue utilizado por muchas organizaciones y llegaron a la conclusión que, el clima laboral es afectado por la motivación, las características del mismo y la satisfacción.

Likert (citado por Davis, 1981), es otro de los investigadores el cual, desarrolló un instrumento que se centra en el estilo de administración. Éste cubre los siete (7) elementos que se mencionan a continuación:

- Proceso de liderazgo
- Elementos de motivación
- Comunicación
- Proceso de interacción-influencia
- Proceso de toma de decisiones
- Ajustes de meta
- Control

8.9 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL¹⁵

El conocimiento del clima laboral se considera importante, ya que se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental realizar un diagnóstico para diseñar los instrumentos de gestión de recursos humanos.

¹⁵ BATISTA MORALES, Jaime y LARA OTERO, Juan Ramón. Análisis del clima laboral y su relación con la productividad de los empleados de la empresa SERIDME CIA.S N C. Proyecto de Grado. Administrador de Empresas. Universidad de Cartagena: Cartagena de Indias D.T y C. 2016, 22 p.

Las acciones que se deben emprender son las siguientes:

- Diagnóstico del clima laboral
- Diseño de instrumentos de gestión de recursos humanos

8.10 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL¹⁶

Las dimensiones que han de considerarse como objeto de estudio son las siguientes:

- Motivación: Tiene como función identificar los valores por los cuales los trabajadores están motivados hacia las acciones y a cuál es la fuerza con la que operan.
- Procesos de influencia: el cual pretende identificar el grado de influencia que tienen los empleados en la toma de decisiones de la empresa.
- Establecimiento de objetivos: nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos.
- Información – Comunicación: identificación de los distintos sistemas de comunicación y operatividad de los mismos.
- Proceso de control: identificación de los sistemas de supervisión y control.

Un diagnóstico del clima laboral revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que son utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales.

¹⁶ Ibíd. 23 - 24

A la hora de elaborar un diagnóstico de clima laboral en una pequeña y mediana empresa, se deben adaptar los instrumentos anteriormente identificados. Aunque las dimensiones objeto de estudio son las mismas, no operan de la misma forma, discurren en modo más sencillo y observable, por lo que es obligada la adaptación de estos métodos de investigación. Un método de investigación de clima laboral en una empresa en la que los trabajadores pudiesen mantener el anonimato, a pesar de formar parte de la plantilla 24 reducida, puede consistir en la contestación por escrito a una serie de sencilla pregunta relacionadas con cada una de las dimensiones objeto de estudio (Chiavenato, 1994).

El estudio de clima laboral en una Pyme, en la que no es posible mantener el anonimato de los trabajadores, más útil que la utilización de un cuestionario, es una sencilla reunión informal entre el gerente y sus trabajadores con el fin de detectar posibles problemas o incidencias (Chiavenato, 1994).

9. MARCO LEGAL¹⁷

El desempeño laboral se puede ver afectado por el clima organizacional; es importante, pues, que las organizaciones mantengan un clima organizacional adecuado para lograr contar con empleados comprometidos que ayuden a obtener mejores resultados en la productividad y en la consecución de los objetivos organizacionales. Esto debe ir de la mano con las oportunidades que la organización brinde a sus empleados para que sientan que ellos contribuyen al éxito de esta. Si, por el contrario, la organización no cuenta con un buen clima organizacional, se presentan inconvenientes tales como altos niveles de ausentismo, altas tasas de rotación y renunciaciones constantes, así como baja productividad y que los empleados trabajen solo para lograr lo mínimo requerido.

Por lo anterior es de resaltar que las organizaciones deben propender a brindar a sus trabajadores un clima organizacional adecuado que permita realizar una retención de personal con incentivos no salariales como oportunidades de desarrollo y reconocimiento profesional.

Evaluación de desempeño en el sector público

La evaluación del desempeño en el sector público se encuentra normada por la ley 909 de 2004, en cuyo Título VI se refiere a la Capacitación y Evaluación del Desempeño.

En un primer momento, esta ley define los principios que orientan la permanencia en el servicio definiendo cuatro características esenciales:

¹⁷ CUBILLOS R, Bibiana; VELÁSQUEZ M, Fabián C y REYES N. Milena. Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. Artículo de revista. El Sevier. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. España. 2014, p.69-73.

- Mérito: la permanencia en los cargos exige calificación satisfactoria del desempeño, logro de resultados y adquisición de nuevas competencias.
- Cumplimiento: cumplir las normas que regulan la función pública.
- Evaluación: someterse y colaborar en las evaluaciones de personal e institucional.
- Promoción de lo público: buscar ambientes colaborativos y de trabajo en grupo, defendiendo los intereses públicos.

9.1 DECRETO 1227 DE 2005

Reglamenta y realiza modificaciones parciales a la ley 909 de 2004, y en su **título IV** define que para el sector público la evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gestión para la medición objetiva sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados, buscando valorar el mérito como principio fundamental. Las evaluaciones, por lo tanto, deben ser objetivas, imparciales y equitativas, se debe tener en cuenta las conductas positivas y negativas, basadas en hechos concretos y comportamientos demostrados por el empleado durante el periodo evaluado.

Partiendo de los principios de permanencia y la definición, se evidencia que el proceso de evaluación del desempeño laboral en el sector público es de suma importancia, puesto que de este depende la permanencia del funcionario en el cargo, y se debe tener especial cuidado en la definición, la concertación y la evaluación de los objetivos garantizando transparencia en su ejecución.

9.2 LEY 909, ARTÍCULO 38

Para garantizar estos aspectos, en el Artículo 38 de la ley 909 se establece que “el desempeño deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos, de tal manera que sea un juicio objetivo sobre conducta laboral y aportes al cumplimiento de metas institucionales. Por tanto, los instrumentos se diseñarán de acuerdo a metas corporativas”. También establece que el resultado de la evaluación será la calificación al periodo anual, que debe incluir dos mediciones. Se deberá tener en cuenta estos resultados de las evaluaciones para adquirir los derechos de carrera, ascender en la carrera, conceder becas o comisiones de estudio, otorgar incentivos económicos, planificar capacitación y formación y determinar la permanencia en el servicio.

Es válido mencionar que, aunque todo lo relacionado con la evaluación de desempeño en el sector público está establecido a través de normatividad, cada entidad es libre de ajustar su evaluación de acuerdo con su operación, como se indica en el acuerdo 138 de 2010, expedido por la Comisión Nacional del Servicio Civil, por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el sistema de evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos de carrera y en periodo de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño laboral propios; más puntualmente, esta entidad indica en el artículo 5 del acuerdo las condiciones mínimas que cada entidad debe tener para diseñar su sistema propio de evaluación del desempeño laboral.

9.3 DECRETO 943 DE 2014 (Mayo 21) Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

Artículo 1°. Adóptase la actualización del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano (MECI), en el cual se determinan las generalidades y estructura necesaria para establecer, implementar y fortalecer un Sistema de Control Interno en las entidades y organismos obligados a su implementación, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 5° de la Ley 87 de 1993.

El Modelo se implementará a través del Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno, el cual hace parte integral del presente decreto, y es de obligatorio cumplimiento y aplicación para las entidades del Estado.

Artículo 2°. El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas que hacen parte del campo de aplicación del presente decreto, será responsabilidad de la máxima autoridad de la entidad u organismo correspondiente y de los jefes de cada dependencia de las entidades y organismos, así como de los demás funcionarios de la respectiva entidad.

Artículo 3°. Corresponderá al Departamento Administrativo de la Función Pública brindar las orientaciones y poner a disposición los instrumentos necesarios para el diseño, desarrollo, implementación y fortalecimiento del Modelo Estándar de Control Interno.

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), diseñará y ofrecerá programas o estrategias de capacitación, formación y desarrollo de competencias laborales para los jefes de control interno o quien haga sus veces y sus grupos de trabajo en las entidades del Estado, en coordinación y bajo los lineamientos técnicos del Departamento Administrativo de la Función Pública, con el fin de fortalecer el ejercicio del Control Interno en el país.

Artículo 4°. Para la implementación del Modelo Actualizado se tendrán en cuenta las siguientes disposiciones:

Las entidades creadas dentro del año anterior a la publicación del presente decreto, implementarán el Modelo Actualizado, de acuerdo a las siguientes fases:

FASE I (6 MESES)

- *Información y Comunicación.
- *Modelo de Operación por procesos.
- *Planes, Programas y Proyectos.
- *Políticas de operación.
- *Estructura organizacional.
- *Indicadores de Gestión.

FASE II (3 MESES)

- *Acuerdos, compromisos y protocolos éticos.
- *Desarrollo del Talento Humano.

FASE III (6 MESES)

- *Políticas de Administración del Riesgo.
- *Identificación del Riesgo.
- *Análisis y Valoración del Riesgo.

FASE IV (3 MESES)

- *Autoevaluación Institucional.
- *Auditoría Interna.
- *Planes de Mejoramiento.

10. DIAGNÓSTICO Y REVISIÓN DE ANTECEDENTES ACORDES A MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN

Con el fin de realizar el estudio de Clima Organizacional en el Instituto de educación Técnica Profesional de Roldanillo Valle – INTEP es importante para diseñar el cuestionario con sus respectivas dimensiones tener en cuenta resultados de estudios anteriores de Clima organizacional u otros referentes con el fin de realizar una orientación acertada a la situación actual de la organización, para ellos se analizó:

10.1 INFORME DE LA ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL – INTEP, 2016

El estudio se desarrolló con el propósito de alcanzar los datos sobre la apreciación del clima organizacional que tienen el personal en general de la Institución de Educación Técnica Profesional (INTEP), en relación a los aspectos que contribuye al desarrollo y conductas organizacionales.

Los resultados arrojados en la encuesta, incluyeron las trece (13) dimensiones de acuerdo a una valoración cuantitativa; en cada uno de los cuales se propone una serie de afirmaciones sobre las que el personal, al que va dirigida la encuesta, debe indicar su grado de Total Acuerdo, De Acuerdo, Total Desacuerdo o Desacuerdo.

Se analizaron ampliamente los datos obtenidos por medio de la encuesta, con la finalidad de obtener resultados acerca del clima organizacional del INTEP. Principalmente se enfocaron en verificar las respuestas del personal, tomando como base cada una de las dimensiones con sus respectivas preguntas de la

encuesta, obteniendo el porcentaje de las respuestas correspondientes con cada uno del personal de acuerdo a las preguntas adecuadas.

El Informe de la Encuesta que midió el Clima Organizacional arrojó resultados donde se logró determinar el grado de identificación y satisfacción que poseen los empleados del INTEP. Llegando a las siguientes conclusiones.

