

**DISEÑO DE PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SENA REGIONAL SANTANDER.**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA**

**CLAUDIA MARCELA MURILLO SALGUERO**

**BOGOTÁ D.C., 2019**

**UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EL SENA REGIONAL SANTANDER**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA**

**CLAUDIA MARCELA MURILLO SALGUERO  
C.C. 37.727.935**

**DIRECTOR**

**RODRIGO ARTURO ZÁRATE TORRES**

**BOGOTÁ D.C., 2019**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Fecha: \_\_\_\_\_

Bogotá, D.C.

## DEDICATORIA

A mis maravillosos hijos, padres y esposo,  
quienes me apoyaron para hacerlo posible.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, al SENA Regional Santander, la Universidad EAN, docentes y compañeros de maestría.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	15
CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN GENERAL DEL PROYECTO .....	18
1.1 Problema de investigación .....	19
1.1.1 Pregunta central de investigación.....	19
1.2 Objetivos .....	19
1.2.1 Objetivo general .....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Justificación de la investigación .....	20
CAPITULO 2. MARCO CONTEXTUAL .....	22
2.1 Antecedentes del clima organizacional .....	23
2.2 Marco teórico .....	23
2.2.1 Definiciones de clima organizacional .....	23
2.2.2 Tipos de clima organizacional .....	27
2.2.3 Dimensiones del clima organizacional .....	29
2.2.4 Estrategias de medición del clima organizacional .....	33
2.3 Marco legal y normativo de clima laboral en el sector público .....	38
2.3.1 Relaciones laborales .....	38
2.3.2 Bienestar .....	38
2.3.3 Manejo de la diversidad .....	39
2.3.4 Negociación colectiva .....	39
2.3.5 Valoración .....	40
2.3.6 Consideraciones presupuestales y políticas.....	42
2.4 Marco institucional .....	44
2.4.1 Historia del SENA .....	46
2.4.2 Servicios que ofrece el SENA .....	50
2.4.3 Funciones del SENA .....	50
2.4.4 Direccionamiento estratégico de la entidad.....	52
2.4.5 Sistema integrado de gestión.....	54
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....	57
3.1 Tipo de investigación.....	58
3.2 Variables de investigación.....	58
3.2.1 Definición conceptual de las variables .....	59

3.2.2 Definición operacional .....	62
3.3 Fuentes de información .....	63
3.4 Población muestra.....	64
3.5 Herramienta de recolección de la información. ....	64
3.5.1 Estructura del cuestionario.....	64
3.5.2. Cuestionario.....	65
3.6 Procesamiento de información.....	65
3.6.1 Verificación de datos.....	66
3.6.2 Transformación de datos.....	66
3.6.3 Conformación del archivo de datos.....	66
3.6.4 Diseño del archivo de comandos .....	67
3.6.5 Primer Procesamiento de datos .....	67
3.6.6 Procesamiento final de datos y entrega de informes .....	67
4. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS .....	69
4.1 Resultados aplicación instrumento de medición .....	69
4.1.1 Variables sociodemográficas .....	69
4.1.2 Presentación y análisis de resultados de la medición por cada dimensión ...	71
4.1.3 Otras situaciones del clima organizacional en la Regional Santander .....	90
4.1.4 Resultados de la Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional (EDI), aplicada por el DANE en 2018 a una muestra de funcionarios y/o contratistas del SENA. ....	92
CAPITULO 5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO .....	98
5. Propuesta de intervención .....	99
5.1 Generalidades del clima organizacional dentro de la Gestión Estratégica del Talento Humano. ....	99
5.2 Identificación de las dimensiones a intervenir. ....	101
5.3 Modelo de gestión del clima organizacional dentro de la gestión estratégica del talento humano.....	102
5.3.1 Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) .....	103
5.3.2 Gestión estratégica del talento humano en las entidades públicas.....	103
5.4 Acciones propuestas para la mejora del clima organizacional en el Sena Regional Santander .....	106
5.4.1 Acciones propuestas para la dimensión beneficios y bienestar. ....	107
5.4.2 Actividades propuestas para la dimensión Recompensa.....	112

5.4.3 Acciones propuestas para la Dimensión Estructura y Procesos .....	115
5.4.4 Acciones propuestas para la Dimensión Resistencia al Cambio.....	117
5.4.5 Acciones propuestas para la dimensión Oportunidades de Desarrollo .....	118
5.4.6 Acciones propuestas para la dimensión Resolución de Conflictos .....	120
5.4 Plan de acción.....	121
5.4.1 Primera Fase.....	121
5.4.2 Segunda Fase.....	122
5.4.3 Tercera fase .....	133
CONCLUSIONES.....	135
RECOMENDACIONES .....	137
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	139
ANEXOS .....	143

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Orgánica del SENA.....	45
Figura 2. Estructura orgánica SENA Regional Santander.....	46
Figura 3. Modelo Direccionamiento Estratégico SENA .....	52
Figura 4. Pilares estratégicos SENA 2018-2022 .....	53
Figura 5. Red de procesos Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol SENA .....	55
Figura 6. Edad de los trabajadores en la Regional Santander .....	69
Figura 7. Género de los trabajadores en la Regional Santander .....	70
Figura 8. Antigüedad de los trabajadores en la Regional Santander .....	70
Figura 9. Tipo de vinculación de los trabajadores en la Regional Santander.....	71
Figura 10. Definición de rangos para análisis de resultados .....	71
Figura 11. Modelo de intervención de clima organizacional propuesto .....	102
Figura 12. Modelo propuesto para la GETH en las organizaciones del estado. Sanabria, P. (2015) .....	105

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de clima organizacional .....	24
Tabla 2. Tipo de variables .....	58
Tabla 3. Definición conceptual de variables .....	59
Tabla 4. Definición operacional de variables .....	62
Tabla 5. Estructura del cuestionario aplicado.....	64
Tabla 6. Resultados dimensión Normas de excelencia - calidad .....	72
Tabla 7. Resultados Dimensión Claridad Organizacional .....	73
Tabla 8. Resultados Dimensión Apoyo y Camaradería.....	74
Tabla 9. Resultados Dimensión Recompensa .....	75
Tabla 10. Resultados Dimensión Seguridad .....	76
Tabla 11. Resultados Dimensión Responsabilidad, autonomía y empoderamiento.....	78
Tabla 12. Resultados Dimensión Estilo de Dirección .....	78
Tabla 13. Resultados Dimensión Sentido de pertenencia – Orgullo .....	79
Tabla 14. Resultados Dimensión Beneficios y Bienestar .....	80
Tabla 15. Resultados Dimensión Estabilidad .....	81
Tabla 16. Resultados Dimensión Confianza en los Líderes .....	82
Tabla 17. Resultados Dimensión Valores colectivos.....	82
Tabla 18. Resultados Dimensión Gestión del Desempeño .....	83
Tabla 19. Resultados Dimensión Oportunidades de Desarrollo .....	84
Tabla 20. Resultados Dimensión Entrenamiento y Capacitación .....	84
Tabla 21. Resultados Dimensión Estructura y procesos .....	86
Tabla 22. Resultados Dimensión Comunicación .....	87
Tabla 23. Resultados Dimensión Resistencia al Cambio .....	88
Tabla 24. Resultados Dimensión Resolución de conflictos .....	89
Tabla 25. Resultados Dimensión Colaboración y Trabajo en Equipo.....	90
Tabla 26. Muestra poblacional encuesta EDI del DANE .....	92
Tabla 27. Resultados medición EDI SENA 2018. Capítulo Ambiente Laboral. Percepción sobre la entidad.....	93

Tabla 28. Resultados medición EDI SENA 2018. Capítulo Ambiente Laboral. Percepción sobre los directivos.....	94
Tabla 29. Resultados medición EDI SENA 2018. Capítulo Ambiente Laboral. Auto percepción de los trabajadores .....	94
Tabla 30. Resultados medición EDI SENA 2018. Capítulo Ambiente Laboral. Razones para permanecer en la entidad. ....	95
Tabla 31. Resultados medición EDI SENA 2018. Capítulo Ambiente Laboral. Percepción sobre gestión del talento humano .....	95
Tabla 32. Resultados medición EDI SENA 2018. Capítulo Ambiente Laboral. Percepción sobre beneficios .....	96
Tabla 33. Resultados medición EDI SENA 2018. Capítulo Evaluación y Control. Conocimiento sobre la evaluación del desempeño .....	97
Tabla 34. Resultados medición EDI SENA 2018. Capítulo Evaluación y Control. Percepción sobre evaluación del desempeño.....	97
Tabla 35. Cambio en modelo de gestión de personas en el sector público .....	99
Tabla 36. Valoración de las dimensiones de menor a mayor .....	101
Tabla 37. Actividades propuestas dentro de la Dimensión Beneficios y Bienestar ....	109
Tabla 38. Acciones propuestas para la Dimensión Recompensa .....	113
Tabla 39. Acciones propuestas Dimensión Estructura y Procesos .....	116
Tabla 40. Acciones propuestas para la Dimensión Resistencia al Cambio.....	117
Tabla 41. Acciones propuestas para la dimensión Oportunidades de Desarrollo .....	119
Tabla 42. Acciones propuestas para la dimensión Resolución de Conflictos.....	121
Tabla 43. Implementación de las acciones de mejora.....	122

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. Instrumento de medición

## RESUMEN

Este documento presenta el proyecto “Propuesta de intervención para la mejora del clima organizacional en el SENA Regional Santander”; proyecto de grado para optar por el título de Maestría en Administración de Empresas (MBA), bajo la modalidad de trabajo dirigido; cuyo objetivo es desarrollar una propuesta de mejora del clima organizacional dentro de la gestión del talento humano en el SENA Regional Santander, basada en un diagnóstico que comprende la medición del clima organizacional, los factores que se han presentado en la Regional en estos temas y los resultados de la medición EDI que realiza el DANE cada año para las entidades del orden nacional, como lo es el SENA.

El documento además describe la formulación del problema a abordar, el porqué de generar una propuesta de intervención para la mejora del clima organizacional, los objetivos a alcanzar como fruto del trabajo dirigido y un acercamiento teórico al clima organizacional y la gestión estratégica del talento humano; proponiendo la revisión bibliográfica de diversos autores y realizando un acercamiento a variables intervinientes dentro de los procesos de clima organizacional, tales como: Beneficios y bienestar, Recompensa, Estructura y procesos, Resistencia al cambio, Oportunidades de desarrollo y Resolución de conflictos, especialmente en el sector público. Se presenta también la entidad a intervenir y los aspectos relevantes de su planeación estratégica; y desde allí, diagnóstico y la propuesta de mejora para intervenir las dimensiones que más están afectando el clima organizacional en el SENA Regional Santander.

## **ABSTRACT**

This document presents the project "Proposed intervention for the improvement of the organizational climate in SENA Regional Santander"; Degree project to opt for the Master of Business Administration (MBA) degree, under the modality of directed work; whose objective is to develop a proposal to improve the organizational climate within the management of human talent in SENA Regional Santander, based on a diagnosis that includes the measurement of the organizational climate, the factors that have been presented in the Regional in these issues and the EDI measurement results carried out by the DANE every year for national entities, such as SENA.

The document also describes the formulation of the problem to be addressed, the reason for generating an intervention proposal for the improvement of the organizational climate, the objectives to be achieved as a result of the directed work and a theoretical approach to the organizational climate and the strategic management of human talent; proposing the literature review of various authors and making an approach to intervening variables within the organizational climate processes, such as: Benefits and well-being, Reward, Structure and processes, Resistance to change, Opportunities for development and Conflict resolution, especially in the public sector. The entity to intervene and the relevant aspects of its strategic planning are also presented; and from there, diagnosis and the improvement proposal to intervene the dimensions that are most affecting the organizational climate in the SENA Regional Santander.

## INTRODUCCIÓN

El talento humano es el activo más valioso de cualquier organización y para una entidad del estado se convierte en un desafío adicional lograr consolidar la gestión del talento humano para alcanzar las metas propuestas. En el SENA el proceso de Gestión del Talento humano se encuentra caracterizado dentro de los procesos estratégicos de la entidad, en su sistema integrado de gestión y autocontrol, en el mismo nivel del direccionamiento estratégico y la gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Lo anterior nos demuestra que para la entidad es un proceso de alta importancia y todo lo que se haga en pro de mejorar la situación laboral de los trabajadores impactará directamente la estrategia y los resultados de la entidad.

Todas las organizaciones presentan problemas o inconvenientes y éstos se generan por diferentes motivos como la diferenciación de actividades, los niveles jerárquicos, la incompatibilidad de objetivos y la diferencias de carácter de las personas, pero lo importante es saber que los mismos se pueden administrar de manera constructiva con el fin de que sus consecuencias sean positivas y no perjudiquen la productividad de la organización.

El clima organizacional y el análisis del mismo es una herramienta importante para la gestión del talento humano, ya que su diagnóstico permite plantear acciones de mejora frente a este, influyendo directamente en la productividad y eficiencia de las organizaciones, puesto que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sí mismo y sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su ambiente de trabajo y los componentes de su organización.

Como entidad del estado, el SENA, tiene para sus trabajadores ciertos beneficios y debe cumplir todo lo que en materia de talento humano le exige la ley. A pesar de que la entidad realiza importantes esfuerzos presupuestales por garantizar el cumplimiento de la normatividad y brindar a sus trabajadores unas condiciones adecuadas de trabajo e importantes beneficios, no se cuenta con un clima organizacional adecuado, esto lo

podemos deducir de las diferentes quejas que presentan los funcionarios, las subdirectivas sindicales, ante directivos en la Dirección General cuando sienten que sus voces no son escuchadas o sus problemas resueltos en la Regional e incluso solicitudes de traslado de sus puestos de trabajo o ciudad donde laboran; además se evidencia deterioro en las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, casos de estrés asociados al trabajo, baja satisfacción de los trabajadores y en general con las condiciones laborales.