- En general la percepción de los empleados es de satisfacción respecto a las políticas y procedimientos de la organización.
- Las relaciones interpersonales entre los empleados están basadas en el respeto, honestidad y apoyo, por lo que se constituye la base de la cordialidad presente entre cada uno de los miembros de la organización.
- Se aprecia un alto nivel de satisfacción por los recursos que brinda la institución para el desarrollo de las actividades. Y se destaca que la institución cuenta con planes de capacitación de acuerdo a las necesidades percibidas por el departamento de recursos humanos.
- Con referencia a la remuneración, los empleados la consideran oportuna, la institución brinda estabilidad a sus empleados y es el resultado de una buena gestión institucional.

Finalmente se puede decir que en el contexto general de la institución se cuenta con equilibrio dentro de sus actividades, esto gracias a la buena gestión de recursos humanos que suministra lo necesario para el desarrollo de las actividades, contando con personal idóneo y preparado para la realización de estas labores.

Las siguientes son las dimensiones bajo las cuales se construyó

- Compromiso y afiliación
- Liderazgo y estilo de dirección
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Organización del trabajo
- Capacitación y desarrollo
- Motivación
- Reconocimiento
- Relaciones humanas
- Seguridad y salud ocupacional
- Medio ambiente físico
- Toma de decisiones
- Remuneración

El informe desarrollado por el INTEP en el año 2016, permitió establecer un horizonte investigativo sobre el cual se puede enfocar el formulario tipo encuesta que se aplicará al personal administrativo; teniendo presentes algunas de las dimensiones, que pueden ser evaluadas para definir cambios en la percepción de los empleados.

10.2 INFORME EVALUACIÓN RIESGO PSICOSOCIAL INSTITUTO DE EDUCACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL DE ROLDANILLO – INTEP, MARZO DE 2018

Se realizó mediante la aplicación colectiva a la población que labora en, la empresa, INTEP, para la aplicación de las pruebas, el proceso se realizó a las

personas en forma masiva en una sala de trabajo, dado las condiciones específicas del trabajo de las profesionales, para la aplicación de la batería con las condiciones de iluminación y ventilación fueron adecuadas, se realizó sensibilización acerca de los factores de riesgo psicosocial y explicando la metodología a utilizar.

Los factores psicosociales comprenden los aspectos intralaborales, extra laborales o externos de la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas al trabajador, los cuales, en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencia, influyen en la salud y el desempeño de las personas.

Dicha definición permite distinguir tres tipos de condiciones: intralaborales, extra laborales e individuales.

CONSTRUCTO	DOMINIOS	DIMENSIONES
CONDICIONES INTRALABORALES	DEMANDAS DEL TRABAJO	Demandas cuantitativas
		Demandas de carga mental
		Demandas emocionales
		Exigencias de responsabilidad en el cargo
		Demandas ambientales y de esfuerzo físico
		Demandas de la jornada del trabajo
		Consistencia del rol
		Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral
	CONTROL SOBRE EL TRABAJO	Control y autonomía en el trabajo
		Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas
		Participación y manejo del cambio
		Claridad del rol
		Capacitación
	LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	Características de liderazgo
		Relaciones sociales en el trabajo
		Retroalimentación del desempeño
	RECOMPENSA	Relación con los colaboradores (Subordinados)
		Reconocimiento y compensación
		Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza

CONSTRUCTO	DIMENSIÓN
Condiciones extralaborales	Tiempo fuera del trabajo
	Relaciones familiares
	Comunicación y relaciones interpersonales
	Situación económica del grupo familiar
	Características de la vivienda y su entorno
	Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo
	Desplazamiento vivienda - trabajo - vivienda

CONSTRUCTO	DIMENSIONES
INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA	Sexo
	Edad
	Estado civil
	Escolaridad
	Ocupación o Profesión
	Lugar de residencia actual
	Estrato socioeconómico de vivienda
	Tipo de vivienda
	Número de personas a cargo
INFORMACIÓN OCUPACIONAL	Lugar actual de trabajo
	Antigüedad en la empresa
	Nombre del cargo
	Tipo del Cargo
	Antigüedad en el cargo actual
	Departamento Área o sección de la empresa donde trabaja
	Tipo de contrato
	Horas de trabajo diario contractualmente establecidas
	Modalidad de pago

- Se evidencia una condición de estrés alta en cuanto a las condiciones y características de liderazgo que se manejan al interior de la empresa lo cual muestra que se necesita un incremento en el manejo en el escenario de trabajo
- Se establecen demandas ambientales en riesgo alto en torno a la permanencia en el puesto de trabajo (ruido, iluminación, temperatura, otros) lo que genera discomfort y posibles respuestas físicas, psicológicas y emocionales poco adaptativas (respuesta de cansancio o agotamiento con el entorno)

- El análisis de la información permite identificar un estado psicosocial poco óptimo, la medición en grado alto es una invitación a continuar con los procesos internos de la empresa, INTEP, para brindar un espacio de confort y mejora continua de las condiciones de calidad de vida y salud de los trabajadores.
- De acuerdo a los resultados se puede establecer la percepción por parte de los trabajadores, en riesgo alto en los escenarios de los procesos de control sobre el trabajo, el cual hace referencia al margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo, y orden del trabajo el cual puede generar la sensación de ser restringido o inexistente.
- En el marco de la comunicación no se muestra evidencia sobre la claridad en el proceso de Participación y manejo del cambio, retroalimentación positiva frente a las acciones positivas y el buen trabajo que desarrollan los trabajadores como aspecto motivacional para el mejoramiento del desempeño.

El estudio y revisión del documento sirvió de base para inferir que aspectos relacionados con la infraestructura del lugar de trabajo o la sobrecarga laboral; así como la falta de autonomía para el desarrollo de sus funciones, genera en el personal un ambiente de trabajo con bajos niveles de motivación, confort e insatisfacción, que influyen en la productividad y rendimiento de sus funciones.

11. PLAN DE ACCIÓN O INTERVENCIÓN

Teniendo en cuenta las evidencias arrojadas en los estudios preliminares; se realizó una encuesta de medición del clima organizacional al personal administrativo del INTEP; dicho formulario se aplicó por medio físico y se tabulo a través de la plataforma Google Drive, donde se recopilaron los datos obtenidos para el análisis de las respuestas dadas por los encuestados. Los formularios fueron contestados de manera anónima, esto para no sesgar las preguntas y tratar de reducir el margen de subjetividad y error sobre las mismas.

A continuación, se muestran las gráficas y descripción de los resultados; los cuales servirán de aporte para la construcción de la propuesta de clima organizacional que será presentada a las directivas del INTEP

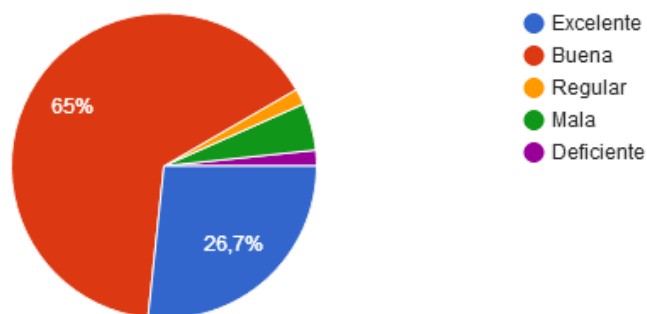
1. Condiciones físicas y estructurales del lugar de trabajo

Las primeras 7 graficas evaluaron el entorno de trabajo, para ello se consultó a los encuestados sobre aspectos referentes a la infraestructura y elementos complementarios como la iluminación, ruido, ventilación, entre otros, tal y como se relaciona a continuación.

Figura 2. Condiciones de iluminación

Iluminación

60 respuestas

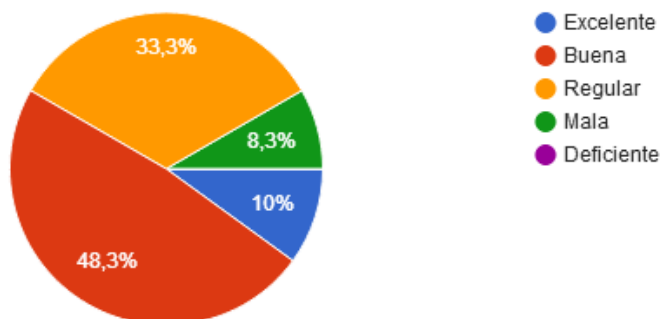


Iluminación: En cuanto a la iluminación, el 65% manifestó que esta es buena puesto que la mayoría de las oficinas cuenta con ventanas o ventanales que permiten la entrada de luz; así mismo la infraestructura de la institución tiene corredores que sirven para la iluminación continua durante la jornada laboral.

Figura 3. Condiciones de temperatura

Temperatura

60 respuestas

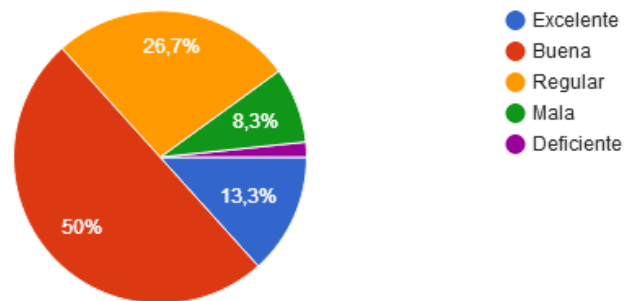


Temperatura: Respecto a la temperatura el 48.3% manifestó que es buena, este factor beneficia a aquellas oficinas que cuentan con aire acondicionado o no reciben directamente los rayos del sol durante la jornada laboral de la tarde; razón por la cual el 33.3 % indicó que los niveles de temperatura dentro de su lugar de trabajo son regulares, afectando así el grado de comodidad en sitio de labores.

Figura 4. Condiciones de ventilación

Ventilación

60 respuestas

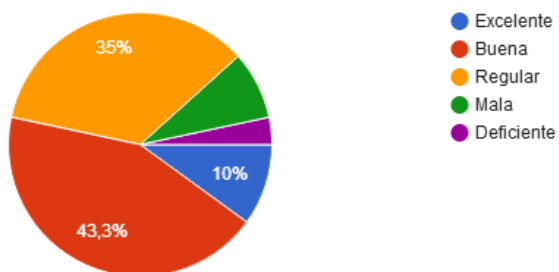


Ventilación: En el caso de la ventilación, el 50% de los encuestados dijo que era buena, debido a que la zona sobre la cual se encuentra la institución recibe las corrientes de aire durante la mayor parte de la tarde y esto beneficia a gran parte de las dependencias. El 26.7% indicó que este aspecto es regular en su sitio de trabajo, se puede inferir que esto presenta especialmente en las oficinas ubicadas en el bloque administrativo del Hotel La Villa; donde se percibe una menor ventilación.

Figura 5. Condiciones de espacio

Espacio (dimensiones de la oficina)

60 respuestas

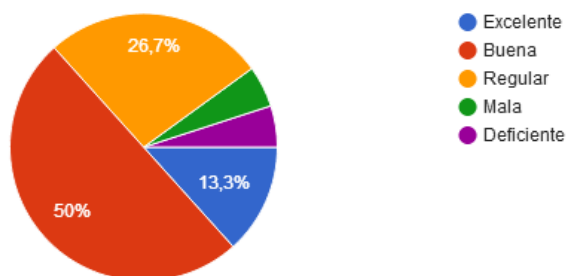


Espacio: Referente al espacio, el 43.3% señaló que cuenta con un lugar de trabajo cómodo y que es bueno para el desarrollo de sus actividades laborales; cifra que contrasta frente al 35% que refirió que las dimensiones de su oficina no se ajustan a un entorno de trabajo que le permita realizar sus actividades de forma eficiente, razón por la cual calificaron este aspecto de manera regular.

Figura 6. Número de personas en el lugar de trabajo

Número de personas en el lugar de trabajo

60 respuestas



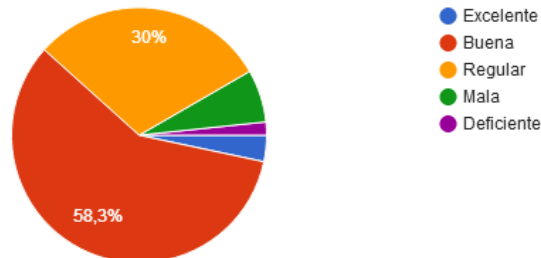
Número de personas: En cuanto al número de personas en el lugar de trabajo, el 50% de las personas indicó que es buena; ya que oscila entre los 3 – 5 integrantes

por dependencia, los cuales cuentan con su lugar de trabajo delimitado y permite el desarrollo de las funciones de manera coordinada y conjunta. No obstante, el 26.7% respondió que la cantidad de personas en su dependencia es mayor al espacio de trabajo y por ende sientes que la realización de sus tareas se dificulta, por lo tanto, fue calificado de manera regular.

Figura 7. Volumen de muebles y enseres en oficina

Volumen de equipos, archivadores y muebles de oficina

60 respuestas

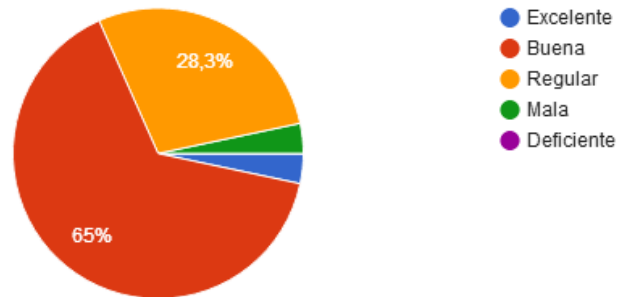


Volumen de equipos y enseres: El 58.3% dijo que el número de equipos y muebles ubicados en su oficina están bien para el espacio de la oficina y se ajustan a lo requerido para el desempeño de su trabajo; mientras el 30% indicó que el volumen de estas herramientas de trabajo es mayor a la capacidad del sitio de trabajo, dificultando así la libre circulación por el lugar de trabajo y además no refleja una estética agradable en la dependencia.

Figura 8. Nivel de ruido

Nivel de ruido

60 respuestas



Ruido: la respecto sobre el factor del ruido, el 65% dijo que era bueno y se encontraba dentro de lo permitido para no afectar sus labores, los cuales en su mayoría son causados por los compañeros de trabajo y algunos quipos de trabajo como impresoras y teléfonos. El 28.3% señaló que el nivel de ruido en su lugar de trabajo no es agradable para el desarrollo de sus actividades y esto ocasiona que su desempeño o eficiencia se vea perjudicado.

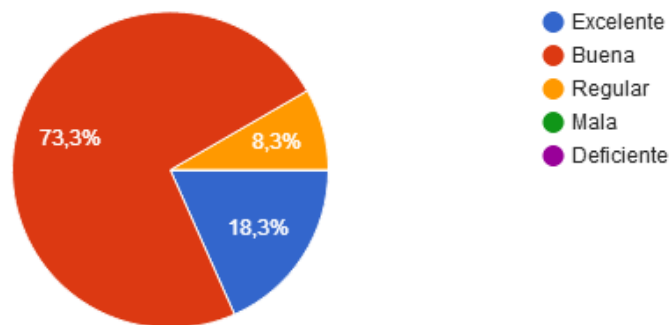
2. Comunicación organizacional

Las siguientes 5 gráficas, analizan el nivel de aceptación o no, frente a los diferentes grados jerárquicos de la institución, como lo líderes de proceso, dependencias, personal administrativo, compañeros de oficina y jefe inmediato.

Figura 9. Nivel de comunicación con los líderes de procesos

Líderes de procesos

60 respuestas

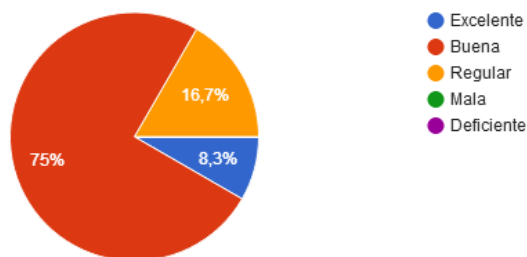


Líderes de procesos: Al preguntar a los encuestados sobre la percepción que tienen frente a la labor de los líderes de procesos, el 73.3% calificó su gestión como buena; frente al 18.3% que la catalogo como excelente y un 8.3% que ve el desempeño de manera regular. Sin embargo, lo resultados permiten inferir que el personal administrativo aprueba la forma de trabajo y el desarrollo de los planes de acción que están bajo la responsabilidad de este cargo

Figura 10. Comunicación entre dependencias

Dependencias

60 respuestas

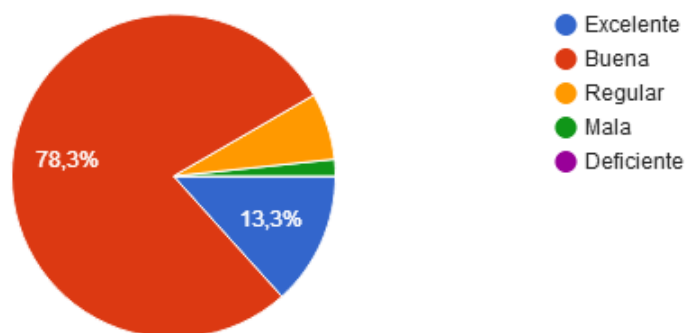


Dependencias: En cuanto a la relación entre dependencias, el 75% afirma que la gestión de cada área que conforma la estructura organizacional del INTEP es buena; seguido de un 16.7% que señala este aspecto de manera regular y solo un 8.3% lo percibe de manera excelente.

Figura 11. Nivel de comunicación en el personal administrativo

Personal administrativo de la institución

60 respuestas



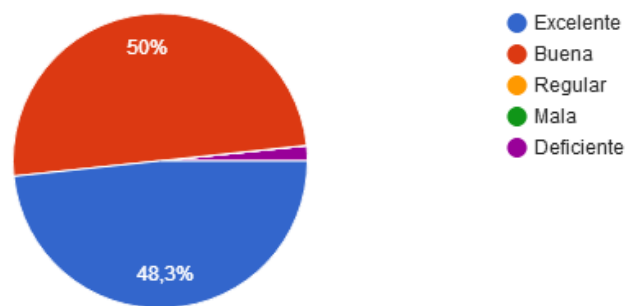
Personal administrativo: Respecto al personal administrativo del INTEP, la percepción es buena en un 78.3%; seguido del 13.3% que la califica como

excelente; se puede inferir que los encuestados determinan que el desempeño y las labores llevadas a cabo por los administrativos de la institución es percibida de manera positiva por un porcentaje representativo.

Figura 12. Comunicación entre compañeros de oficina

Compañeros de oficina

60 respuestas

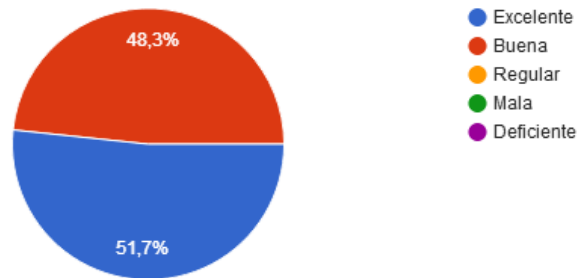


Compañeros de oficina: Al momento de evaluar los compañeros de oficina, el 48.3% respondió que es excelente, frente al 50% que la calificó como buena. Es importante resaltar que se puede identificar un clima organizacional favorable en cuanto a las relaciones entre los compañeros de áreas, este es un aspecto positivo, ya que contribuye en gran medida para que se desarrolle un trabajo con estándares de eficiencia y compromiso.

Figura 13. Comunicación con el jefe inmediato

Jefe inmediato

60 respuestas



Jefe inmediato: Referente al jefe inmediato, el 51.7% manifiesta como excelente la relación y clima laboral con su superior; seguido del 48.3% que indica que su jefe inmediato lidera de buena manera. Es una ventaja para la institución que la relación entre el jefe y los colaboradores tenga una apreciación positiva; esto permite contar con canales de comunicación efectivos; así como la dinamización del trabajo en equipo, el fomento de la creatividad y el aumento del sentido de pertenencia en su puesto de trabajo y por la institución.

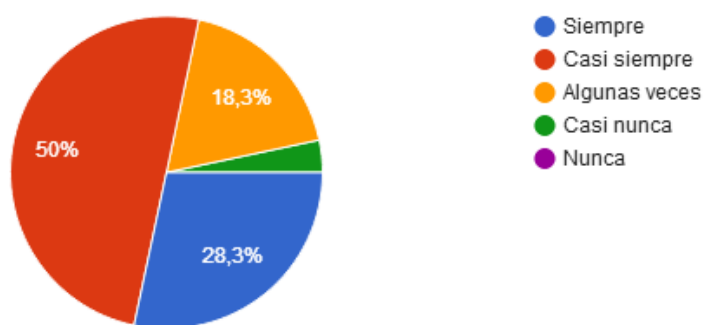
3. Trabajo en equipo

En las siguientes gráficas, se mide el trabajo en equipo en la Institución desde diferentes perspectivas.