Siendo la gestión del talento humano un proceso estratégico para la entidad este problema debe ser intervenido de inmediato, para garantizar contar con un plan que permita mejorar los aspectos anteriormente nombrados y lograr una mejora en la satisfacción de los funcionarios de la entidad y de esta manera mejorar también la productividad y el logro de los objetivos misionales.

De esta forma, y para abordar esta propuesta, se ha definido el desarrollo de este trabajo enmarcado en los siguientes capítulos:

**CAPÍTULO I: Presentación General del proyecto.** El capítulo identifica los factores que sustentan la propuesta de este trabajo dirigido, identificando la problemática a abordar y la importancia de su adecuada gestión, así como los objetivos generales y específicos que se buscan alcanzar con la propuesta aquí planteada.

**CAPITULO II: Marco contextual.** Presenta una revisión bibliográfica que sustenta los elementos fundamentales del clima organizacional; buscando profundizar en diversos elementos fundamentales de su estudio. Así mismo se presenta la entidad a intervenir y su modelo de gestión y estrategia.

**CAPITULO III: Metodología de la Investigación.** Presenta el tipo de investigación, la definición de las variables a estudiar, las fuentes de información, la recolección de información y su procesamiento.

CAPÍTULO IV: Diagnóstico Organizacional. Presenta los resultados y análisis de la medición del clima organizacional en el SENA, además de algunas situaciones propias que se han presentado en la Regional Santander y los resultados de la encuesta sobre ambiente y desempeño institucional (EDI) 2018 presentados por el DANE y que se realiza anualmente en las entidades del orden nacional.

CAPÍTULO V: Propuesta de intervención. En este apartado se desglosa la propuesta para la implementación de las acciones de clima organizacional necesarias para mejorar las dimensiones que requieren intervención y se evidencian como oportunidad de mejora dentro de una gestión estratégica del talento humano en el SENA, Regional Santander.

CAPITULO VI: Conclusiones Se destacan los hallazgos más importantes identificados dentro del desarrollo de esta propuesta para la mejora del clima organizacional en el SENA, Regional Santander.

## **CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

## **1.1 Problema de investigación**

### **1.1.1 Pregunta central de investigación**

¿Qué acciones se deben implementar en el SENA Regional Santander para mejorar el clima organizacional y garantizar un mejor ambiente de trabajo?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Desarrollar una propuesta de intervención para la mejora del clima organizacional dentro de la gestión del talento humano en el SENA Regional Santander.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Elaborar el marco conceptual de clima organizacional, identificando los elementos conceptuales que orienten la presente investigación.
- Elaborar diagnóstico de la situación actual del clima organizacional en el SENA Regional Santander, partiendo de los resultados de la aplicación del instrumento de medición y otras situaciones relacionadas, con el propósito de identificar las dimensiones que presentan oportunidad de mejora en el ambiente laboral.
- Diseñar propuesta, definiendo las acciones necesarias para la mejora del clima organizacional en el SENA Regional Santander, partiendo del resultado del diagnóstico en cada una de las dimensiones a intervenir.
- Proponer el plan de acción que facilite la implementación de la propuesta de intervención en el SENA Regional Santander.

### **1.3 Justificación de la investigación**

El Clima organizacional no se puede ver o tocar pero existe y afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Hall (1996), define el clima organizacional como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidos directa o indirectamente por los trabajadores las cuales suponen una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1996) señalan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Para efectos de una medición se ha recomendado usar la definición de Litwin y Stringer ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios.

Del planteamiento de los diferentes autores podríamos concluir que el término clima organizacional, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Este ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de los trabajadores. Por lo anterior se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Se cuenta con los resultados de la última medición de clima organizacional hecha por el SENA a nivel nacional, de quienes recibimos los resultados de la Regional Santander, evidenciando algunos de ellos varias dimensiones en las que se deben establecer acciones de mejora, para garantizar un adecuado clima organizacional de la entidad. A su vez hemos obtenido del área de talento humano de la Regional información referente a diferentes situaciones puntuales relativas al clima organizacional en el SENA en Santander, tales como enfermedades laborales por estrés, solicitudes de traslado por ambiente de trabajo y algunas otras que nos permiten evidenciar que al interior de la entidad hay situaciones por mejorar que comprometen el buen ambiente de trabajo que todos anhelamos tener.

Por todo lo descrito anteriormente se hace necesario realizar una propuesta de mejora del clima organizacional en el SENA Regional Santander la cual está compuesta por el Despacho Regional, desde donde se adelantan diferentes actividades misionales y administrativas de alcance a todo el Departamento y 8 centros de formación ubicados así: 4 en el área metropolitana de Bucaramanga incluyendo Floridablanca, Piedecuesta y Girón y 4 centros en provincia ubicados en Málaga, San Gil, Vélez y Barrancabermeja. La regional cuenta con 336 funcionarios de planta y 1799 contratistas.

La implementación de las acciones, descritas en la propuesta de mejora desarrollada en esta investigación, permitirá a los funcionarios y/o contratistas del SENA participar de actividades enfocadas en su bienestar, que complementen la labor diaria que realizan en la institución y al SENA Regional Santander, le permitirá garantizarle a sus colaboradores un mejor ambiente de trabajo, que redunde en una mejora en la satisfacción de los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

## **CAPITULO 2. MARCO CONTEXTUAL**

## **2. CONTEXTO GENERAL**

### **2.1 Antecedentes del clima organizacional**

Se puede afirmar que los estudios sobre el clima organizacional parten de los trabajos de Koffka (1935), quien propuso el estudio del entorno laboral, para ser reinterpretado posteriormente por Lewin (citado en Garrett, 1939). De acuerdo con la literatura, Lewin, con el respaldo de lo planteado por Koffka, propuso los conceptos campo teórico de estudio y campo vital (Lewin, Lippitt y White, 1939). Adicionalmente, Murray, en 1938, propuso lo que se conoce como clima organizacional, cuya investigación conduce al estudio de la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional planteado por Lewin (1939).

Cuando el término comenzó a aparecer en la literatura, se utilizaba de manera indistinta con el de cultura organizacional (Porter, Lawler y Hackman, 1975). Sin embargo, los autores señalan la importancia de diferenciarlos, pues aunque relacionados, cada uno se enfoca en aspectos diferentes de la vida de la organización (Gray, 2007). Esto también lo apoyan Wallace, Hunt y Richards (1999) cuando dicen que los gerentes pueden tener más influencia en el clima de lo que pueda sobre la cultura, pues el clima es una percepción global de cómo una organización se ocupa de sus miembros y entornos, y por lo tanto sus factores son del ámbito gerencial, mientras que la cultura no. De esta manera, para algunos autores el clima puede entenderse como una manifestación de la cultura (Reichers y Schneider, 1990). Los dos conceptos son distintos, aunque claramente relacionados.

### **2.2 Marco teórico**

#### **2.2.1 Definiciones de clima organizacional**

Gómez (2004), manifiesta que las primeras alusiones al término de clima organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argyris (1958), citados por Toro (2001) y desde entonces se

han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico.

En su estudio, Gómez (2004) recopila de Álvarez (1992) un análisis cronológico con el objeto de señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto de clima organizacional, entre los revisados se encuentran:

**Tabla 1. Definiciones de clima organizacional**

AUTORES	DEFINICIÓN O CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
Francis Cornell (1955)	Mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas, de sus trabajos o roles
Argyris (1957)	El desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo
Sells (1960)	El ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.
Atkinson (1964)	Creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.
Pace (1968)	Patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971)	Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Dubrán (1974)	Cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima es la “sensación”, la “personalidad” y “el carácter”, del ambiente interno de la organización.
Gibson y colaboradores (1984)	Propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. El clima organizacional, entonces, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición
Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974)	Cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.
Reichers y Schneider (1990)	Las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
Alvarez (1992)	Es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Chiavenato (1995)	<p>En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, se pueden observar climas diferentes. El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Las normas propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme, en todas las unidades (departamentos) de la organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades (departamentos) y en otros no.</p>
Hellriegel, Slocum y Woodman, (1999).	<p>El clima total equivale entonces a la medida de los climas reunidos en todos los departamentos y es el resultante de los microclimas que lo componen. Los determinantes físicos como la estructura, tamaño, tecnología u otros, son aplicables a todas las unidades y las dimensiones se perciben comparativamente por los individuos.</p>
Toro (1998, 2001)	<p>Constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.</p> <p>El comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional</p>
Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001)	<p>Las grandes organizaciones que tienen oficinas o componentes diseminados en varias ciudades o regiones, lejos de la sede social, verán generalmente aparecer climas diferentes en cada uno de sus componentes, aun cuando estén bajo las mismas estructuras y políticas; esto puede deberse a la cultura local de la gente del lugar, el tamaño de los componentes, las fuerzas del mercado, etc.</p>

Fuente: Adaptado de Gómez (2004).

El clima organizacional para los fines de esta investigación se asume como el producto de las percepciones que tienen las personas o grupos, a partir de su personalidad, actitudes y valores, con respecto a la estructura y procesos organizacionales, en constante interacción. Esta percepción no es un hecho aislado del entorno, por el contrario tanto el contexto inmediato como el global, influyen en el clima de las organizaciones.

Del planteamiento de los diferentes autores podríamos concluir que el término clima organizacional, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Este ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de los trabajadores. Por lo anterior se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. El Clima no se puede ver o tocar pero existe y afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

El Clima Organizacional es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben darle la importancia y entender que forma parte del activo de la entidad y como tal deben prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo (Betancur & Ramírez, 2009).

### **2.2.2 Tipos de clima organizacional**

Algunos teóricos como Likert (1968) proponen la Teoría del Clima Organizacional o de los Sistemas de Organización, la cual permite visualizar en términos de causa y efecto, la naturaleza de los climas que se estudian así como analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. También plantea, que el comportamiento de los empleados de una organización es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que

perciben, al igual que por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores (Likert, 1968). Este mismo autor determina cuatro grandes tipos de clima organizacional o de sistemas:

**Autoritarismo explotador:** se da cuando la dirección no tiene confianza de sus empleados y la mayor parte de sus decisiones u objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función netamente descendiente. El ambiente de trabajo está constituido por una atmosfera de miedo, castigos y amenazas; muy pocas veces otorgan recompensas. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación entre jefe y empleado no existe más que en forma de directrices e instrucciones determinadas (Likert, 1968).

**Autoritarismo paternalista:** se da cuando los jefes tienen una confianza condescendiente en sus empleados y la mayor parte de las decisiones se toman desde los altos mandos; seguidas por unas pocas decisiones tomadas desde los rangos inferiores del mismo. Las recompensas y castigos son los métodos más utilizados para generar motivación en los grupos de trabajo. En este tipo de clima, se manipulan las necesidades sociales de los empleados, aunque la percepción general es que se trabaja dentro de un ambiente estable y estructurado (Likert, 1968).

**Consultivo:** en este los jefes tienen confianza en sus empleados por lo que las políticas, decisiones y regulaciones se toman desde los altos rangos de mando pero se permite a los empleados hacer parte de decisiones específicas en niveles inferiores por lo que el tipo de comunicación es descendiente. Las recompensas, castigos ocasionales e implicaciones son concebidos como motivaciones a los trabajadores ya que se busca satisfacer necesidades de prestigio y estima en el grupo de trabajo a través de un ambiente dinámico en el cual la administración se da bajo la forma de objetivos a alcanzar (Likert, 1968).

**Participativo:** aquí la participación en el grupo está basada en relaciones de confianza entre los jefes y empleados, en tanto los procesos de toma de decisiones están diseminados en la organización e integrados en cada uno de sus niveles. La comunicación es ascendente, descendente y lateral, los empleados se encuentran la mayor parte del tiempo motivados por la participación e implicación, el establecimiento de objetivos de rendimiento, el mejoramiento de métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos establecidos. Existen lazos de amistad y confianza entre superiores y subordinados dentro de un equipo de trabajo enfocado a alcanzar fines y objetivos de la organización, establecidos bajo una planeación estratégica (Likert, 1968).

### **2.2.3 Dimensiones del clima organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez, (1999) dice que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc. Las dimensiones del clima son características susceptibles a ser medidas dentro de un ámbito laboral e influyen en el comportamiento de los individuos de una organización. Diferentes autores han establecido dimensiones según criterios propios pero se puede encontrar que hay autores que coinciden en algunas dimensiones.

Entre los autores que trabajaron sobre las dimensiones del clima organizacional se encuentran:

Likert (1967) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer (1968), trabajaron en torno a seis dimensiones:

1. Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en la organización.
2. Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración: Percepción de equidad en en remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo.

5. Apoyo: Sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto: Confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Schneider y Bartlett (1968), también basaron sus estudios en seis dimensiones:

1. El apoyo patronal: Esta dimensión evalúa la percepción de los colaboradores con respecto al nivel en el que los superiores están interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en su esfuerzo y en mantener un espíritu amistoso de cooperación.
2. La estructura: Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.
3. La implicación con los nuevos empleados: Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.
4. Los conflictos interagencias: Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.
5. La autonomía de los empleados: Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo. .
6. El grado de satisfacción general: Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Pritchard y Karasick (1973), desarrollaron once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Brunet (2011), describió cuatro dimensiones para medir el clima organizacional:

1. Autonomía individual: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos, es decir, la posibilidad que se le da al empleado de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto: Esta dimensión mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo.
3. Tipo de recompensa: Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Esta dimensión se basa en lo que un empleado recibe de sus superiores.