Figura 14. Eficiencia del trabajo en equipo

El trabajo en equipo se realiza de manera efectiva

60 respuestas

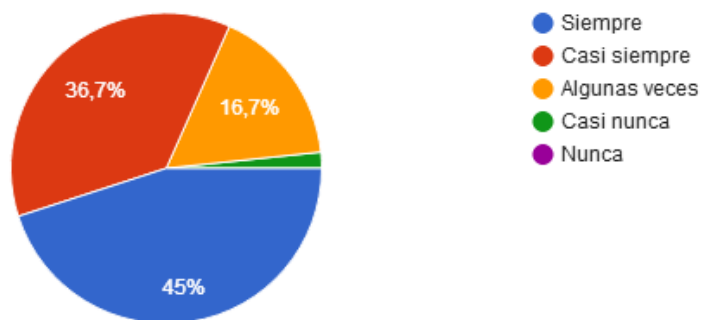


Trabajo en equipo efectivo: el personal administrativo de la Institución considera que el trabajo se realiza de manera efectiva en un rango bueno; seguido del 28.3% que lo considera excelente y el 18.3% lo ve de manera regular. En este aspecto, existe una opinión diversa, ya que existen algunos procesos que tienen mayor exigencia y carga laboral.

Figura 15. El trabajo en equipo aporta a la solución de problemas

El trabajo en equipo permite la solución de problemas

60 respuestas

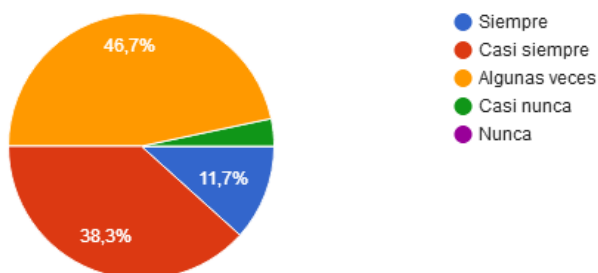


Solución de problemas de trabajo en equipo: en este aspecto el 45% manifiesta que es excelente; seguido del 36.7% que lo califica como bueno y el 16% que lo ve de manera regular. Si bien es cierto, un porcentaje representativo considera que el personal administrativo es proactivo para la resolución de problemas; aún existen falencias en el trabajo en equipo que permiten llegar a un logro total en este aspecto.

Figura 16. Trabajo en equipo como filosofía organizacional

El trabajo en equipo es una filosofía adoptada por todos los integrantes de la institución

60 respuestas

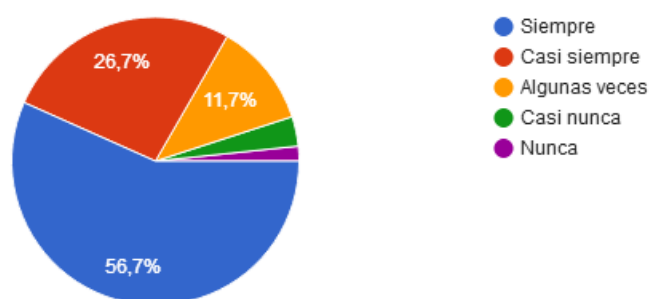


Filosofía de trabajo equipo: en cuanto al trabajo en equipo adoptado como filosofía, el 46.7% indicó que el personal administrativo adopta estos lineamientos algunas veces, es decir, que no existe un compromiso o sentido de pertenencia, ni la disposición para trabajar en equipo; seguido del 38.3% que considera que casi siempre adopta esta filosofía. En este aspecto es importante que se trabaje, para lograr un mejor clima organizacional.

Figura 17. Fomento al trabajo equipo

En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo

60 respuestas

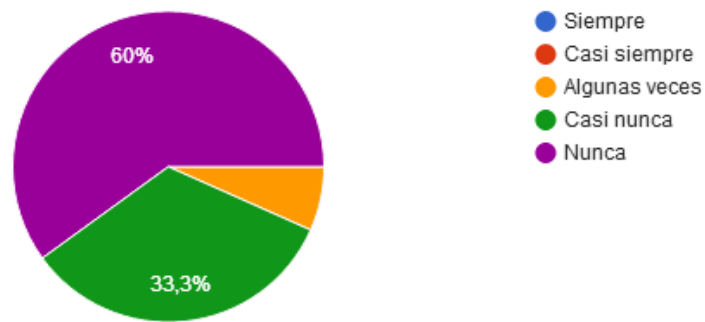


Trabajo en equipo en las oficinas: desde las oficinas el trabajo en equipo está presente siempre con un 56.7%; seguido por un 26.7% que indica que casi siempre se puede contar con un trabajo grupal desde cada una de las dependencias.

Figura 18. Resistencia frente al trabajo en equipo

Existe resistencia de mi parte para trabajar en equipo

60 respuestas



Resistencia al trabajo en equipo: se preguntó a cada uno de los entrevistados sobre si presenta alguna resistencia al trabajo en equipo; frente a esto el 60% indicó que nunca tiene este tipo de actitud y seguido del 33.3% que expresa que casi nunca se siente así. Sin embargo, esta respuesta difiere las respuestas anteriores, por lo que se debe trabajar de manera conjunta para mejorar la efectividad del trabajo en equipo.

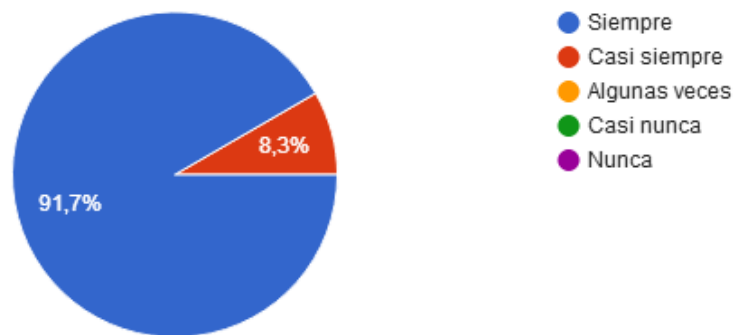
4. Sentido de pertenencia institucional

En el siguiente bloque de gráficas se califica el sentido de pertenencia por parte del personal administrativo.

Figura 19. Sentido de pertenencia

Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa

60 respuestas

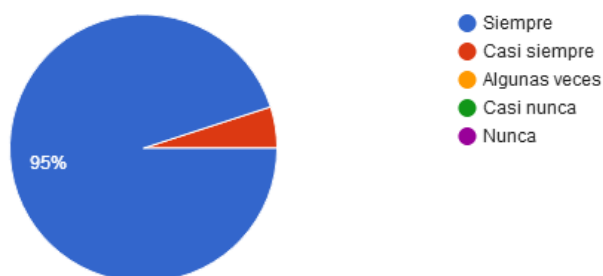


Sentido de pertenencia: Al preguntar a los entrevistados si se sienten orgullosos de pertenecer a la Institución, el 91.7% afirmó que siempre llevan con sentido de pertenencia el honor de hacer parte del INTEP. El amplio margen en esta respuesta, permite inferir que el personal administrativo de la organización se siente identificado con las metas de la Institución y se puede apreciar un alto grado de motivación.

Figura 20. Nivel de compromiso

Se siente comprometido (a) para alcanzar las metas establecidas

60 respuestas

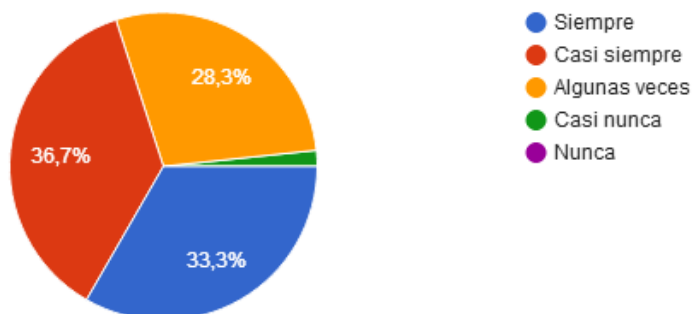


Nivel de compromiso: En cuanto al nivel de compromiso, el 95% fue enfático al contestar que se siempre se siente dispuesto para alcanzar las metas establecidas en la Institución, es decir, que cada uno aporta desde su lugar del trabajo al cumplimiento de la directrices organizacionales y toma con responsabilidad las funciones y tareas asignadas; así mismo, es consciente de que sus labores son indispensables para el correcto funcionamiento de la organización.

Figura 21. Participación en actividades culturales y recreacionales

Participa de las actividades culturales y recreacionales que la institución realiza

60 respuestas

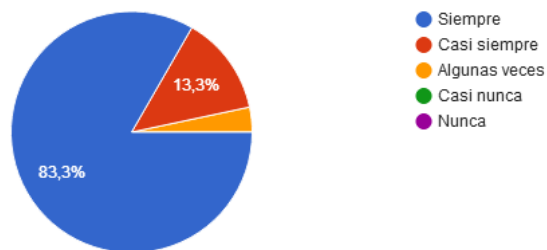


Grado de participación: Teniendo en presente las diferentes actividades en las que participa el INTEP, se preguntó a los encuestados sobre su grado de participación, el 36.7% indicó que casi siempre participa en estas ocasiones; seguido del 33.3% manifestó que siempre tiene disposición y el 28.3% señaló que algunas veces se suma a estas actividades. Al evaluar este aspecto, se puede inferir que existe cierto nivel de resistencia por parte de algunos funcionarios para responder de manera positiva en este tipo de actividades que organiza la institución como parte de sus políticas de bienestar laboral; es importante que se trabaje por lograr que todos los colaboradores se integren y se pueda llegar a una participación activa.

Figura 22. Contribución al logro de las metas organizacionales

Se esfuerza por hacer que su trabajo contribuya al logro de las metas institucionales

60 respuestas



Contribución al logro de las metas organizacionales: referente al esfuerzo que realizan los colaboradores del área administrativa para contribuir al logro de las metas organizacionales; el 83.3% indicó que siempre lo hace, puesto que reconocen el grado de responsabilidad y compromiso que debe existir desde su individualidad para alcanzar las metas trazadas a nivel organizacional.

Figura 23. Imagen positiva hacia la comunidad

Refleja una buena imagen de la institución hacia la comunidad académica y la sociedad

60 respuestas

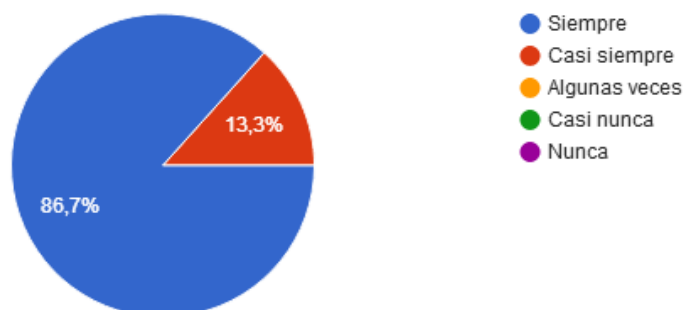


Imagen positiva de la institución hacia la comunidad: al consultar con los entrevistados si a nivel exterior llevan una buena imagen de la institución, el 83.7% afirmó que siempre lo hace; esto refleja que existe sentido de pertenencia hacia la institución y el cargo que desempeñan dentro de la misma.