#### **2.2.4 Estrategias de medición del clima organizacional**

- Observación

La observación directa consiste en que el jefe se dé cuenta de cómo los empleados trabajan para identificar aspectos en el ambiente de trabajo que generan descontento entre los colaboradores. A pesar de su facilidad, se trata de una herramienta que no es precisa ni objetiva y que demanda una gran cantidad de tiempo.

- Grupos focales

Los grupos focales son una forma muy común de medir el clima laboral. Se trata de una charla con un grupo de 6 a 12 participantes a los que un moderador les hace preguntas sobre aspectos puntuales de la organización. El gran reto al usar esta herramienta es lograr un ambiente de confianza para que los trabajadores se sientan cómodos y hablen abiertamente.

- Entrevistas

Las entrevistas pueden ser individuales o grupales y deben centrarse en aspectos más puntuales de la organización. Las entrevistas de salida son una buena alternativa para conocer una percepción sincera sobre las condiciones

laborales. Además, esta herramienta permite saber si en la organización existen diferentes climas organizacionales.

- Encuestas

El método más habitual para evaluar el clima laboral implica el uso de encuestas o instrumentos de medición a los trabajadores. Diseñar y llevar a cabo las encuestas de clima laboral puede llegar a ser un tema complejo (requiere poseer conocimientos sobre clima laboral, psicología, estadística y metodología de encuestas), por lo que en muchos casos las empresas o entidades deciden subcontratar su realización a empresas especializadas en este tema que ya cuentan con el know-how, herramientas y software necesarios para acometer este tipo de proyectos.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de clima laboral es el anonimato. La metodología debe permitir preservar el anonimato de las personas encuestadas, un factor indispensable si queremos asegurar la máxima sinceridad en las respuestas. La subcontratación de empresas externas para la realización de las encuestas es en este caso una garantía de anonimato adicional para los empleados.

En general, los cuestionarios de clima laboral suelen estar formados por los tres siguientes tipos de preguntas

**Preguntas demográficas y de segmentación:** Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.

**Preguntas de clima laboral:** Nos permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del clima laboral de la empresa. La mayoría de las empresas

que se dedican a realizar encuestas de clima ya cuentan con patrones de encuestas que adaptan a la singularidad de las empresas clientes.

Preguntas abiertas: Nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que nos ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

Aunque existen diversos modelos de encuesta de clima laboral, es fundamental que las preguntas se ajusten a la cultura y las dinámicas internas de la compañía. Algunos de los modelos de encuesta más comunes:

- Profile of a Organization, de Halpin & Croft
- Business and Climate Index, Payne & Mansfield
- Test de CO (TECLA), Universidad de los Andes
- Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), Universidad del Rosario de Bogotá
- Encuesta ECO (Estudio de clima organizacional), Fernando Toro
- Instrumento desarrollado por la fundación Great place to work
- Encuesta para medir clima organizacional de la Función Pública

### **2.2.5 Estrategias de intervención para la generación de mejores ambientes laborales - la relación clima bienestar y otros planes de intervención.**

Idalberto Chiavenato (1999, P. 5), nos habla sobre los beneficios sociales en la empresa, éstos que constituyen gran parte de la remuneración total del empleado. Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios ayudan además para retener la fuerza laboral y disminuir la rotación de personal. Existen tres tipos de benéficos sociales, de acuerdo con Chiavenato (1999, P. 5) auxilian al empleado en tres áreas de la vida, así:

- En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc).
- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.).
- Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.).

Los Beneficios Sociales se clasifican por Exigencias, Naturaleza u Objetivos de la siguiente manera, según Chiavenato:

**Beneficios por exigencias:** Los planes pueden clasificarse en legales y voluntarios, según su exigibilidad.

Los beneficios legales son los exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social o por convenciones colectivas con sindicatos, como: Prima anual, Vacaciones, Pensión, Seguro de accidentes de trabajo, Auxilio por enfermedad, Subsidio familiar, Salario por maternidad, Horas extras, Recargo por trabajo nocturno.

Beneficios voluntarios, concedidos por la liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley ni por la negociación colectiva. También se denominan beneficios marginales: Bonificaciones, Seguro de vida colectivo, Restaurante Transporte, Préstamos, Asistencia médico-hospitalaria.

**Beneficios por naturaleza:** Los planes pueden clasificarse en monetarios y no monetarios.

Beneficios monetarios. Concedidos en dinero a través de la nómina: Prima anual, Vacaciones, Pensión, Complementación de la pensión, Bonificaciones, Planes de préstamos, Complementación de salarios en las ausencias

prolongadas por causas de enfermedad, Reembolso o subsidio de medicamentos.

Beneficios no monetarios. Ofrecidos en forma de servicios, ventajas o comodidades para los usuarios: Servicio de restaurante, Asistencia médico hospitalaria y odontológica, Servicio social y consejería, club o asociación recreativa, Seguro de vida colectivo, conducción o transporte de la casa a la empresa, y viceversa, horario móvil de entrada y salida del personal de oficina.

**Beneficios por objetivos:** Los planes pueden clasificarse en asistenciales, recreativos y supletorios.

- Planes asistenciales. Beneficios que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad: Asistencia médico-hospitalaria, Asistencia odontológica, Asistencia financiera mediante préstamos, Servicio social, Complementación de los salarios durante ausencias prolongadas por enfermedad, Seguro de vida colectivo, Seguro de accidentes personales.
- Planes recreativos. Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo. En algunos casos, estos beneficios también se extienden a la familia del empleado: Asociación recreativa o club, Áreas de descanso en los intervalos de trabajo, Música ambiental, Actividades deportivas, Paseos y excursiones programadas.
- Planes supletorios. Servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida: Transporte o conducción del personal, Restaurante en el lugar de trabajo, Estacionamiento privado para los empleados, Horario

móvil de trabajo. Los planes supletorios constituyen aquellas comodidades que si la empresa no las ofreciese, el empleado tendría que buscarlas por sí mismo.

Los objetivos de los planes de bienestar organizacional son: mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, mejoramiento del clima organizacional, reducción de la rotación de personal y del ausentismo, facilidad de atracción y el mantenimiento de recursos humanos y en general aumento de la productividad.

### **2.3 Marco legal y normativo de clima laboral en el sector público**

A continuación se presenta la normatividad vigente en temas de clima laboral para las entidades del estado, de acuerdo a los siguientes ámbitos:

#### **2.3.1 Relaciones laborales**

- La Ley 87 de 1993 y el Decreto reglamentario 1599 del 2005 crean el modelo estándar de control interno (MECI), en el cual se incluye el clima laboral como variable clave de la gestión.
- La ley 1010 de 2006 reglamenta las actividades que comprenden acoso laboral, los procedimientos, las sanciones y las formas de reparación.

#### **2.3.2 Bienestar**

- Los programas de bienestar están reglamentados por medio del Decreto ley 1567 de 1998 en los artículos 18 al 25 (cada entidad debe generar su programa específico).
- Existen lineamientos de política y guía de ejecución de programas de readaptación laboral, según lo dispuesto en la Ley 617 del 2000, artículo 77.

### **2.3.3 Manejo de la diversidad**

- La participación femenina está reglamentada a través de la ley de cuotas, con la cual se busca mejorar los niveles de inserción de las mujeres en todos los niveles de la administración pública (Ley 581 del 2000); Constitución Política, artículos 13, 40 y 43.
- Está prohibido el despido de mujeres en estado de embarazo y en caso de declaratoria de insubsistencia se dará solo ocho días después de terminada la licencia de maternidad (Ley 909 del 2004, artículo 51).

### **2.3.4 Negociación colectiva**

- Reglamentado en su marco general por medio del Convenio 151 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el artículo 39 de la Constitución Política.
- La creación de asociaciones sindicales y la resolución de conflictos con empleados que adquieren su fuero se reglamentan por medio del Convenio 87 de la OIT, artículo 23; la Declaración Universal de Derechos Humanos; los artículos 7, 8 y 9; el artículo 22 de la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre (Organización de los Estados Americanos - OEA, 1948); el artículo 16 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos (OEA, 1969); las leyes 26 de 1976; 74 de 1968, 16 de 1972; 584 del 2000; 712 del 2001; los decretos ley 2663 de 1950, y el Decreto 2813 del 2000.
- Los aspectos propios de la negociación colectiva (sus formas y procedimientos) se encuentran reglamentados en los Convenios 98, 151 y 154 de la OIT; las leyes 27 de 1976; 411 de 1997 y 278 de 1996; los decretos 2663 de 1950 y 1092 del 2012.
- Los aspectos relacionados con huelgas en el sector público se encuentran reglamentados por el art. 8 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC) y el Decreto ley 2663 de 1950.

- La Corte Constitucional garantiza a través de su jurisprudencia que los empleados del sector público cuentan con todas las garantías para la formación de una asociación sindical.
- Por pronunciamientos de la Corte Constitucional los empleados de carrera administrativa tienen prohibida la realización de huelgas, y los trabajadores oficiales solo podrán realizarlas en caso de no pertenecer a una empresa que preste servicios públicos esenciales (Decreto ley 2660 de 1950, art. 416).

### **2.3.5 Valoración**

- Los artículos 32 y 33 del Decreto 1567 de 1998 contemplan la realización por parte del gobierno nacional de planes de incentivos no pecuniarios para resaltar y reconocer el desempeño excelente de individuos o grupos de trabajo en las entidades del nivel central y territorial.
- Por medio del Decreto 921 del 2000, artículos 1 al 16, se reglamenta la creación del Banco de Éxitos de la Administración Pública, y además se crea el Premio Nacional de Alta Gerencia como un estímulo para el mejoramiento de las entidades a partir de los casos registrados año a año en el Banco de Éxitos (CP, art. 189; Ley 489 de 1998, arts. 24 y 25; Cartilla DAFP n.º 21, pp. 7 y 8).

Función Pública es la entidad técnica, estratégica y transversal del Gobierno Nacional que contribuye al bienestar de los colombianos mediante el mejoramiento continuo de la gestión de los servidores públicos y las instituciones en todo el territorio nacional, establece que el clima laboral hace referencia a las características percibidas en el ambiente de trabajo y que tienen consecuencias sobre los patrones de comportamiento laboral de los servidores. Estas características pueden ser relativamente permanentes en el tiempo y se diferencian de una entidad a otra o entre dependencias de una misma entidad.

Debido a la importancia de lo anterior, el Decreto 1567 de 1998 (artículo 24) y el Decreto 1083 de 2015 (artículo 2.2.10.7) establecen que se debe hacer

medición del clima laboral al menos una vez cada dos años en las entidades del estado. Y a partir de los resultados que arroje dicha medición, establecer estrategias de intervención y la manera como se llevarán a cabo.

La función pública cuenta con un instrumento de evaluación de Clima organizacional. Sin embargo, algunas instituciones, como es el caso del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, ha querido diseñar y aplicar un instrumento adaptado a sus propias necesidades, teniendo en consideración la naturaleza de los servicios que presta, la estructura administrativa que se extiende por todo el territorio nacional, la dinámica administrativa interna con objetivos definidos a partir del Sistema Integrado de Gestión y el contexto singular en ambientes urbanos y rurales en que se desarrolla la actividad laboral de buena parte de los servidores públicos.

Función Pública recalca que para evaluar y mejorar el clima laboral de la entidad se debe considerar la percepción total que tiene el servidor. Es decir, esa percepción se extiende desde la forma en que se adapta a su puesto de trabajo hasta el rendimiento que da en el mismo. De acuerdo con Función Pública (2012), algunos de los elementos más importantes para tener en cuenta en estas mediciones son:

- Trato igual hacia todos los servidores, independiente de su forma de vinculación o nivel jerárquico
- Condiciones físicas del lugar de trabajo
- Liderazgo de los gerentes públicos y demás servidores del nivel directivo
- Recompensa y reconocimiento por parte de la entidad al buen desempeño de los servidores y equipos de trabajo
- Relaciones interpersonales entre los miembros de la entidad
- Remuneración, es decir, si los servidores sienten que su salario es acorde con sus funciones o no

- Pertenencia hacia la entidad, qué tan motivado y satisfecho se encuentra el servidor en la entidad

Así mismo esta entidad recomienda que para llevar a cabo las intervenciones se tenga en cuenta que:

- La intervención debe partir de la identificación de una situación problemática percibida como negativa por parte de los servidores
- El objetivo de la intervención debe ser lograr un cambio en la forma como se interactúa
- Los resultados del diagnóstico sobre clima laboral deben socializarse con todos los servidores de la entidad

Algunos de los temas macro que pueden ser objeto de intervención son:

- a. Comunicación e integración
- b. Orientación organizacional
- c. Gestión del talento humano
- d. Estilos de dirección
- e. Trabajo en equipo
- f. Espacio físico de trabajo

### **2.3.6 Consideraciones presupuestales y políticas**

Los programas de bienestar en las entidades del estado están reglamentados por medio del Decreto ley 1567 de 1998 en los artículos 18 al 25, lo ideal es que se diseñen a partir de los resultados de la medición del clima organizacional, como lo recomienda Función Pública y otras consideraciones propias de cada región y entidad.

Para el caso específico del SENA, existe un plan de bienestar regional con recursos asignados de acuerdo a la planeación del año inmediatamente anterior. Tradicionalmente este presupuesto se ha invertido en la participación de los funcionarios en los eventos deportivos y culturales que organiza cada año la

entidad en diferentes ciudades del país. Otra parte importante del presupuesto se invierte en la celebración de fechas especiales, tales como, día de la madre, día del padre, día de la mujer, día del instructor, día de los niños y celebraciones de navidad y cierre de año.