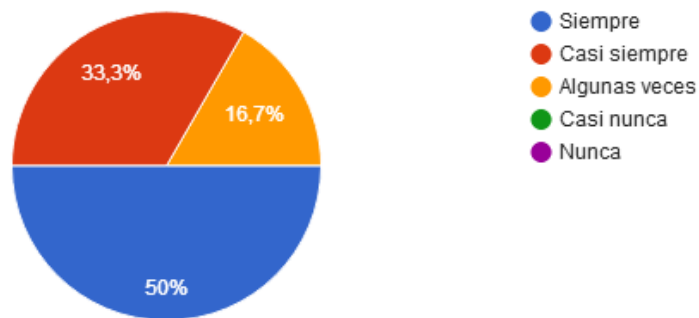
5. Relación con el jefe inmediato

En las siguientes gráficas se califica la relación que existe con respecto al jefe inmediato, así como el grado de motivación autonomía y flexibilidad

Figura 24. Grado de motivación por parte del jefe inmediato

Mi jefe me motiva a cumplir con mi trabajo y funciones

60 respuestas

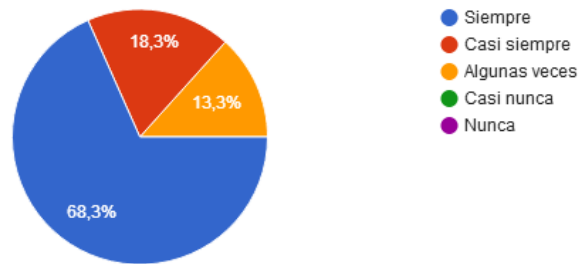


Motivación por parte del jefe inmediato: el 50% de los encuestados respondió que su superior siempre lo motiva en el trabajo; seguido del 33.3% que afirma que casi siempre su jefe lo motiva en su lugar de trabajo. El 16.7% indica que la motivación por parte de su superior se presenta algunas veces; este porcentaje puede estar presentado índices de insatisfacción laboral, al igual que una alta posibilidad de fallas en la comunicación.

Figura 25. Apoyo por parte del jefe inmediato

Siento apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades

60 respuestas

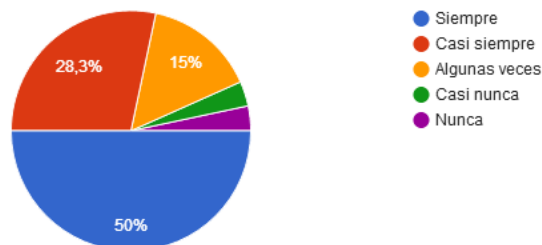


Apoyo por parte del jefe inmediato: referente al apoyo que siente el personal administrativo por parte de su jefe cuando se encuentra en dificultades, el 68.3% manifestó que siempre siente acompañamiento por parte de su superior durante estas situaciones; el 18.3% indicó que casi siempre su jefe le brinda un apoyo en circunstancias de dificultad; mientras el 13.3% respondió que algunas veces su jefe se interesa por brindarle un soporte. En este aspecto, es importante fortalecer los canales de comunicación y la relación laboral entre superior y colaborador.

Figura 26. Nivel de autonomía por parte de mi jefe inmediato

Mi jefe me da autonomía en la toma de decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades

60 respuestas

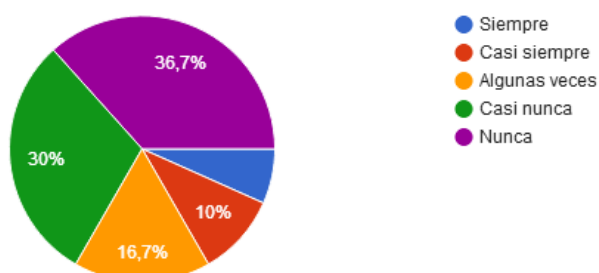


Autonomía del jefe inmediato: sobre el grado de autonomía que brinda el jefe a los colaboradores en la toma de decisiones, el 50% respondió que siempre puede realizar su trabajo con total independencia sin sentir presión por parte de su superior; el 28.3% también afirmó que casi siempre puede ejercer el cumplimiento de sus responsabilidades de manera tranquila y autónoma. Sin embargo, el 15% indicó que esta situación solo se presenta en algunas ocasiones, infiriendo que no desarrollan su trabajo de manera libre; así como las habilidades y capacidades que poseen.

Figura 27. Control por parte del jefe inmediato

Se considera vigilado continuamente por su jefe respecto a la forma de desempeñar sus labores

60 respuestas

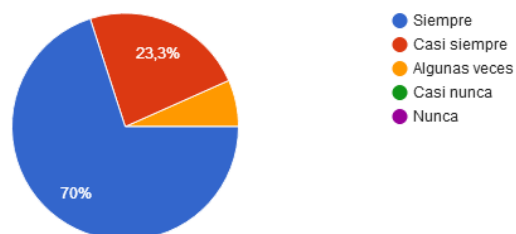


Vigilancia por parte del jefe inmediato: se preguntó a los encuestados sobre si sentían que su jefe inmediato vigilaba su trabajo; frente a esto el 36.7% indicó que nunca; el 30% manifestó que casi nunca percatan que su superior controle el desempeño de sus labores. Mientras el 16.7% respondió que en algunas ocasiones ha sentido que es observado durante la jornada laboral y las actividades que realiza en su puesto de; en menor proporción, el 10% contestó que casi siempre son vigilados por su jefe.

Figura 28. Flexibilidad por parte del jefe inmediato

Mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito (permisos, propuestas, sugerencias)

60 respuestas



Flexibilidad por parte del jefe ante peticiones: en este aspecto el 70% afirmó que su superior siempre es justo al conceder permisos o al momento de hacer sugerencias o propuestas para mejorar el entorno de trabajo.

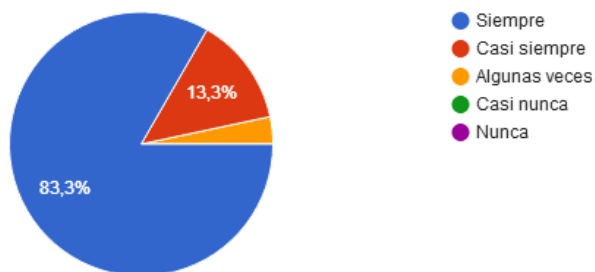
6. Satisfacción laboral y personal

El siguiente bloque evalúa el grado de satisfacción laboral, respecto a la retribución económica, la carga laboral, las posibilidades de ascenso y el reconocimiento como parte de la institución.

Figura 29. Trayectoria en la institución

Está satisfecho (a) con su trayectoria en la institución

60 respuestas

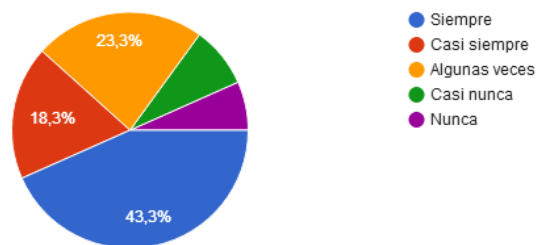


Trayectoria en la institución: la mayoría del personal administrativo lleva una trayectoria importante como miembro de la institución; por ello se consultó qué tan satisfecho se siente con el tiempo que ha dedicado a pertenecer a la organización, frente a esto el 83.3% fue enfático en afirmar que siempre se ha sentido orgulloso de formar parte del INTEP.

Figura 30. Percepción frente al salario

Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas

60 respuestas

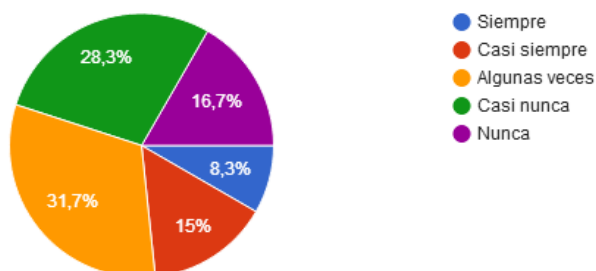


Retribución económica: como parte de la satisfacción laboral se encuentra la retribución económica que se recibe en contraprestación de sus funciones; al consultar a los entrevistados sobre este aspecto, el 43.3% señaló que siempre ha sentido que el salario que recibe es el indicado; seguido de un 23.3% que indica que algunas veces su remuneración no compensa las labores que desempeña; infiriendo así que existe una muestra del personal administrativo que no se siente conforme con el salario percibido dentro de la institución.

Figura 31. Dedicación de horas extras

Para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo tiene que hacer un esfuerzo adicional que me implica destinar horas extra laborales

60 respuestas

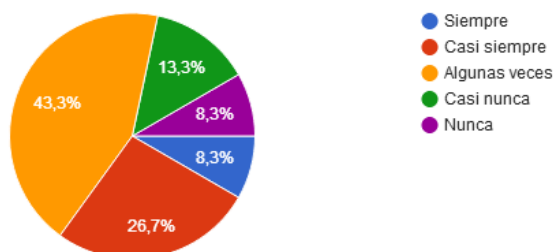


Sobrecarga laboral: teniendo en cuenta la pregunta anterior, se consultó al personal administrativo si considera que el puesto de trabajo que desempeña actualmente, le exige destinar horas extras para cumplir con sus responsabilidades laborales. Los resultados indican que el 31.7% algunas veces debe quedarse en su puesto de trabajo después de la jornada laboral; si bien es cierto, esta es una situación frecuente en las organizaciones, es importante que se lleven a cabo estrategias que permitan compensar las cargas laborales o maximizar la eficiencia de algunas dependencias para disminuir el porcentaje del personal que trabaja horas extras; ya que el 15% y el 8.3% afirmaron que casi siempre y siempre deben permanecer en sus lugares de trabajo para cumplir con sus labores.

Figura 32. Posibilidades de ascenso

Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal para ser promovido

60 respuestas

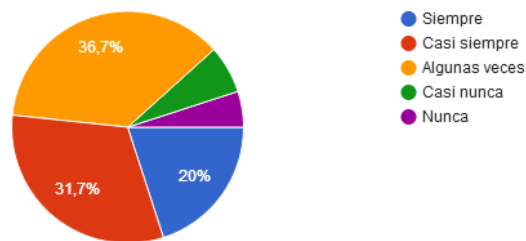


Posibilidades de ascenso: también se preguntó al personal laboral sobre las posibilidades de ser promovido en la institución, en este caso el 43.3% respondió que esta situación se da algunas veces; seguido del 26.7% que contrasta con las respuestas, indicando que casi siempre las personas de trayectoria son ascendidas. El 13.3% señaló que casi nunca se tiene en cuenta el tiempo de trabajo en la institución para promover a un colaborador y el 8.3% afirma que casi nunca o nunca se da esta situación.

Figura 33. Satisfacción en el trabajo

El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje

60 respuestas

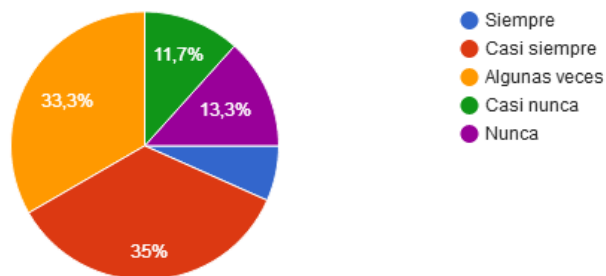


Satisfacción en el trabajo: se preguntó de manera general sobre el grado de satisfacción respecto al trabajo que realiza, esto encierra aspectos económicos, de desarrollo y formación. El 36.7% manifestó que algunas veces siente que el trabajo que realiza en la institución satisface todas sus expectativas, frente al 31.7% que casi siempre y el 20% que siempre han sentido que el puesto de trabajo, funciones, retribuciones y posibilidades de crecimiento y preparación están acordes a sus expectativas y realización laboral.

Figura 34. Reconocimiento por parte de la institución

Existe reconocimiento hacia el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución

60 respuestas



Reconocimiento al personal: finalmente, el bloque de preguntas sobre la satisfacción laboral y personal, preguntó a la muestra encuestada sobre si existe reconocimiento hacia el personal por los esfuerzos que realizan para el logro de las metas organizacionales. Las respuestas señalan que el 33.3% siente que solo algunas veces son felicitados, sumado al 13.3% que siente que nunca y el 11.7% que casi nunca ha experimentado una gratificación por el desempeño de su trabajo. Este porcentaje de personas puede sentirse desmotivada e insatisfecha; situación que afecta directamente al clima laboral de la organización. Aunque se debe destacar que el 35% de los entrevistados manifestó que casi siempre ha sentido respaldo por parte de la institución sobre el reconocimiento de sus labores

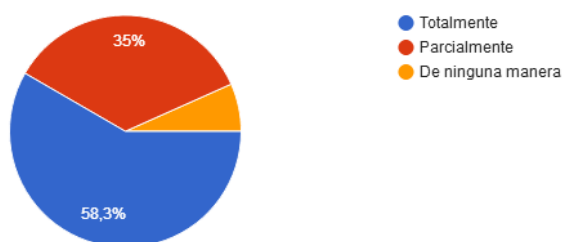
7. Desarrollo personal y profesional

El último bloque de preguntas evaluó la percepción del personal administrativo respecto a las posibilidades de crecimiento profesional e individual.

Figura 35. Relación de la formación académica frente al puesto de trabajo

El puesto que ocupa en la institución está en relación con la titularidad académica que tiene

60 respuestas



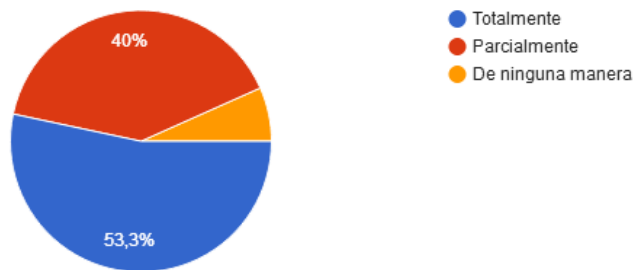
Formación académica vs puesto de trabajo: al indagar sobre si el puesto que ocupa el personal es acorde a la totalidad académica que tienen en su formación profesional, el 58.3% señaló que esto se cumple totalmente, ya han podido ejercer

su profesión desde el lugar de trabajo que tienen actualmente; seguido del 35% que manifiesta que su título profesional, se ajusta parcialmente a las actividades que desempeña.

Figura 36. Desarrollo profesional

El trabajo en la institución le ha permitido desarrollar el perfil profesional y ocupacional de su carrera

60 respuestas

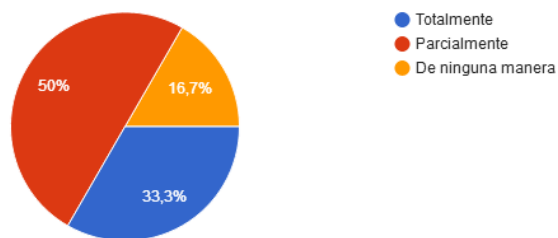


Desarrollo del perfil profesional y ocupacional: así mismo se preguntó si el trabajo en la institución le ha permitido al personal administrativo desarrollar su perfil profesional y ocupacional, el 53.3% respondió que de manera total han explotado sus capacidades y habilidades, permitiéndole aportar a la organización elementos positivos; el 40% afirma que parcialmente su puesto de trabajo les ha permitido un desarrollo en este aspecto.

Figura 37. Interés de la institución por la formación y capacitación

La institución se interesa por mi futuro profesional al definir acciones de desarrollo como capacitaciones, seminarios, estudios de pregrado y/o posgrado

60 respuestas

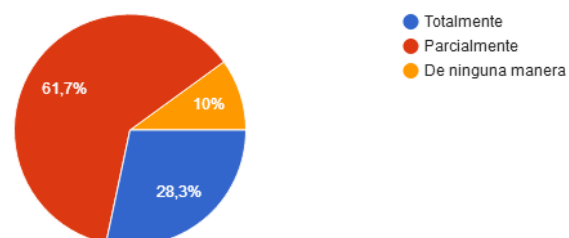


Interés por el futuro profesional: de igual manera se preguntó a los encuestados si la Institución se interesa por el futuro profesional de su personal, frente a esto el 50% indicó que la organización lo hace parcialmente, al ofrecer algunas posibilidades de pregrado o posgrado; el 16.7% señaló que nunca han sentido interés por parte de la organización para que adquieran formación complementaria. Mientras el 33.3% manifestó para la institución siempre ha sido relevante ofrecer a su personal, capacitaciones o seminarios donde puedan tener posibilidades formación académica y profesional.

Figura 38. Eficacia de la evaluación del desempeño

El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño

60 respuestas



Eficacia de la evaluación del desempeño: finalmente y teniendo en cuenta que el personal debe ser evaluado por medio de un instrumento de medición sobre su desempeño laboral; el 61.7% afirmó que los resultados de dichas evaluaciones son parcialmente justos, ya que no califican de manera objetiva el esfuerzo realizado; circunstancia que es respaldada por un 10% de los entrevistados que señalan que de ninguna manera el instrumento empleado arroja un resultado veraz. No obstante, el 28.3% considera que de manera total han sentido que la calificación impartida por este método de calificación es justo y equitativo respecto al desempeño de sus labores y cumplimiento de sus responsabilidades.

Finalmente, se presenta las conclusiones obtenidas por cada dimensión, con el objetivo de generar un plan de intervención para las que obtuvieron resultados débiles o con acciones de mejora:

Resultados dimensión N° 1 Condiciones físicas y estructurales del lugar de trabajo: al evaluar aspectos de la infraestructura del puesto de trabajo; así como los elementos ambientales; se pudo determinar aproximadamente el 30% de la muestra encuestada manifestó que las condiciones de ruido, temperatura, ventilación y espacio, no son las adecuadas para el correcto desempeño de sus funciones, interfiriendo así con el libre desarrollo de sus actividades y por ende afectando el rendimiento a lo largo de la jornada de trabajo.

Resultados dimensión N° 2 Comunicación organizacional: en cuanto a la percepción sobre la utilización de los canales de comunicación en las diferentes escalas jerárquicas; el personal administrativo manifestó en gran parte que es buena y que esto permite que la relación entre líderes de procesos, dependencias, compañeros de trabajo y jefe inmediato, funcionen bajo las condiciones de sana convivencia y clima organizacional óptimo.

Resultados dimensión N° 3 Trabajo en equipo: respecto al trabajo en equipo, se pudo identificar que es un aspecto a fortalecer dentro de la Institución; ya que existe un porcentaje del personal administrativo que presenta resistencia frente al trabajo grupal; esto afecta considerablemente las relaciones laborales, el clima organizacional y por ende la productividad de la Institución.

Resultados dimensión N° 4 Sentido de pertenencia institucional: frente al sentido de pertenencia se pudo establecer que el personal administrativo siente compromiso, respeto y orgullo por pretender a la Institución y esto lo reflejan tanto en su lugar de trabajo como hacia la comunidad. Sin embargo, se debe procurar que durante las actividades culturales y recreativas que se llevan a cabo, se logró una mayor integración de todos los colaboradores; ya que en este aspecto hay un 30% aproximado del personal, que presenta resistencia para participar en estos eventos institucionales.

Resultados dimensión N° 5 Relación con el jefe inmediato: al consultar sobre la relación entre el jefe inmediato y el personal administrativo, se identificó que existen falencias, respecto a la autonomía y delegación de responsabilidades que permite el superior a sus colaboradores; también se encontró que algunos sienten que su trabajo es vigilado por su jefe, afectando con ello el clima organizacional y las relaciones laborales. En este aspecto es importante que se trabaje con los líderes de procesos sobre la confianza y el buen liderazgo.

Resultados dimensión N° 6 Satisfacción laboral y personal: sobre este aspecto se puede inferir que existe cierto grado de inconformidad por parte del personal administrativo; puesto que consideran que la retribución económica no es justa frente a las tareas y responsabilidades que tienen a cargo; además indican que deben dedicar tiempo extra laboral para cumplir con las funciones de su puesto de trabajo. De igual manera, un porcentaje de la población encuestada manifiesta que su trabajo no satisface completamente sus necesidades personales

y profesional; así como consideran que existe poco reconocimiento a los empleados por los logros obtenidos en su trabajo. Es fundamental entonces, que se generen estrategias por parte de las directivas para fortalecer este aspecto.

Resultados dimensión N° 7 Desarrollo personal y profesional: por último, se estableció que, respecto a la proyección y crecimiento dentro de la Institución, el personal administrativo siente que pertenecer al INTEP le ha aportado a nivel personal y profesional de manera positiva; ya que le ha permitido realizarse académicamente y ha adquirido una experiencia y trayectoria laboral importante. No obstante, sobre la evaluación del desempeño, enfatizan que este instrumento no califica de manera objetiva el ejercicio de sus funciones; por lo que se considera debe ser reajustado bajo un enfoque que permita identificar a profundidad todos los aspectos del puesto de trabajo y que de igual manera se puedan formular planes de mejora o de capacitación donde se retroalimente al funcionario y por ende a la Institución.