Cabe aclarar que este presupuesto está destinado específicamente a funcionarios de planta y deja por fuera a casi el 80% de los trabajadores y colaboradores de la entidad, es por esto que en la propuesta que se presentará se tendrá en cuenta la participación de los contratistas a través de diferentes estrategias y alianzas que les permita también hacer parte de las actividades de bienestar.

Por solicitud de las Directivas de la Regional, la propuesta de intervención se basará en actividades que no requieran de mayor inversión y se puedan realizar con las herramientas que cuenta la entidad, pues el plan de bienestar se debe ejecutar en un 90% acorde a lo planeado en la vigencia anterior, sin embargo, previa concertación se pudo lograr que se cuente con el 5% del presupuesto del plan de bienestar del segundo semestre y que éste sea invertido en acciones que no se puedan cubrir con las herramientas de la entidad y principalmente en actividades deportivas. Se contará entonces con un presupuesto de veintidós millones quinientos mil pesos (\$22.500.000) para adelantar algunas de las acciones que se describirán en la propuesta.

La Regional cuenta con un Comité de Bienestar, quienes se encargan de planear y velar por la correcta ejecución de los recursos asignados a este rubro. Este comité está integrado por el Director Regional, los Subdirectores de centro, el líder de talento humano, el líder de seguridad y salud en el trabajo y un representante de cada uno de los tres sindicatos que están legalmente establecidos en la Regional. Será en este escenario en donde se presente esta investigación y se justifique esta propuesta para garantizar la ejecución del presupuesto asignado para cubrir algunas de las actividades.

Las demás propuestas serán adelantadas con los recursos y herramientas, tanto físicas como de talento humano con que cuenta la entidad y a través de convenios y alianzas ya establecidos para lograr llegar a una mayor cobertura de acciones y colaboradores beneficiarios del plan.

## **2.4 Marco institucional**

El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa; Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia. Ofrece formación gratuita a millones de colombianos que se benefician con programas técnicos, tecnológicos y complementarios que, enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país, entran a engrosar las actividades productivas de las empresas y de la industria, para obtener mejor competitividad y producción con los mercados globalizados.

La entidad más querida por los colombianos funciona en permanente alianza entre Gobierno, empresarios y trabajadores, desde su creación hace más de 60 años, con el firme propósito de lograr la competitividad de Colombia a través del incremento de la productividad en las empresas y regiones, sin dejar de lado la inclusión social, en articulación con la política nacional: Más empleo y menos pobreza. Por tal razón, se generan continuamente programas y proyectos de responsabilidad social, empresarial, formación, innovación, internacionalización y transferencia de conocimientos y tecnologías.

### **MISION**

En el plan estratégico del SENA 2015-2018 está plasmada la siguiente Misión:

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

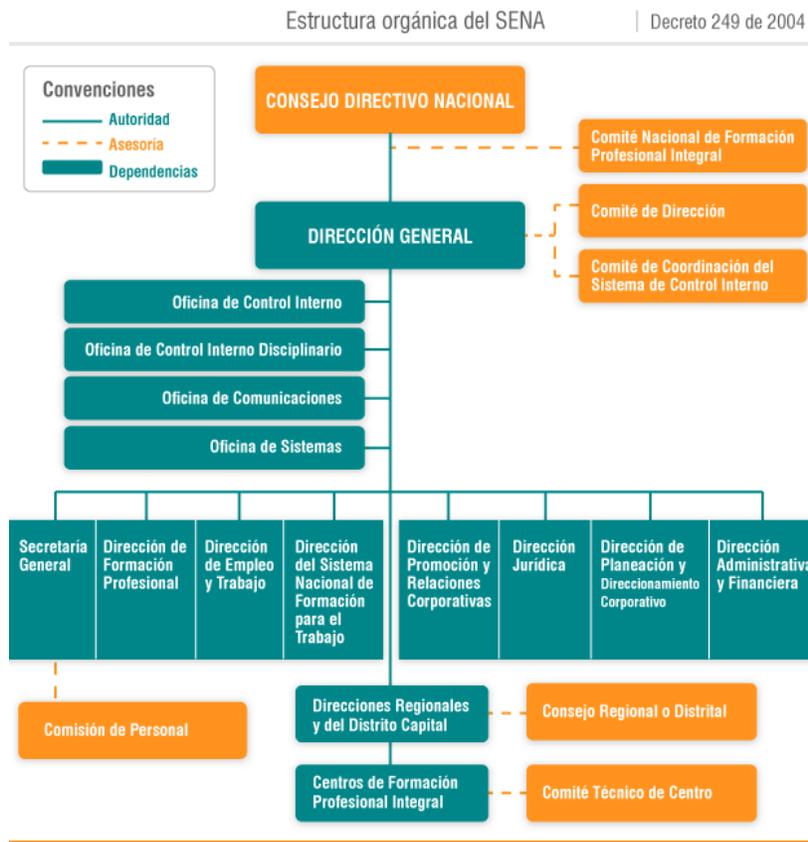
personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

## VISION

En el plan estratégico del SENA 2015-2018 está plasmada la siguiente Visión:

El SENA será reconocido por la efectividad de su gestión, sus aportes al empleo decente y a la generación de ingresos, impactando la productividad de las personas y de las empresas; que incidirán positivamente en el desarrollo de las regiones como contribución a una Colombia educada, equitativa y en paz.

**Figura 1. Estructura Orgánica del SENA**



Fuente: SENA (2019). Recuperado de [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)

Figura 2. Estructura orgánica SENA Regional Santander



90-P-001 V.03

Fuente. Elaboración propia

### 2.4.1 Historia del SENA<sup>1</sup>

Transcurría el año 1957 cuando Rodolfo Martínez Tono se embarcó en el sueño que se convertiría en la que sería la obra de su vida. Ese sueño, recogía, en parte, un anhelo de las clases trabajadoras, quienes algunos años antes, a través de las organizaciones sociales constituidas en ese entonces, como la Unión de trabajadores Colombianos (UTC) y la Confederación de trabajadores de Colombia (CTC), plantearon la necesidad de que el país contara con un instituto de enseñanza laboral técnica, a estilo SENAI del Brasil.

<sup>1</sup> SENA (2018). Recuperado de <http://archivo.sena.edu.co/Portal/El+SENA/Historia/Historia.htm>

En una conversación, a la orilla del lago Lemán, en Suiza, con Francis Blanchard, director de la División de Formación, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se planteó la posibilidad de crear una organización descentralizada del Estado y con financiación autónoma. El proyecto tomó forma en la mente de Martínez, quien lo expuso ante el entonces Ministro de Trabajo, Raimundo Emiliani Román. La iniciativa, defendida en un intenso debate ante el Consejo de Ministros y revisada por un comité asesor, fue aprobada.

Así, el SENA nació durante el Gobierno de la Junta Militar, posterior a la renuncia del General Gustavo Rojas Pinilla, mediante el Decreto-Ley 118, del 21 de junio de 1957.

Sus funciones, definidas en el Decreto 164 del 6 de agosto de 1957, eran brindar formación profesional a los trabajadores, jóvenes y adultos de la industria, el comercio, la agricultura, la minería y la ganadería.

Así mismo, su fin era proporcionar instrucción técnica al empleado, formación acelerada para los adultos y ayudarles a los empleadores y trabajadores a establecer un sistema nacional de aprendizaje.

Además, organizar y mantener la enseñanza teórica y práctica relacionada con diferentes oficios; seleccionar los candidatos al aprendizaje; realizar cursos complementarios de preparación, perfeccionamiento y adiestramiento para trabajadores técnicos; y contribuir con el desarrollo de investigaciones relacionadas con la organización científica, entre otras.

La entidad tripartita, en la cual participarían trabajadores, empleadores y Gobierno, se llamó Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y surgió en el momento indicado. La industria pretendía conquistar nuevos mercados y necesitaba más trabajadores y mejor calificados, métodos modernos y cambios drásticos en la productividad.

El nombre, SENA, lo escogió Martínez Tono, quien admiraba el río Sena que cruza a París, la ciudad luz, capital de Francia, donde estudió aspectos relacionados con la formación profesional.

Antes de cumplir 30 años, Rodolfo Martínez, convirtió su tesis de grado, "La Formación Profesional en el Marco de una Política de Empleo", en el SENA, institución a la cual estuvo vinculado durante 17 años, desde su creación en 1957, hasta el cambio de dirección propuesto por el presidente Alfonso López Michelsen en 1974.

### **Conocimiento para todos los colombianos**

El SENA es un establecimiento público, con financiamiento propio derivado de los aportes parafiscales de los empresarios, que ofrece instrucción gratuita a millones de personas que se benefician con programas de formación complementaria y titulada y jalona el desarrollo tecnológico para que las empresas del país sean altamente productivas y competitivas en los mercados globalizados.

Busca la capacitación técnica del recurso humano; forma personas para vincularlas al mercado laboral, empleadas o subempleadas, y realiza actividades de desarrollo empresarial, comunitario y tecnológico.

La oferta regular para técnicos, tecnólogos y trabajadores especializados incluye 522 programas y tiene 56 mesas sectoriales, conformadas por empresarios de diversos sectores de la producción que, junto con los expertos de la institución diseñan los programas.

El SENA se ha adaptado a los cambios en las tendencias demográficas y tecnológicas para optimizar su función.

Durante estos más de 60 años el SENA se consolidó como una entidad de formación profesional y extendió sus servicios a todos los municipios de Colombia mediante alianzas estratégicas con alcaldes y gobernadores.

Actualmente, llega a los 1099 municipios, incluso a los más alejados, con una red corporativa de comunicaciones que comprende la Dirección General, 33 Regionales, 115 Centros de Formación Profesional y 45 aulas móviles con acceso a INTERNET, el cual se brinda con más de 15.000 computadores conectados.

Fortaleció su esquema de formación con un enfoque por competencias laborales para adaptarse a los parámetros establecidos por otras instituciones de educación superior y técnica mundiales.

Mediante sus programas Jóvenes Rurales y Jóvenes en Acción, estimula el empleo y la generación de riqueza del sector agropecuario; a través del Fondo Emprender y del Sistema Nacional de Incubación de Empresas, refuerza la estrategia del Gobierno Nacional de fomentar el emprendimiento y, a través de “Colombia Certifica”, reconoce la experiencia y los conocimientos del trabajador colombiano.

El SENA es pionero en cooperación en América Latina. El Instituto de Formación Profesional (Infop) de Honduras, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (Intecap) de Guatemala, el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (Ince) de Venezuela, la Fundación Nacional para la Capacitación Laboral (Infocal) de Bolivia, el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (Infotep) de República Dominicana, el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (Senati) de Perú y el Servicio Ecuatoriano de Capacitación (SECAP) de Ecuador, reciben asesoría presencial en el desarrollo de los sistemas de formación profesional.

Alianzas claves le han permitido traer conocimiento al país y desarrollar pasantías a los aprendices y capacitarse a los instructores, con universidades e instituciones técnicas y tecnológicas de países como México, España, Francia, Alemania, Australia, América Latina y el Caribe.

El SENA pertenece al sector educación, específicamente a la educación para el trabajo, está adscrito al Ministerio del Trabajo ya que la formación que ofrece es precisamente, formación para el trabajo y el desarrollo humano.

El SENA es líder en el sector ya que es la única entidad del estado que ofrece formación gratuita y atiende a millones de colombianos en todo el territorio.

#### **2.4.2 Servicios que ofrece el SENA**

- Formación titulada
- Formación complementaria
- Formación virtual
- Evaluación y certificación de competencias laborales
- Bilingüismo
- Articulación con la educación media
- Tecnoparque
- Tecnoacademia

#### **2.4.3 Funciones del SENA**

Según la ley 119 DE 1994, en el artículo cuatro se establecen como funciones del SENA, las siguientes:

1. Impulsar la promoción social del trabajador, a través de su formación profesional integral, para hacer de él un ciudadano útil y responsable, poseedor de valores morales éticos, culturales y ecológicos.

2. Velar por el mantenimiento de los mecanismos que aseguren el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, relacionadas con el contrato de aprendizaje.
3. Organizar, desarrollar, administrar y ejecutar programas de formación profesional integral, en coordinación y en función de las necesidades sociales y del sector productivo.
4. Velar porque en los contenidos de los programas de formación profesional se mantenga la unidad técnica.
5. Crear y administrar un sistema de información sobre oferta y demanda laboral.
6. Adelantar programas de formación tecnológica y técnica profesional, en los términos previstos en las disposiciones legales respectivas.
7. Diseñar, promover y ejecutar programas de formación profesional integral para sectores desprotegidos de la población.
8. Dar capacitación en aspectos socio empresariales a los productores y comunidades del sector informal urbano y rural.
9. Organizar programas de formación profesional integral para personas desempleadas y subempleadas, y programas de readaptación profesional para personas en situación de discapacidad.
10. Expedir títulos y certificados de los programas y cursos que imparta o valide, dentro de los campos propios de la formación profesional integral, en los niveles que las disposiciones legales le autoricen.
11. Desarrollar investigaciones que se relacionen con la organización del trabajo y el avance tecnológico del país, en función de los programas de formación profesional.
12. Asesorar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en la realización de investigaciones sobre recursos humanos y en la elaboración y permanente actualización de la clasificación nacional de ocupaciones, que sirva de insumo a la planeación y elaboración de planes y programas de formación profesional integral.

13. Asesorar al Ministerio de Educación Nacional en el diseño de los programas de educación media técnica, para articularlos con la formación profesional integral.

14. Prestar servicios tecnológicos en función de la formación profesional integral, cuyos costos serán cubiertos plenamente por los beneficiarios, siempre y cuando no se afecte la prestación de los programas de formación profesional.

#### 2.4.4 Direccionamiento estratégico de la entidad

La entidad está trabajando en su direccionamiento estratégico en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 'Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad' que traza el curso de acción para remover los obstáculos y transformar las condiciones que hagan posible acelerar el crecimiento económico y la equidad de oportunidades del país, y que se fundamenta en la ecuación del bienestar:

**Figura 3. Modelo Direccionamiento Estratégico SENA**



Fuente: Recuperado de [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co) (2019)

El SENA en este nuevo cuatrienio se posiciona como el vehículo para la transformación del país y su nuevo direccionamiento está fundamentado en cuatro pilares principales que enmarcan las apuestas estratégicas del Gobierno y se ven desplegadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, como son:

- **Doble Titulación:** el SENA viene trabajando en el rediseño del programa, de forma articulada con el Ministerio del Trabajo y el Ministerio de Educación Nacional. Para 2019 esperamos tener lista la nueva estrategia con el fin de garantizarles a nuestros jóvenes inclusión productiva, con vocación productiva en las regiones.
- **Sistema Nacional de Cualificaciones:** el SENA participa en su creación e implementación, el cual busca –para facilitar la coordinación efectiva de la institucionalidad para promover la articulación entre educación formal y formación profesional–, que responda a su vez a las necesidades del mercado de trabajo, la productividad y el desarrollo social del país.
- **Transformación empresarial:** con el fin de aportar a la productividad y competitividad del país, el SENA le apuesta al impulso de la cuarta revolución industrial para jalonar la modernización productiva de las empresas del país.
- **El SENA como brazo operativo de la Economía Naranja:** la entidad se compromete a fortalecer la calidad y pertinencia de sus programas de formación, de cara a la empleabilidad, el emprendimiento y las últimas tendencias para el fortalecimiento de la economía naranja en el país.

**Figura 4. Pilares estratégicos SENA 2018-2022**



Fuente: Recuperado de [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co) (2019)

## **2.4.5 Sistema integrado de gestión**

Es una herramienta de gestión que contribuye a aumentar el desempeño institucional a través de sus procesos, lo cual se ve reflejado en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios de la Entidad, en el cumplimiento de los objetivos institucionales con eficiencia, eficacia y efectividad, y en la satisfacción de las necesidades, intereses y expectativas de los clientes - usuarios, partes interesadas y grupos de interés.

### **Enfoque**

- Centrado en las Personas.
- Enfoque en Resultados (servicios - productos).
- Integralidad en la gestión.
- Simplificación.

### **Alcance**

El SENA determinó el alcance de su Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol – SIGA considerando los límites físicos y organizacionales y la aplicabilidad de los requisitos de las Normas Técnicas y Legales bajo las cuales se implementan los Subsistemas que lo conforman: NTCGP 1000:2009, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, DECRETO 1072 DE 2015, ISO 27001:20013 y el Modelo Estándar de Control Interno MECI: 2014.

El alcance cubre: los servicios de Asesoría para la Creación de Empresas, Asesoramiento para el Crecimiento y Escalabilidad Empresarial, Evaluación y Certificación de Competencias Laborales, Formación Profesional Integral, Gestión para el Empleo, Normalización de Competencias Laborales y Programas de Investigación Aplicada, Innovación y Desarrollo Tecnológico y Formación Continua especializada; los Trabajadores de Planta, Contratistas, Aprendices o Estudiantes con contrato de aprendizaje o en pasantía y Trabajadores en Misión;



Como nos muestra la figura anterior, el SENA ha definido dentro de sus procesos estratégicos la Gestión del Talento Humano, lo anterior nos permite establecer la importancia que para la entidad tiene su recurso humano y por esto la necesidad de intervenir en acciones de mejora en este importante proceso, en este caso específico, hacia el mejoramiento del clima organizacional en la Regional Santander.

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### 3 Metodología de la Investigación

#### 3.1 Tipo de investigación

Por tratarse de un estudio en el que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, el presente proyecto de investigación se realizará bajo la metodología no experimental, de tipo transeccional ya que su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado; será de carácter descriptivo pues se pretende indagar la incidencia de las variables en una población, en este caso los funcionarios del SENA Regional Santander.

#### 3.2 Variables de investigación

Como resultado de un trabajo conjunto entre la Dirección General y las comisiones de personal de las Regionales del SENA, se definieron las variables que hace parte del presente estudio.

**Tabla 2. Tipo de variables**

Variable	Tipo
Normas de Excelencia – Calidad	Cuantitativo
Claridad organizacional	Cuantitativo
Apoyo y camaradería	Cuantitativo
Recompensa	Cuantitativo
Seguridad	Cuantitativo
Responsabilidad, autonomía y empoderamiento	Cuantitativo
Estilos de Dirección	Cuantitativo
Sentido de pertenencia – Orgullo	Cuantitativo
Beneficios, bienestar	Cuantitativo

Estabilidad	Cuantitativo
Confianza	Cuantitativo
Valores colectivos	Cuantitativo
Gestión del desempeño	Cuantitativo
Oportunidades de desarrollo	Cuantitativo
Entrenamiento y capacitación	Cuantitativo
Estructura de procesos	Cuantitativo
Comunicación	Cuantitativo
Resistencia al cambio	Cuantitativo
Resolución de conflictos	Cuantitativo
Colaboración y trabajo en equipo	Cuantitativo

Fuente: Secretaría General SENA

### 3.2.1 Definición conceptual de las variables

Durante el proceso de investigación es necesario aparte de identificar, definir las variables para establecer el significado y unificar criterios y/o enfoques que se da a cada una de estas.

Tabla 3. Definición conceptual de variables

Variable	Definición conceptual
Normas de Excelencia – Calidad	El énfasis que se hace en la calidad del rendimiento, en la producción sobresaliente y desafíos, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que en la Entidad se fijan objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con estas.
Claridad organizacional	El grado con que los miembros del Sena experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos. Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la Entidad. Medida en que las metas y programas son consistentes con los criterios y políticas de la dirección

Apoyo y camaradería	Sentimiento experimentado por los miembros, mediante el cual se considera como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento de que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo
Recompensa	Grado en que los miembros sientan que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo y/o sanción que reciben según realice bien o mal el trabajo asignado. Acogida e importancia que puedan tener sus ideas y sugerencias.
Seguridad	El sentimiento de los miembros por el cual experimentan seguridad, salud y bienestar tanto física, psicológica y social
Responsabilidad, autonomía y empoderamiento	El grado con que los miembros reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden. Grado con que los miembros experimentan tomar decisiones acerca de cómo realizar su trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores
Estilos de Dirección	Forma en que los Jefes dirigen, apoyan, estimulan, orientan, acompañan y dan participación al personal
Sentido de pertenencia – Orgullo	Sentimiento de orgullo derivado de la vinculación a la Entidad, compromiso con sus objetivos y programas. Motivación para trabajar en la Entidad
Beneficios, bienestar	Grado de equidad en los beneficios derivados del trabajo. Sentimiento de bienestar organizacional, beneficios, programas culturales, recreativos, deportivos entre otros.
Estabilidad	El sentimiento de los miembros por el cual experimentan estabilidad en el trabajo, grado en que los trabajadores ven en la Entidad claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se le conserva o despiden con criterio justo
Confianza	Confianza genuina que sienten los trabajadores hacia sus líderes

Valores colectivos	Grado en que se perciben en el medio interno valores como Cooperación (ayuda mutua, apoyo), responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento), Respeto (consideración, buen trato) y manejo adecuado de las diferencias.
Gestión del desempeño	Abarca la calificación de la tarea, evaluación de los resultados relacionados con el logro de objetivos institucionales, autocontrol de la gestión y retroalimentación de los líderes
Oportunidades de desarrollo	Oportunidades de crecimiento en cargo de manera vertical y horizontal, oportunidades de exposición para perfeccionar o desarrollar nuevas competencias administrativas y/o técnicas requeridas para asumir nuevos retos. Oportunidades de desarrollo y crecimiento a nivel integral.
Entrenamiento y capacitación	Acciones y programas de inducción, reinducción y entrenamiento, capacitación y formación en diferentes temas propios del rol de cada trabajador o de quienes cambian de área o para quienes son promovidos dentro de la estructura.
Estructura de procesos	Forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades, relaciones en diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel, relación con el organigrama, normas, reglas, controles, políticas, procedimientos que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la Entidad. Planificación de cargas de trabajo.
Comunicación	Intercambio de retroalimentar ideas, pensamientos y sentimientos a través de conversaciones, medios escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en la Entidad; orientados a fortalecer la identificación y cohesión entre sus miembros. También se refiere a comunicación entre Dirección y trabajadores.
Resistencia al cambio	La flexibilidad o resistencia que tienen los miembros de la organización para introducir, asimilar, apropiarse y comunicar cambios de tipo tecnológico, administrativo,

	gerencial, de mercado, de producto, o de tipo cultural para poder responder en forma rápida y oportuna a las innovaciones que se suceden en su entorno o en su interior.
Resolución de conflictos	Capacidad para identificar y analizar los elementos significativos que constituyen un problema, eligiendo la solución más apropiada para resolverlo en un contexto particular. En la Entidad el conflicto es generado por las desavenencias entre los miembros de los diferentes grupos. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en relación con Jefes o superiores
Colaboración y trabajo en equipo	Forma en que el trabajador se siente miembro importante de un grupo o equipo de trabajo, donde existe colaboración y compañerismo entre sus miembros, una actitud favorable a la solución de conflictos y una adecuada disposición para afrontar con éxito los cambios que se presentan en la sección, departamento o dependencia, a través de un trabajo de grupo para el logro de los objetivos propuestos por la Entidad.

Fuente: Secretaría General, Dirección General SENA.

### 3.2.2 Definición operacional

Se realiza la descripción operacional de las variables a partir de la descripción conceptual, mediante los criterios a tener en cuenta para la recolección de los datos para su posterior análisis.

**Tabla 4. Definición operacional de variables**

Variable	Definición operacional
Normas de Excelencia – Calidad	
Claridad organizacional	
Apoyo y camaradería	

Recompensa	Todas las variables fueron medidas con la aplicación del instrumento desarrollado desde Dirección General para todas la Regionales del SENA en el país
Seguridad	
Responsabilidad, autonomía y empoderamiento	
Estilos de Dirección	
Sentido de pertenencia – Orgullo	
Beneficios, bienestar	
Estabilidad	
Confianza	
Valores colectivos	
Gestión del desempeño	
Oportunidades de desarrollo	
Entrenamiento y capacitación	
Estructura de procesos	
Comunicación	
Resistencia al cambio	
Resolución de conflictos	
Colaboración y trabajo en equipo	

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Fuentes de información

La información se obtendrá de los resultados de la última medición del clima organizacional del SENA a nivel nacional y remitidos a cada Regional para su análisis y planes de mejora. El diagnóstico se acompañará con otro tipo de información relevante sobre situaciones que han evidenciado el deterioro del clima organizacional en el SENA, Regional Santander

La información será tomada directamente del área de talento humano del Despacho de la Regional Santander.

### 3.4 Población muestra

El instrumento fue aplicado a través de un cuestionario web desde Dirección General a todos los funcionarios y contratistas del país, tuvo respuesta en Santander de 282 funcionarios de planta y 1376 contratistas.

Esto corresponde al 84% de funcionarios de planta de la regional del total de 336 al momento de la medición y el 76% de contratistas del total de 1799 al momento de la medición.

### 3.5 Herramienta de recolección de la información.

La Secretaría General del SENA con el apoyo de un grupo interdisciplinario diseñó el instrumento de medición de clima organizacional para todos los funcionarios y contratistas del país.

El cuestionario fue diseñado según las necesidades y requerimientos del SENA. Se tomaron las veinte (20) variables descritas anteriormente y se tuvieron en cuenta las recomendaciones de las comisiones de personal de la Entidad.

El cuestionario contó inicialmente con ochenta (80) ítems, cuatro (4) por cada una de las variables.

#### 3.5.1 Estructura del cuestionario

El cuestionario fue estructurado en dos fragmentos así:

**Tabla 5. Estructura del cuestionario aplicado**

Fragmento	Descripción
Información sociodemográfica de los participantes	1. Tipo de vinculación: Funcionario y Contratista

	2. Género 3. Rango de Edad 5. Estado civil 6. Formación Académica 7. Antigüedad 8. Área de trabajo 9. Regional 10. Centro de Formación
Ítems de variables de Clima Organizacional	Sesenta (60) afirmaciones cerradas con escala tipo Likert, con cinco opciones de respuesta <input type="checkbox"/> Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Algunas Veces <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de Acuerdo)

Fuente: Secretaría General, Dirección General SENA

### 3.5.2. Cuestionario

Anexo 1.

### 3.6 Procesamiento de información

Con el propósito de validar el cuestionario, se realizó una prueba piloto, a la que se convocaron 130 servidores públicos del SENA con participación de todas las Regionales; 102 respondieron la prueba y de estos se identificaron 98 respuestas efectivas. De acuerdo a los comentarios y sugerencias de quienes participaron en esta prueba piloto se realizaron ajustes necesarios al cuestionario. El cuestionario final se estructuró con 60 ítems.

Luego de recibir los datos con las respuestas de los evaluados se realizaron las siguientes actividades:

### **3.6.1 Verificación de datos**

Los datos se recibieron en formato EXCEL. A nivel nacional se analizaron un total de 23964 datos con identificación del evaluado y algunas de sus características sociodemográficas y laborales. Igualmente las respuestas a los sesenta (60) ítems. Estas respuestas se encuentran en escala de 1 a 5 puntos siendo el valor más alto indicador de un mayor valor del rasgo evaluado.

### **3.6.2 Transformación de datos**

Se hizo necesario transformar los datos del formato EXCEL al formato de texto plano TXT, en un solo archivo con los datos de todos los evaluados. Se hizo un solo archivo con la información de contratistas y funcionarios, dejando la información que pueda identificar a cada una de las dos poblaciones por separado para el proceso de análisis técnico del instrumento en cada población.