11.1. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA LABORAL

PLAN DE INTERVENCION															
Objetivo / actividades	Estrategias	2019												Responsables	Presupuesto
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Revisión y actualización de perfiles y funciones de los cargos	Procesos de revisión y actualización a los perfiles que conforman la estructura organizacional del INTEP; de este modo se puede identificar y evaluar si existe sobre carga de funciones en algunos cargos; así como la asignación de responsabilidades que no están acordes a las tareas asignadas. Además se podrá determinar aspectos complementarios como los requisitos de formación académica, habilidades y elementos actitudinales que debe tener la persona que desempeñe dicho cargo.													Área de Talento Humano Secretaría General	\$ 1.500.000
Reestructuración a los procesos de inducción, reinducción, entrenamiento, capacitación	Desarrollo de un sistema de Inducción, re inducción y entrenamiento al cargo, donde se faciliten manuales de funciones, normas básicas de archivística, socialización sobre los formatos de calidad que corresponden													Área de Talento Humano	\$ 1.500.000

	al área y al proceso, así como su correcto diligenciamiento. Además se debe brindar un programa de capacitación sobre procesos, plataformas o software que estén a cargo del personal													
Evaluación del desempeño	Esta herramienta debe ser desarrollada a partir de las descripciones de los cargos, los resultados esperados para este y las competencias para así facilitar al evaluador un panorama general del desempeño junto con las fortalezas y las oportunidades de mejora al respecto, lo que permite a su vez estructurar planes de formación y capacitación pertinentes a las necesidades de sus colaboradores.												Área de Talento Humano Secretaría General	\$ 1.500.000
Reconocimiento individual o grupal	Reconocimiento, publicado en un espacio que sea destinado para este fin, con el nombre, fotografía y el motivo del reconocimiento de acuerdo a la meta lograda. Esto se puede realizar de manera semestral, teniendo en cuenta los logros obtenidos durante el periodo académico.												Área de Talento Humano Servicios Administrativos	\$ 500.000

Formación a los líderes de procesos en comunicación asertiva	Talleres formativos donde se impartirán estrategias de comunicación, liderazgo y tácticas sobre prácticas de comunicación asertiva, para que éstas puedan ser implementarlas con cada equipo de colaboradores.													Área de Talento Humano Secretaría General Contratación	\$ 3.500.000
Reuniones de retroalimentación	Reunión de manera semanal con su equipo de trabajo; allí se transmitirá la información a los colaboradores; esto con la finalidad de disminuir el escape y flujo de información por fuera de las áreas de trabajo.													Líderes de Procesos	\$ 1.500.000
Informativos	Informar a toda la comunidad académica sobre la información actual de la Institución; haciendo uso de carteleras, correos, circulares; empleando solo comunicación escrita, para no generar distorsiones en los mensajes que se transmiten.													Secretaría General Comunicación y Mercadeo	\$ 1.500.000

12. CONCLUSIONES

Desde la experiencia adquirida en la realización de la práctica empresarial en el Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle – INTEP en el área de talento humano, se pudo percibir la claridad por parte de la institución acerca de la problemática a intervenir, como lo es el tema de clima organizacional, fue fundamental la orientación, la existencia de antecedentes, y suministro de información para poder abordar la construcción de un instrumento acorde que permitiera evidenciar la percepción por parte de los funcionarios acerca de la institución y sus miembros, y con esta herramienta poder hallar resultados concretos que soportaran la elaboración de una propuesta concisa en pro de mejora de la institución.

La aplicación del instrumento (encuesta) al personal administrativo, evaluó diferentes dimensiones del ámbito laboral; bajo las cuales se esperaba determinar aspectos fundamentales que incidían en la calidad del clima laboral. Los resultados obtenidos permitieron establecer que las condiciones locativas y del ambiente de trabajo como, ruido, temperatura, ventilación, entre otros; causan inconformidad en un porcentaje de los colaboradores. De igual manera se pudo identificar que existen falencias en la relación jefe-empleado, ya que los funcionarios manifestaron sentir cierta restricción hacia el desarrollo autónomo de sus tareas, indicando que en ocasiones sienten vigilado su trabajo y que, por lo tanto, no generan confianza, ni sienten respaldo por parte de sus superiores; este es un factor que debe ser subsanado; ya que contribuye en gran medida a un clima organizacional negativo.

La propuesta de intervención que se formuló para el Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle – INTEP, se direccionó hacia aspectos relevantes que requieren ser tratados a corto plazo por las directivas de la

Institución, tales como, la revisión y actualización a los perfiles y funciones de los cargos, esto con la finalidad de que las actividades y tareas estén acordes; así mismo se sugirió realizar una restructuración a los procesos de inducción, reinducción, entrenamiento, capacitación y evaluación del desempeño; puesto que estos procedimientos están directamente relacionados con la gestión humana y por lo tanto se debe asegurar que sean ejecutados de tal manera que se garanticen las mejores condiciones al personal. Finalmente, la propuesta de intervención también aborda el reconocimiento individual o grupal como punto por fortalecer, además del fortalecimiento de los canales de comunicación, por medio de la formación a los líderes de procesos en comunicación asertiva y reuniones de retroalimentación con los equipos de trabajo; puesto que este es un elemento primordial para lograr un clima organizacional de calidad.

13.RECOMENDACIÓN

Los resultados arrojados tanto en la encuesta aplicada la personal administrativo de la Institución como la construcción de la propuesta; constituyen una base sólida para que por parte de las directivas del INTEP, puedan ser tomadas en cuenta al momento de implementar estrategias y planes de acción que conduzcan a una mejora en el clima organizacional.

Es fundamental que los líderes de procesos se involucren en el plan de mejoramiento; así mismo en el proceso de plantear estrategias para la mejora de los canales de comunicación, que contribuyan al manejo de información veraz, asertiva y clara; así como el uso de los conductos regulares para la transmisión de los mensajes tanto a nivel interno como externo.

Es importante que se realicen evaluaciones y procesos de retroalimentación donde se pueda continuar midiendo en clima organizacional del personal de la Institución; esto para conocer las necesidades actuales de los colaboradores y a partir de ello formular planes de acción como medidas preventivas; sin llegar a acciones correctivas que generen altos costos para la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

BAGUER, A. “¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa. Sus vías de agua.” Editorial Díaz de Santos. España, Barcelona. 2005, 78 p.

BATISTA MORALES, Jaime y LARA OTERO, Juan Ramón. Análisis del clima laboral y su relación con la productividad de los empleados de la empresa SERIDME CIA.S N C. Proyecto de Grado. Administrador de Empresas. Universidad de Cartagena: Cartagena de Indias D.T y C. 2016, 22 p.

CHIAVENATO I. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. México DF: Mc Graw Hill, 2007.

CONTRERAS CHAVARRIA, Beatriz y MATHESON VARGAS, Patricia. Una herramienta para medir clima organizacional. 28 p.

CORTÉS JIMÉNEZ, Nelsy Marien. Diagnóstico del clima organizacional. Tesis. Maestra en Salud Pública. Universidad Veracruzana, 2009. 9p.

CUBILLOS R, Bibiana; VELÁSQUEZ M, Fabián C y REYES N. Milena. Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. Artículo de revista. El Sevier. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. España. 2014, p.69-73.

Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle – INTEP. Información General. [en línea] [Revisado 18 abril 2018]. Disponible en internet: <http://www.intep.edu.co/Es/Institucional.php?Cat=2>

-----, Plan Institucional de Capacitación (PIC) INTEP 2018. [en línea] [Revisado 18 abril 2018]. Disponible en internet: <http://www.intep.edu.co/Es/WebDependencia.php?IdDepend=28&Link=182>

LÓPEZ C. Teoría y pensamiento administrativo [en línea]. [Revisado 18 abril 2018]. Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>

MARÍN J; MELGAR A y CASTAÑO C. Teoría y técnica de desarrollo organizacional. Guatemala: Editorial OPS, OMS.

MOSS, R. H. y INSEL P.M. “The work Enviroment Scale”, Palo Alto, C.A: Consulting Psychologists Press. (versión española: Escalas de Clima Social. Madrid: TEA ediciones), 1989.

NAVARRO R y GARCÍA A. Las teorías “X” y “Y”. [en línea]. Málaga: Universidad de Málaga. [Revisado 18 abril 2018]. Disponible en internet: <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/las%20teorias%20x%20y%20y.htm>

STEPHEN, R. Comportamiento organizacional. 8ª ed. México: Prentice Hall, 1999.

RAMOS MORENO, Diana Constanza. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Monografía. Psicología. Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades. Cundinamarca: Universidad Nacional Abierta y A Distancia – UNAD. 2012. 31p.

VÁSQUEZ, H. Isabel. Tipos de estudio y métodos de investigación. 18 de diciembre de 2005. [en línea] [Revisado 5 noviembre 2018] Disponible en internet: <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>

GLOSARIO

Los siguientes son los conceptos más relevantes durante el desarrollo de la investigación.

Capacitación: se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.¹⁸

Clima laboral: se entiende 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 empresarial y que influyen sobre su conducta.¹⁹

Condiciones de trabajo: está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador.²⁰

Desempeño laboral: es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del

¹⁸ CONCEPTODEFINICION.DE. Definición de Capacitación [en línea]. [Revisado 18 abril 2018]. Disponible en internet: <http://conceptodefinicion.de/capacitacion/>

¹⁹ GESTIOPOLIS. Clima laboral. Licenciatura en RR.HH., Universidad de Champagnat. [en línea]. [Revisado 18 abril 2018]. Disponible en internet: <https://www.gestiopolis.com/clima-laboral/>

²⁰ DEFINICION.DE. Condición de trabajo [en línea]. [Revisado 18 abril 2018]. Disponible en internet: <https://definicion.de/condicion-de-trabajo/>

tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.²¹

Diagnóstico administrativo: es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.²²

Encuesta: son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.²³

Motivación laboral: es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.²⁴

Satisfacción laboral: es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la

²¹ HOSE, Carl. ¿Cuál es la definición de desempeño laboral? [en línea]. [Revisado 18 abril 2018]. Disponible en internet: <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>

²² HERRERA MONTERROSO, Haroldo Eduardo. Diagnóstico administrativo [en línea]. [Revisado 18 abril 2018]. Disponible en internet: <https://www.gestiopolis.com/diagnostico-administrativo/>

²³ Question Pro. Definición de encuesta [en línea]. [Revisado 18 abril 2018]. Disponible en internet: <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>

²⁴ SODEXO. ¿Qué es la motivación laboral? [en línea]. [Revisado 18 abril 2018]. Disponible en internet: <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx>

remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, entre otras, que inciden en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. La satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.²⁵

²⁵ DEFINICION.DE. Satisfacción laboral [en línea]. [Revisado 18 abril 2018]. Disponible en internet: <https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>

ANEXOS

Anexo A. Formato encuesta

ENCUESTA MEDICIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL

El propósito de este Cuestionario es encontrar las oportunidades de mejora para un clima laboral óptimo en todas las áreas administrativas de la institución.