### **3.6.3 Conformación del archivo de datos**

Se transforma el formato de los datos a uno que pueda utilizar el software Winsteps, que se usó para el procesamiento de datos. Winsteps es un software que opera en plataforma windows y que implementa los principios de la Teoría de Respuesta al Ítem para construir mediciones objetivas a partir de una base de datos sencilla en la cual se especifican personas (evaluados) y sus respuestas a un grupo de ítems. Este programa está diseñado para construir mediciones a partir de conjuntos de respuestas de personas a ítems ya sea dicótomos o polítomos. Para las estimaciones utiliza los algoritmos PROX (aproximación normal) para estimaciones gruesas y luego el UCON (máxima verosimilitud incondicional, máxima verosimilitud conjunta) para estimaciones precisas. Ofrece varias posibilidades de tratamiento de datos, archivos de salida y estadísticas de análisis.

#### **3.6.4 Diseño del archivo de comandos**

Se diseñó el archivo de comandos a utilizar con el software empleado para los datos de todos los evaluados.

#### **3.6.5 Primer Procesamiento de datos**

De acuerdo con la necesidad de seleccionar una muestra de funcionarios de planta (300) y otra de contratistas (500) para realizar el análisis técnico de la prueba, se realizó un primer procesamiento de datos para identificar y seleccionar la muestra de datos para cada caso. Utilizando el modelo Rash y de acuerdo con los datos encontrados tanto para la población de contratistas como para la de funcionarios, se observa que la calidad técnica, psicométrica de la prueba es muy alta y cumple con los estándares tanto nacionales como internacionales.

#### **3.6.6 Procesamiento final de datos y entrega de informes**

Se procesaron los datos con el Software definido para este fin, para la muestra de funcionarios y para la muestra de contratistas. Se remitió a cada Regional el informe del comportamiento de los ítems por Regional, Despacho y centro de formación.

## **CAPITULO 4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

## 4. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

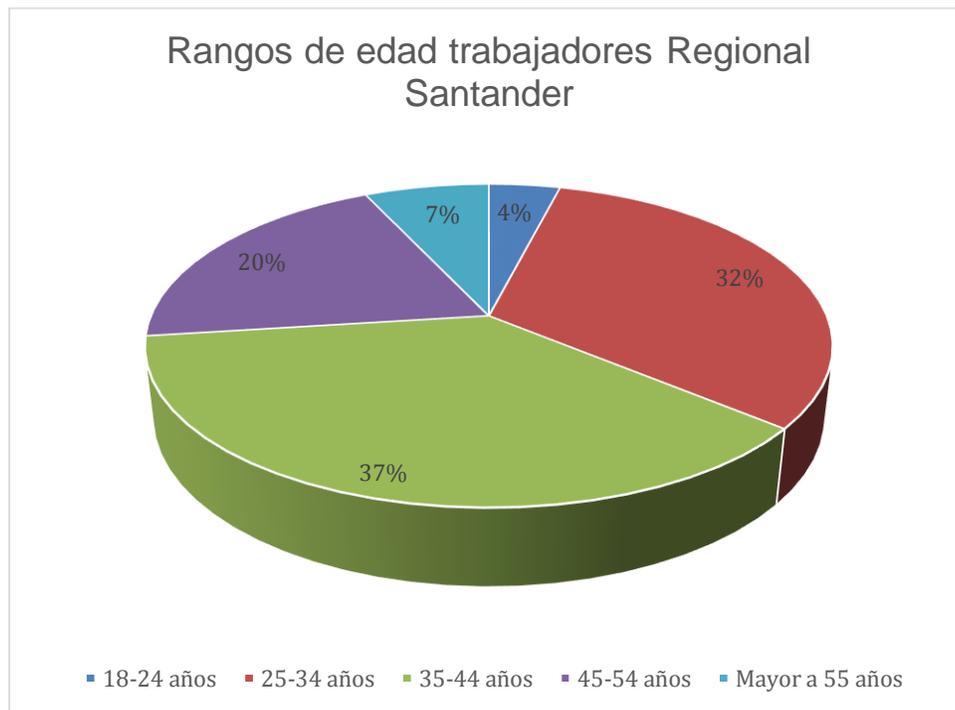
### 4.1 Resultados aplicación instrumento de medición

#### 4.1.1 Variables sociodemográficas

Población: En la Regional Santander el instrumento de medición fue respondido por 1659 personas en total. De esas 282 funcionario de planta y 1376 contratistas.

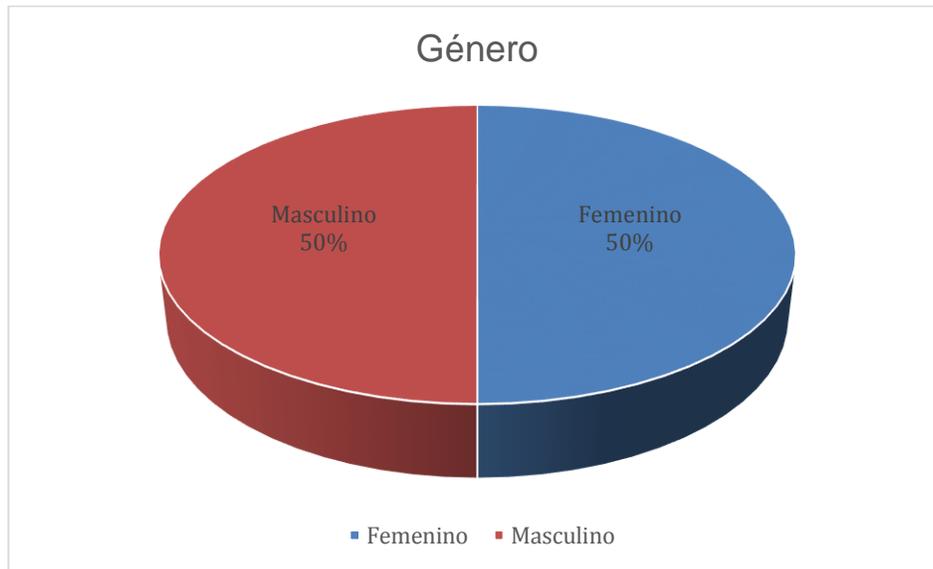
A continuación se presentan de manera gráfica las variables de edad, género, antigüedad y tipo de vinculación de los trabajadores del SENA que participaron de la medición del clima organizacional en la Regional Santander.

**Figura 6. Edad de los trabajadores en la Regional Santander**



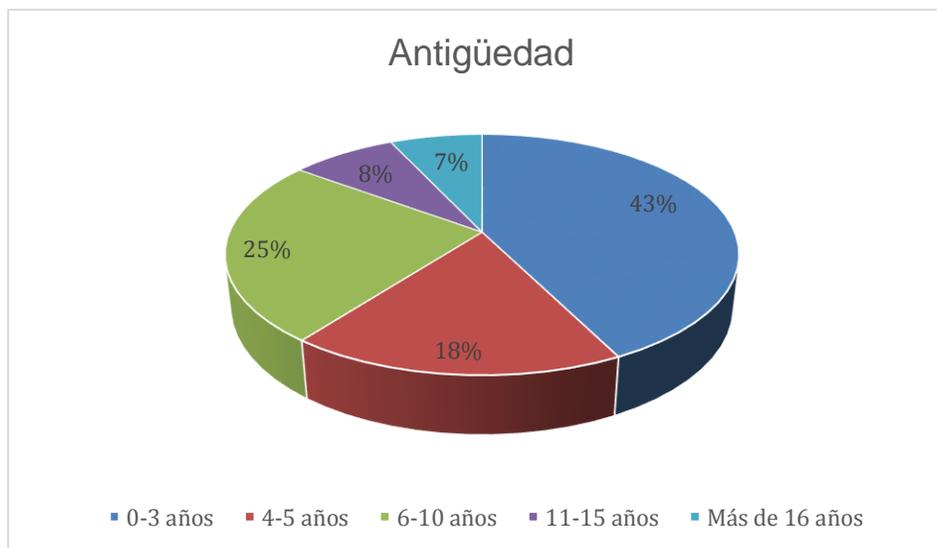
Fuente: Elaboración propia

**Figura 7. Género de los trabajadores en la Regional Santander**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 8. Antigüedad de los trabajadores en la Regional Santander**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 9. Tipo de vinculación de los trabajadores en la Regional Santander**

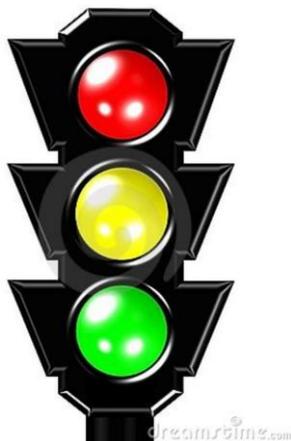


Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.2 Presentación y análisis de resultados de la medición por cada dimensión**

Los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional, una vez procesados a través del software Winsteps descrito en el capítulo 3, se presentan a continuación utilizando indicadores tipo semáforo, para señalar aquellos aspectos del Clima que son una fortaleza, una oportunidad de mejora o una debilidad.

**Figura 10. Definición de rangos para análisis de resultados**



**Debilidad**, corresponde a un resultado inferior al 50%.

**Oportunidad de mejora**, corresponde a un resultado entre el 50% y 79%

**Fortaleza**, corresponde a un resultado entre 80% y 100%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6. Resultados dimensión Normas de excelencia - calidad**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>NORMAS DE EXCELENCIA - CALIDAD</b>		92	
En el SENA los servidores públicos conocen la política de calidad	En el SENA los servidores públicos conocen la política de calidad	86	
El desarrollo de mis funciones contribuye al logro del mejoramiento continuo en el SENA	El desarrollo de las obligaciones de mi contrato contribuye al logro del mejoramiento continuo en el SENA	97	
Me identifico con las metas y objetivos institucionales del SENA	Me identifico con las metas y objetivos institucionales del SENA	94	

Fuente: Elaboración propia

En el Manual del Sistema Integrado de Gestión del SENA se lee: "En la Gestión de Calidad, se busca mejorar la gestión por procesos con un enfoque a resultados, que permita incrementar la conformidad en la prestación de los servicios, para lograr una mayor satisfacción de nuestros Clientes - Usuarios externos con base en la norma ISO 9001 y la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000". (Manual del Sistema Integrado de Gestión del SENA, pg.5).

En esta declaración pública y documental se sintetiza el compromiso de la Dirección para gestionar a la Entidad según un sistema de Gestión de Calidad, estableciendo unos objetivos que lleven a la mejora continua y difundir la política y los objetivos de calidad a todos los miembros de la Entidad. El 86% de los encuestados considera que los trabajadores del SENA conocen la política de calidad.

Así mismo se afirma en el citado manual en su pagina 4: "Siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en la Entidad. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las Entidades sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad". Con este propósito se diseñan y se

perfeccionan técnicas y procedimientos a fin de lograr las mejores prácticas para la ejecución de los diversos procesos. Se trata de mejorar procesos para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables. El 97% de los encuestados encuentran sentido en lo que hace, en el entendido que con ello contribuye al mejoramiento continuo del SENA".

Los objetivos de una institución se expresan en resultados a los que se busca llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que se cuenta. Los objetivos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma, por lo que se busca que todos compartan dicha proyección, orientando esfuerzos en una misma dirección. Es así que el 94% de los participantes en la presente medición dicen identificarse con las metas y objetivos institucionales del SENA.

**Tabla 7. Resultados Dimensión Claridad Organizacional**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>CLARIDAD ORGANIZACIONAL</b>		88	
La alta Dirección del SENA tiene los lineamientos claros sobre el futuro institucional	La alta Dirección del SENA tiene los lineamientos claros sobre el futuro institucional	85	
Los servidores públicos del SENA conocen los planes estratégicos de la entidad	Los servidores públicos del SENA conocen los planes estratégicos de la entidad	84	
Conozco la importancia de mi cargo dentro de la entidad	Conozco la importancia del contrato que llevo a cabo dentro de la entidad	97	

Fuente: Elaboración propia

Cada cuatro años y con base al plan de desarrollo nacional de cada gobierno, se desarrolla el plan estratégico de la entidad, para este mismo periodo de tiempo. Esta planeación permite a los directivos de la entidad tener un horizonte claro respecto a las apuestas y metas de la institución, por lo anterior observamos que

un 85% de las personas consideran que la alta dirección tiene los lineamientos claros sobre el futuro de la entidad.

El plan estratégico de la entidad es ampliamente difundido cada cuatro años a través de todos los medios y estrategias de comunicación con que cuenta la entidad y en todos los niveles, el 84% de quienes participaron en este estudio en la Regional Santander manifiesta que los servidores públicos conocen dicho plan.

Para una gran mayoría de los encuestados, el 97%, está clara la importancia de su trabajo y aporte para el cumplimiento de la misión de la entidad. La dimensión de claridad organizacional obtuvo un indicador general del 88%, ubicándola dentro de los ítems de mejor puntuación; situación muy favorable para la entidad, pues en donde está claro el horizonte hay mayor probabilidad de éxito al alcanzar los objetivos propuestos.