Las respuestas emitidas por usted en este documento, son opiniones basadas en su experiencia de trabajo y por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una X la casilla que corresponda a la respuesta que mejor describa su percepción. Es importante que no quede ninguna pregunta sin responder

Cómo califica las condiciones de trabajo, respecto a:	Excelente	Buena	Regular	Mala	Deficiente
Iluminación					
Temperatura					
Ventilación					
Espacio (dimensiones de la oficina)					
Número de personas en el lugar de trabajo					
Volumen de equipos, archivadores y muebles de oficina.					
Nivel de ruido					
Cómo califica la comunicación organizacional a nivel de:	Excelente	Buena	Regular	Mala	Deficiente
Líderes de Procesos					
Dependencias					
Personal administrativo de la Institución					
Compañeros de oficina					
Jefe inmediato					

Trabajo en equipo	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
El trabajo en equipo se realiza de manera efectiva.					
El trabajo en equipo permite la solución de problemas.					
El trabajo en equipo es una filosofía adoptada por todos los integrantes de la institución.					
En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.					
Existe resistencia de mi parte para trabajar en equipo.					
Sentido de pertenencia institucional	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.					
Se siento comprometido(a) para alcanzar las metas establecidas.					
Participa de las actividades culturales y recreacionales que la Institución realiza.					
Se esfuerza por hacer que su trabajo contribuya al logro de las metas institucionales					
Refleja una buena imagen de la institución hacia la comunidad académica y la sociedad					
Relación con el jefe inmediato	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Mi jefe me motiva a cumplir con mi trabajo y funciones					
Siento apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades					
Mi jefe me da autonomía en la toma					

de decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.					
Se considera vigilado continuamente por su jefe respecto a la forma de desempeñar su labores					
Mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito (permisos, propuestas, sugerencias)					
Satisfacción laboral y personal	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Está satisfecho(a) con su trayectoria en la Institución					
Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas					
Para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo tiene que hacer un esfuerzo adicional que me implica destinar horas extra laborales					
Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal para ser promovido					
El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.					
Existe reconocimiento hacia el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución					
Desarrollo personal y profesional	Totalmente	Parcialmente	De ninguna manera		
El puesto que ocupa en la Institución está en relación con la titulación académica que tiene					
El trabajo en la Institución le ha permitido					

desarrollar el perfil profesional y ocupacional de su carrera			
La institución se interesa por mi futuro profesional al definir acciones de desarrollo como capacitaciones, seminarios, estudios de pregrado y/o posgrado.			
El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño			

Agradecemos el tiempo y disposición para responder el cuestionario. Sus opiniones son indispensables para el mejoramiento continuo de la Institución. Estamos ¡Comprometidos con la Excelencia!

Anexo B. Formato listo de asistencia (proporcionado por la institución)

Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle - INTEP
LISTA DE ASISTENCIA

Código: F13-F1-01
Fecha: 08-08-08
Versión: 1
Página: 1 de 1

FECHA: _____
ASUNTO: _____
LUGAR: _____
HORA: _____
FACILITADOR: _____

ITEM	NOMBRES Y APELLIDOS	GENERO MÁS FEM	CÉDULA DE CIUDADANÍA	DEPENDENCIA Y/O ENTIDAD	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO	FIRMA
1	Pablo Alejandro Páez	X	1113174346	Almacén	almacen@intep.edu.co	Ext 120	
2	David Millán	X	9114121346	Centralidad	centralidad@intep.edu.co	Ext 106	
3	Luisa Patricia de la Cruz	X	91370734	Registro	registro@intep.edu.co	Ext 141-143	
4	Miguel Sarmiento	X	60701013	Control Interno	controlinterno@intep.edu.co	Ext 147	
5	Diego López	X	16052796	Seguridad	seguridad@intep.edu.co	Ext 148	
6	Marcelo Gómez	X	61499160	Administración	administracion@intep.edu.co	Ext 111	
7	Luisa Patricia de la Cruz	X	12186465	Estructura de la institución	estructura@intep.edu.co	Ext 111	
8	José Alejandro Gómez	X	1113185580	Proyecto	proyecto@intep.edu.co	Ext 113	
9	Juan Pablo Sánchez	X	91382454	CE-DE-AD-PO	ce-de-ad-po@intep.edu.co	Ext 113	
10	Marcelo Gómez	X	1113185035	Centralidad	centralidad@intep.edu.co	Ext 106	
11	Marcelo Gómez	X	1113185035	Centralidad	centralidad@intep.edu.co	Ext 106	
12	Marcelo Gómez	X	1113185035	Centralidad	centralidad@intep.edu.co	Ext 106	
13	Marcelo Gómez	X	1113185035	Centralidad	centralidad@intep.edu.co	Ext 106	
14	Marcelo Gómez	X	1113185035	Centralidad	centralidad@intep.edu.co	Ext 106	
15	Marcelo Gómez	X	1113185035	Centralidad	centralidad@intep.edu.co	Ext 106	
16	Marcelo Gómez	X	1113185035	Centralidad	centralidad@intep.edu.co	Ext 106	
17	Marcelo Gómez	X	1113185035	Centralidad	centralidad@intep.edu.co	Ext 106	
18	Marcelo Gómez	X	1113185035	Centralidad	centralidad@intep.edu.co	Ext 106	
19	Marcelo Gómez	X	1113185035	Centralidad	centralidad@intep.edu.co	Ext 106	
20	Marcelo Gómez	X	1113185035	Centralidad	centralidad@intep.edu.co	Ext 106	

Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle - INTEP
LISTA DE ASISTENCIA

Código: F13-F1-01
Fecha: 08-08-08
Versión: 1
Página: 1 de 1

FECHA: _____
ASUNTO: _____
LUGAR: _____
HORA: _____
FACILITADOR: _____

ITEM	NOMBRES Y APELLIDOS	GENERO MÁS FEM	CÉDULA DE CIUDADANÍA	DEPENDENCIA Y/O ENTIDAD	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO	FIRMA
22	Yancy Jairo Sarmiento	X	66771311	U. Admón. Cont.	admcont@intep.edu.co	Ext 128	
23	Juan Alejandro Gómez	X	94192804	Card. G. H. Finanzas	finanzas@intep.edu.co	Ext 112	
24	Guillermo Gómez	X	94115103	Registro y Cont.	registro@intep.edu.co	Ext 118	
25	Esperanza Clavijo R.	X	66700975	Registro y Cont.	registro@intep.edu.co	Ext 118	
26	Luisa Patricia de la Cruz	X	66702696	Empleo y Contr.	empleo@intep.edu.co	Ext 114	
27	José Luis Gómez	X	16545445	Planificación	planificacion@intep.edu.co	Ext 114	
28	Adriana María Pacheco	X	1113180750	Calidad	calidad@intep.edu.co	Ext 134	
29	Christina Bucheli V.	X	1113181043	CIDS	cids@intep.edu.co	Ext 142	
30	Emmanuel Gómez	X	6337335	Empresarios	empresarios@intep.edu.co	Ext 148	
31	María C. de la Cruz	X	16545208	S. S.	marketing@intep.edu.co	Ext 111	
32	Rebeca Palacios S.	X	66870957	Secretaría General	secretaria@intep.edu.co	Ext 145	
33	María Patricia Gómez	X	94771045	S. Social	social@intep.edu.co	Ext 117-290413	
34	María Patricia Gómez	X	16547378	Almacén	almacen@intep.edu.co	Ext 120	
35	Guillermo Gómez	X	94771874	Almacén	almacen@intep.edu.co	Ext 120	
36	María Patricia Gómez	X	66702696	Registro y Cont.	registro@intep.edu.co	Ext 118	
37	Guillermo Gómez	X	16545139	Registro y Cont.	registro@intep.edu.co	Ext 118	
38	María Patricia Gómez	X	1113180750	Calidad	calidad@intep.edu.co	Ext 134	
39	Armando Sánchez	X	16547386	Vice Académica	viceacademica@intep.edu.co	Ext 107	
40	Juan Carlos Zambrano	X	1113190608	Ventana Unica	ventanounica@intep.edu.co	Ext 101	
41	Yancy Jairo Sarmiento	X	66771311	Proyecto	proyecto@intep.edu.co	Ext 113	
42	Marcelo Gómez	X	16545208	Centralidad	centralidad@intep.edu.co	Ext 106	

FECHA:
ASUNTO:
LUGAR:
HORA:
FACILITADOR:

ITEM	NOMBRES Y APELLIDOS	GENERO MAS FEM	CÉDULA DE CIUDADANÍA	DEPENDENCIA Y/O ENTIDAD	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO	FIRMA
43	Luis Enrique Serrano	X	16328636	Personia		3729120430	
44	LINA VANGIA JIMENEZ	X	113309249	Secretaría General		3117710098	
45	Quetzilberto Jimenez	X	66702866	SG-EST		304168316	
46	Carolina Vivasco U.	X	66572897	Secretaría T. H.	continuuu@intep.edu.co	ext. 129	
47	Luis Eduardo Aguadele	X	16551537	Servicio Administrativo	luisaguadele@intep.edu.co	3103991210	
48	Guillermo Galea	X	16546140	Asesoramiento	guille@intep.edu.co	ext. 130	
49	Maria Angélica Román	X	66811011	Contratación	romana@intep.edu.co	ext. 108	
50	Andrés Felipe Bermúdez	X	16552424	DIRCOMER	comunicacion@intep.edu.co	2248586	
51	Diana Cristina Santiz	X	66573068	Registro I.	diana@intep.edu.co	3175859769	
52	Norberto Galiz	X	16545104	Bienestar Inst.	norberto@intep.edu.co	3157585603	
53	Jairo de Jesus Toro	X	16346978	Celador		3122469711	
54	Victor Elías Ruiz U.	X	16541105	Inf. Tecnol.	verruiz@intep.edu.co	ext. 113	
55	Lily Marcela Gutiérrez	X	1113790985	Contratación	centros@intep.edu.co	ext. 108	
56	Martha Patricia	X	63487211	Registro y Contr.	analyst@intep.edu.co	ext. 115	
57	Teresa Pardo Reyes	X	38730222	Unidades Académicas	trankamile@intep.edu.co	ext. 125	
58	Yolanda Montoya	X	1113778098	c. USE	coordinacion@intep.edu.co	ext. 126	
59	Alfonso Carlos	X	74231387	Dir. USE	mgarcia@intep.edu.co	ext. 126	
60	Luis Angel Galiz	X	97728428				
61							