**Tabla 8. Resultados Dimensión Apoyo y Camaradería**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>APOYO Y CAMARADERIA</b>		88	
Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo	Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo	89	
Recibo buen trato por parte de mis compañeros de labor	Recibo buen trato por parte de mis compañeros de labor	92	
Los servidores públicos del SENA brindan un trato igualitario y respetuoso a las personas con que interactúan en la Entidad.	Los servidores públicos del SENA brindan un trato igualitario y respetuoso a las personas con que interactúan en la Entidad.	81	

Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión, pretende evidenciar confianza, solidaridad, el sentimiento de que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo y tuvo un resultado general del 88%. El 89% de los encuestados se sienten a gusto con los compañeros de trabajo, situación que no es controlable por los trabajadores ya que deben trabajar con las personas que sean definidas por la administración y

no con las que sean de su agrado y el 92% manifiesta recibir un buen trato de los mismos. Sobre un trato igualitario y respetuoso que brindan los servidores públicos a los demás con quienes interactúan, si bien está dentro del rango de fortaleza, es necesario establecer algunas estrategias que permitan mejorarlo por encontrarse muy cerca al límite para ser una oportunidad de mejora con 81%.

**Tabla 9. Resultados Dimensión Recompensa**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>RECOMPENSA</b>		72	
El SENA reconoce la labor destacada de sus servidores públicos	El SENA reconoce la labor destacada de sus servidores públicos	67	
Los servidores públicos que mejor desempeñan su trabajo son reconocidos por la entidad	Los servidores públicos que mejor desempeñan su trabajo son reconocidos por la entidad	66	
Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta en mi área de trabajo	Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta en mi área de trabajo	82	

Fuente: Elaboración propia

La dimensión recompensa es una de las de menor puntuación dentro de este estudio con un 72%. Los servidores manifiestan que el reconocimiento a la labor destacada de los trabajadores es del 67% y que quienes mejor desempeñan su trabajo son reconocidos por la entidad solo en un 66%. Pese a lo anterior los trabajadores consideraron en un 82% que sus ideas son tenidas en cuenta, pero quizá después no se reconoce el aporte.

Todos necesitamos ser reconocidos. No es una cuestión de orgullo, egoísmo o inmadurez. El ser humano, desde sus etapas más tempranas, necesita del respeto y el cariño de quienes lo rodean, ahí donde queda implícito ese reconocimiento sincero hacia nuestra persona. Para entender la trascendencia que tiene el reconocimiento en el ser humano, vale la pena recordar la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. Así, una vez que la persona tiene cubiertos

los tres primeros niveles de la pirámide (fisiológicas, de alimentación y filiación) llega el cuarto nivel. Maslow define este cuarto escalón como la capacidad de sentirnos bien con el propio auto concepto. Y lo hacemos gracias a como nos tratan los demás. Si yo percibo que mi entorno más íntimo y cercano me valora, creceré con mayor seguridad. Si mis maestros, mis compañeros y jefes del trabajo aprecian lo que soy y lo que hago, estaré usando ese valioso reconocimiento para fortalecer mi auto concepto y mi autoestima.

Un ejemplo de esta relación lo podemos ver en un estudio que se realizó en la Universidad de Stanford para averiguar de qué factores dependía el rendimiento y la felicidad de los trabajadores en las empresas. Por curioso que resulte, el reconocimiento era más apreciado incluso que el propio salario.

**Tabla 10. Resultados Dimensión Seguridad**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>SEGURIDAD</b>		81	
Hay un programa de seguridad y salud en el trabajo que propende por un ambiente de trabajo seguro y saludable	Hay un programa de seguridad y salud en el trabajo que propende por un ambiente de trabajo seguro y saludable	85	
Las condiciones actuales del sitio donde trabajo son seguras	Las condiciones actuales del sitio donde trabajo son seguras	81	
Considero que el SENA me ofrece suficientes garantías para mi seguridad personal	Considero que el SENA me ofrece suficientes garantías para mi seguridad personal	77	

Fuente: Elaboración propia

Dentro del Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol (SIGA) del SENA, se encuentra el subsistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual busca un mayor compromiso con el tratamiento de peligros y riesgos que pueden afectar a los colaboradores que desarrollan, sus actividades en la Entidad, así mismo, a los Clientes – Usuarios y demás partes interesadas que puedan estar expuestas a peligros asociados. El estándar implementado en el SENA y que complementa la

legislación nacional en materia laboral (Decreto 1443 de 2014), es OHSAS: 18001. Por lo anterior vemos que el 85% de los encuestados manifiestan saber que existe un programa de seguridad y salud en el trabajo, sin embargo vemos además que los indicadores bajan al momento de sentir que las condiciones de los sitios de trabajo sean seguras con un 81% y que el SENA ofrezca las suficientes garantías para la seguridad de los trabajadores con un 77%.

Esos sentimientos de falta de seguridad pueden explicarse en situaciones puntuales, que se han venido presentando como la construcción hace más de 18 meses, de la nueva sede del centro de formación del SENA en Bucaramanga, que ha hecho necesario el traslado de los trabajadores a lugares aledaños, en arrendamiento, que si bien han sido adecuados de la mejor manera posible, no cuentan con todas las condiciones necesarias para que el trabajador esté totalmente seguro. A su vez los trabajadores de la torre administrativa del Despacho Regional, contigua a esta construcción han tenido que convivir durante este mismo periodo de tiempo con la construcción, que ha generado aumento en los niveles de ruido, contaminación, y limitación de los accesos al lugar de trabajo.

Otro tema que podríamos mencionar en esta dimensión es la dotación de elementos de seguridad y protección que se deben entregar a los trabajadores de acuerdo a su labor; esta entrega está limitada a los funcionarios de planta y deja por fuera a los contratistas, que son mayoría en la entidad. Adicionalmente el proceso para adquirir estos elementos es bastante largo y normalmente se da en el segundo semestre del año.

**Tabla 11. Resultados Dimensión Responsabilidad, autonomía y empoderamiento**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>RESPONSABILIDAD, AUTONOMÍA Y EMPODERAMIENTO</b>		94	
Estoy en capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas de mi área	Estoy en capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas de mi área	97	
Se me facilita la toma de decisiones cuando no está mi jefe	Se me facilita la toma de decisiones cuando no está mi supervisor	88	
Tengo claras las responsabilidades relacionadas con mi cargo	Tengo claras las obligaciones originadas en mi contrato	97	

Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión con un indicador alto del 94% nos permite evidenciar una gran seguridad de los trabajadores sobre su capacidad para plantear soluciones a problemas del área y gran claridad sobre las responsabilidades a su cargo, ambas con el 97%; finalmente, aunque con un buen resultado del 88% sobre la toma de decisiones ante la ausencia de su superior, con los resultados anteriores podría mejorar aún más estableciendo estrategias que garanticen mayor empoderamiento y confianza.

**Tabla 12. Resultados Dimensión Estilo de Dirección**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>ESTILO DE DIRECCION</b>		85	
Mis decisiones han sido aprobadas y aceptadas con regularidad por mi jefe inmediato	Mis decisiones han sido aprobadas y aceptadas con regularidad por mi supervisor	85	
Mi jefe reconoce los buenos resultados en mi trabajo y me anima con su respaldo	Mi supervisor reconoce los buenos resultados en mi contrato y me anima con su respaldo	82	
Considero que mi jefe inmediato genera un ambiente de confianza en mi área de trabajo	Considero que mi supervisor inmediato genera un ambiente de confianza en mi área de trabajo	88	

Fuente: Elaboración propia

En esta dimensión podemos concluir que los trabajadores tienen una buena percepción sobre el estilo de dirección en el SENA Regional Santander con un 85%, se evidencia aprobación por parte de los superiores sobre las decisiones de los trabajadores (85%) y un ambiente de confianza generado por los jefes o supervisores en las áreas de trabajo con 88%. Sin embargo vuelve a aparecer el tema del reconocimiento con un indicador un poco más bajo que si bien no está en el rango de oportunidad de mejora con el 82% podría mejorar estableciendo algunas acciones para este fin.

Este resultado sumado a los indicadores de las dimensiones normas de excelencia – calidad y claridad organizacional, evidencian un apropiado direccionamiento estratégico de la entidad en la Regional Santander, que además de fortaleza será la base para apropiar el plan de mejora que se establecerá y lograr mejoras sustanciales en el clima organizacional.

**Tabla 13. Resultados Dimensión Sentido de pertenencia – Orgullo**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA - ORGULLO</b>		96	
Siempre que tengo la oportunidad, hablo bien del SENA	Siempre que tengo la oportunidad, hablo bien del SENA	99	
Considero que el SENA es un buen lugar para trabajar	Considero que el SENA es un buen lugar para trabajar	93	
Es evidente el aporte que el SENA hace a la comunidad en general	Es evidente el aporte que el SENA hace a la comunidad en general	96	

Fuente: Elaboración propia

Si hay algo que caracteriza a quienes trabajamos en el SENA, es el orgullo que representa hacer parte de esta maravillosa institución. No lo dicen solamente los resultados de esta dimensión con un indicador general de 96%, lo digo con la convicción de ser orgullosamente funcionaria SENA hace más de 14 años.

**Tabla 14. Resultados Dimensión Beneficios y Bienestar**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>BENEFICIOS Y BIENESTAR</b>		69	
El SENA realiza actividades para mejorar el bienestar de todos los miembros de la Entidad	El SENA realiza actividades para mejorar el bienestar de todos los miembros de la Entidad	70	
El SENA se preocupa por mi bienestar físico y psicológico	El SENA se preocupa por mi bienestar físico y psicológico	66	
El SENA realiza programas que contribuyen al bienestar y mejoramiento de mi calidad de vida	El SENA realiza programas que contribuyen al bienestar y mejoramiento de mi calidad de vida	71	

Fuente: Elaboración propia

La dimensión Beneficios y Bienestar fue calificada con el indicador más bajo dentro de este estudio con un 69% general. El 70% de los encuestados manifiesta tener conocimiento sobre las actividades de bienestar que realiza la entidad. El 71% de trabajadores cree que la entidad realiza programas que contribuyen al bienestar y mejoramiento de la calidad de vida y el 66% cree que el SENA se preocupa por el bienestar físico y psicológico de sus trabajadores.

Una de las principales razones a este bajo indicador es que el programa de bienestar está diseñado y financiado para los funcionarios de planta y los trabajadores de la Regional son aproximadamente un 70% contratistas quienes no tienen acceso a muchos de los beneficios que los demás sí, tales como apoyo para estudio tanto del funcionario como de sus hijos, auxilio económico estudiantil, celebraciones de fechas especiales, entre otros.

**Tabla 15. Resultados Dimensión Estabilidad**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>ESTABILIDAD</b>		81	
Siento que la Entidad es garantía de seguridad para mi futuro	Siento que la Entidad es garantía de seguridad para mi futuro	81	
El SENA promueve sentimientos de pertenencia y estabilidad	El SENA promueve sentimientos de pertenencia y estabilidad	77	
La permanencia en mi puesto de trabajo depende de la calidad y los logros alcanzados en el desarrollo de mis funciones	La renovación de mi contrato depende de la calidad y los resultados alcanzados en el desarrollo de mi actual contrato	85	

Fuente: Elaboración propia

Garantizar la estabilidad laboral de los trabajadores ha sido una de la causas bandera de diferentes grupos sindicales, políticos, laboristas, desde que se comprendió la importancia que tiene el trabajador como un hecho social, ya que es éste quien genera los ingresos que garantizan la economía familiar. Con un indicador del 81% los trabajadores sienten que la entidad les garantiza seguridad para su futuro. Los trabajadores consideran además que la entidad promueve sentimientos de pertinencia y estabilidad con un 77% y con un buen indicador del 85% los trabajadores de la entidad consideran que la permanencia en el SENA depende de la calidad de su trabajo y los resultados alcanzados.

En este punto volvemos al tema de los contratistas por prestación de servicios, quienes en el mejor de los casos pueden ser vinculados a la entidad máximo por la vigencia o año, teniendo en cuenta el concepto de anualidad presupuestal; es entonces difícil que un contratista se sienta estable en la entidad sabiendo que cada año debe esperar por la renovación de su contrato, sumado a situaciones como cambio de gobierno o dirección que genera zozobra ante movimiento de personal.

**Tabla 16. Resultados Dimensión Confianza en los Líderes**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>CONFIANZA EN LOS LIDERES</b>		88	
Para la solución de inquietudes y problemas propios del cargo se cuenta con el apoyo del jefe inmediato	Para la solución de inquietudes y problemas propios del cargo se cuenta con el apoyo del supervisor de mi contrato	89	
Recibo las iniciativas propuestas por mi jefe con agrado	Recibo las iniciativas propuestas por mi supervisor con agrado	93	
Los jefes inmediatos asesoran frecuentemente a sus funcionarios para que realicen mejor su trabajo	Los supervisores asesoran frecuentemente a sus contratistas para el desarrollo adecuado de su contrato	82	

Fuente: Elaboración propia

La confianza en los líderes de la Regional Santander obtiene un indicador del 88%, los trabajadores sienten que cuentan con el apoyo de sus superiores para solucionar problemas e inquietudes, reciben con agrado las propuestas de sus jefes, pero en menor medida con un 82% se sienten asesorados por sus jefes para realizar mejor sus labores, es necesario establecer acciones ante este indicador para que los trabajadores se sientan mejor acompañados.

**Tabla 17. Resultados Dimensión Valores colectivos**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>VALORES COLECTIVOS</b>		85	
Cuando se plantean inquietudes o problemas, los compañeros de trabajo se muestran solidarios	Cuando se plantean inquietudes o problemas, los compañeros de labor se muestran solidarios	76	
Entre los compañeros de trabajo predominan las relaciones de respeto mutuo	Entre los compañeros de labor predominan las relaciones de respeto mutuo	86	
El trato recibido por parte de mi Jefe inmediato es considerado y respetuoso	El trato recibido por parte de mi Supervisor es considerado y respetuoso	93	

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión de valores colectivos se deben plantear acciones de mejora ante el valor de la solidaridad, para mejorar el apoyo entre compañeros cuando hay inquietudes o problemas, que se ubicó en un 76%. Aprovechar la buena sensación de trato y respeto que se recibe de los jefes y compañeros para garantizar un ambiente de más apoyo en el trabajo.

**Tabla 18. Resultados Dimensión Gestión del Desempeño**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>GESTION DEL DESEMPEÑO</b>		86	
Los Jefes evalúan de forma justa y equitativa el desempeño de las personas a su cargo	Los Supervisores evalúan de forma justa y equitativa el desarrollo de los contratistas	85	
Conozco los criterios y/o indicadores para evaluar mi trabajo y sus resultados	Conozco los criterios para evaluar los resultados en la realización de mi contrato	91	
De la forma como realizo el trabajo, mi Jefe inmediato brinda retroalimentación efectiva y oportuna	De la forma como ejecuto mi contrato, mi Supervisor inmediato brinda retroalimentación efectiva y oportuna	83	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a gestión del desempeño podemos concluir que los funcionarios y contratistas tienen clara la forma como se mide o evalúa su trabajo (91%) y la consideran justa (85%). Los funcionarios de planta a través de la evaluación del desempeño, la cual está reglamentada a través del Acuerdo No. 20181000006176 de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) del 10 de octubre de 2018 "Por el cual se establece el Sistema Tipo del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Periodo de Prueba y los contratistas con el cumplimiento de las obligaciones establecidas en su contrato".

Se debe mejorar en la retroalimentación de los jefes y supervisores a la forma como los trabajadores realizan sus labores, ya que con un indicador en 83% es un tema que requiere ser tratado para evitar que esta evaluación disminuya en una próxima medición

**Tabla 19. Resultados Dimensión Oportunidades de Desarrollo**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>OPORTUNIDADES DE DESARROLLO</b>		80	
En el SENA se facilita obtener la capacitación necesaria para desarrollar y fortalecer mis habilidades	En el SENA se facilita obtener el entrenamiento necesario para desarrollar y fortalecer mis habilidades	73	
El trabajo que realizamos nos permite desarrollarnos personal y laboralmente	El trabajo que realizamos nos permite desarrollarnos personal y laboralmente	92	
La Entidad nos capacita para enfrentar los nuevos retos institucionales relacionados con mis funciones	La Entidad nos entrena para enfrentar los nuevos retos institucionales relacionados con mi contrato	75	

Fuente: Elaboración propia

Analizando la dimensión de oportunidades de desarrollo en la entidad podemos identificar que para los trabajadores no está siendo suficiente el entrenamiento brindado por el SENA en la Regional Santander para fortalecer las habilidades, con un 73%, ni la capacitación para enfrentar nuevos retos institucionales con 75%. Pese a lo anterior una mayoría del 92% considera que el trabajo en la entidad le permite desarrollarse personal y laboralmente.

**Tabla 20. Resultados Dimensión Entrenamiento y Capacitación**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION</b>		81	
He recibido capacitación para desempeñar en forma adecuada mi trabajo	He recibido el entrenamiento para desarrollar las obligaciones de mi contrato	77	
Recibí de forma personal y detallada la información que requería para conocer lo relacionado con las funciones propias de mi cargo, mis deberes, mis responsabilidades y los beneficios otorgados en razón del mismo	Recibí de forma personal y detallada la información que requería para conocer lo relacionado con las obligaciones de mi contrato, mis deberes, mis responsabilidades y los beneficios otorgados en razón del mismo	85	
La capacitación que recibo me sirve de forma efectiva para mejorar mi desempeño	El entrenamiento que recibo me sirve de forma efectiva para desarrollar las obligaciones de mi contrato	82	

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión Entrenamiento y capacitación se evidencia nuevamente un indicador en el nivel de oportunidad de mejora sobre la capacitación y el entrenamiento para el desempeño de las funciones y obligaciones. Mejor evaluadas estuvieron las preguntas sobre la información necesaria para adelantar las labores y responsabilidades con un 85% y la efectividad de las capacitaciones que la entidad imparte con un 82%.

La Función Pública conceptúa el Entrenamiento en el Puesto de Trabajo, como la preparación que se imparte en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica los oficios; se orienta, por lo tanto, a atender, en el corto plazo, necesidades de aprendizaje específicas para el desempeño de las funciones, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que se manifiesten en desempeños observables de manera inmediata. Por lo anterior se hace no solo importante sino necesario que todos los funcionarios cuenten con dicho entrenamiento. En el caso del contratista se presume que al ser seleccionado para desarrollar el objeto de su contrato ya cuenta con este entrenamiento, sin embargo se hace necesario entrenarlo en temas y términos propios de la entidad, sobre todo si desarrolla estas actividades por primera vez.

De otra parte nos aclara también la Función Pública que la capacitación y formación de los empleados públicos debe orientarse al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias funcionales, con el fin de propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional y el mejoramiento de la prestación del servicio.

Por lo tanto, los programas de capacitación que se desarrollan a través de los Planes Institucionales de Capacitación, deben ser formulados anualmente por las entidades regidas por la Ley 909 de 2004, y deben incluir obligatoriamente programas de inducción y de re inducción. Todo lo anterior sobre capacitación

para los funcionarios de planta; para los contratistas anotábamos antes que deben tener ya la capacitación y el entrenamiento necesario para desarrollar su objeto contractual, sin embargo siempre se espera una mejora en las competencias durante la ejecución del contrato más si hablamos de una entidad de formación.

**Tabla 21. Resultados Dimensión Estructura y procesos**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>ESTRUCTURA Y PROCESOS</b>		77	
Me siento a gusto con la forma como están diseñadas y distribuidas las responsabilidades en el SENA	Me siento a gusto con la forma como están diseñadas y distribuidas las responsabilidades en el SENA	79	
Siento que la Entidad tiene el número de personas adecuado para cumplir sus objetivos	Siento que la Entidad tiene el número de personas adecuado para cumplir sus objetivos	66	
La estructura y los procesos de la Entidad facilitan el logro de los objetivos del SENA	La estructura y los procesos de la Entidad facilitan el logro de los objetivos del SENA	84	

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión estructura y procesos podemos evidenciar que los trabajadores tienen serios reparos con la forma como están distribuidas las responsabilidades en el SENA (79%) y con el indicador más bajo de todas las preguntas con un 66% sienten que el número de personas que tiene la entidad no es el adecuado para cumplir sus objetivos. Sobre la estructura y los procesos de la entidad para facilitar el logro de objetivos se consideran más conformes con un 84%. Se debe trabajar y mejorar en la distribución de cargas de funciones y actividades garantizando el personal suficiente para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Como he señalado anteriormente la entidad se orienta bajo el Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol en el que se han establecido todos los procesos tanto estratégicos, misionales y de apoyo, en los subsistemas de calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo y seguridad de la información, cada uno de ellos con una política y objetivos establecidos, el SENA además,

cuenta con un sitio web llamado compromISO, desarrollado para facilitar todos los documentos relacionados con el SIGA.

**Tabla 22. Resultados Dimensión Comunicación**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>COMUNICACIÓN</b>		84	
Los canales de comunicación al interior de la Entidad son ágiles y efectivos	Los canales de comunicación al interior de la Entidad son ágiles y efectivos	78	
Puedo acceder de manera fácil y oportuna a la información actualizada que requiero para hacer mi trabajo	Puedo acceder de manera fácil y oportuna a la información actualizada que requiero para el desarrollo de mi contrato	89	
En el SENA usamos de forma adecuada los canales diseñados para difundir la información	En el SENA usamos de forma adecuada los canales diseñados para difundir la información	84	

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión Comunicación los participantes en el estudio consideran que pueden acceder de manera fácil a información para realizar su trabajo con un 89% y que se usan de forma adecuada los canales que existen para difundir la información con un 84%

La comunicación es la esencia de la actividad organizacional y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior es necesario establecer estrategias que nos permitan mejorar la agilidad y efectividad de los canales de comunicación al interior de la entidad que al momento se ubica en un 78%.

**Tabla 23. Resultados Dimensión Resistencia al Cambio**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b>		77	
Generalmente los cambios que se realizan en el SENA benefician a todos los servidores públicos que laboran en la entidad	Generalmente los cambios que se realizan en el SENA benefician a todos los servidores públicos que laboran en la entidad	68	
El SENA se caracteriza por su permanente flexibilidad y la facilidad para adaptarse a los cambios	El SENA se caracteriza por su permanente flexibilidad y la facilidad para adaptarse a los cambios	79	
Generalmente en el SENA nos adaptamos de forma rápida a los cambios internos y externos	Generalmente en el SENA nos adaptamos de forma rápida a los cambios internos y externos	84	

Fuente: Elaboración propia

Se denomina resistencia al cambio a todas aquellas situaciones en las cuales una persona o grupo de personas deben modificar ciertas rutinas o hábitos de vida o profesionales, pero se niegan por miedo o dificultad a realizar algo nuevo o diferente. Esta es otra de las dimensiones en las que enfocaremos la propuesta de mejora, ya que solo un 68% los servidores del SENA consideran que los cambios que se realizan en el SENA son para beneficio de todos, además con un 79% los trabajadores considera que el SENA se caracterice por su flexibilidad y facilidad para adaptarse a los cambios. A pesar de lo anterior un 84% de los encuestados sienten que en el SENA nos adaptamos de forma rápida a los cambios tanto internos como externos.

**Tabla 24. Resultados Dimensión Resolución de conflictos**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>RESOLUCION DE CONFLICTOS</b>		80	
La entidad cuenta con mecanismos de solución de conflictos de los servidores públicos	La entidad cuenta con mecanismos de solución de conflictos de los servidores públicos	77	
Los conflictos que se presentan entre personas o grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas	Los conflictos que se presentan entre personas o grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas	78	
Los Jefes inmediatos prestan atención adecuada cuando se dan conflictos en sus grupos de trabajo	Los Supervisores prestan atención adecuada cuando se dan conflictos en sus grupos de trabajo	84	

Fuente: Elaboración propia

Otra dimensión importante de atender en el SENA Regional Santander es la de resolución de conflictos, un tema bastante álgido y de difícil manejo en nuestra región por temas culturales y de personalidad de los habitantes de nuestro departamento. De acuerdo a los resultados el 77% de los trabajadores creen que la entidad cuenta con mecanismos de solución de conflictos entre sus trabajadores y el 78% consideran que los conflictos se solucionan oportunamente procurando arreglos satisfactorios. Debemos partir y aprovechar que en mayor medida con un 84% los trabajadores sienten que los jefes inmediatos prestan la atención adecuada cuando se generan conflictos en los grupos de trabajo y establecer estrategias para que se creen o funcionen de una manera más adecuada y ágil los mecanismos de solución de conflictos en la entidad.

**Tabla 25. Resultados Dimensión Colaboración y Trabajo en Equipo**

Preguntas		%	Valoración
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas		
<b>COLABORACION Y TRABAJO EN EQUIPO</b>		82	
Existe cooperación entre los servidores públicos de la dependencia para alcanzar las metas organizacionales	Existe cooperación entre los servidores públicos de la dependencia en la cual desarrollo mi contrato	85	
En la dependencia a la cual pertenezco se trabaja en equipo	En la dependencia en la cual desarrollo mi contrato se trabaja en equipo	81	
En la Entidad, las metas grupales predominan sobre las individuales	En la Entidad, las metas grupales predominan sobre las individuales	79	

Fuente: Elaboración propia

Se dice que la colaboración toma lugar cuando dos individuos o más trabajan juntos para alcanzar una meta en común, compartiendo ideas y habilidades; adicionalmente uno de los factores que más contribuyen al éxito de cualquier organización depende de si los trabajadores pueden desarrollar sus actividades en equipo o no. El 85% de los encuestados consideran que hay cooperación entre los servidores públicos en cada una de las áreas, el 81% considera que se trabaja en equipo en su dependencia, factor a intervenir por estar muy cerca de pasar a nivel de oportunidad de mejora y con un 79% los trabajadores consideran que en la entidad las metas grupales predominan sobre las individuales. Es importante establecer estrategias que mejoren esta dimensión pues con un indicador general del 82% podemos concluir que el trabajo en equipo y la colaboración no es un tema generalizado en las áreas del SENA Regional Santander.

#### **4.1.3 Otras situaciones del clima organizacional en la Regional Santander**

Para complementar este diagnóstico se presentan a continuación situaciones puntuales que se han venido interviniendo desde el área de seguridad y salud en el trabajo y relacionadas al clima organizacional de la Regional Santander, en la vigencia anterior y lo que va corrido del 2019 así:

## Año 2018

- Enfermedades laborales: 2 casos de enfermedad laboral derivado de situaciones intra laborales. Viene de 2017 un caso adicional.
- Solicitudes de traslado: 2 solicitudes de traslado atendidas relacionadas a estrés por acoso laboral. El traslado se dio de un centro a otro dentro de la misma Regional.
- Intervenciones individuales: 7 atenciones individuales por motivo de acoso laboral.
- Quejas individuales: 7 casos de posible acoso laboral.
- Quejas grupales: Se reporta queja grupal por parte de un centro de formación en relación al estilo de mando del jefe.

## Año 2019

- Enfermedades laborales: se mantienen los 3 casos reportados en años anteriores.
- Solicitudes de traslado: se reportaron dos solicitudes de traslado por situaciones intra laborales (acoso laboral).
- Intervenciones individuales: se han realizado 2 seguimientos a casos especiales derivados de situaciones intra laborales (acoso laboral y en condición de amenaza) y una valoración psicológica ocupacional post incapacidad originada por posible enfermedad laboral.

- Quejas individuales: se han escuchado 5 quejas individuales derivados de situaciones intra laborales (acoso laboral, situación de salud, consecuencia accidente laboral).
- Quejas grupales: aún no se reportan quejas grupales.

#### **4.1.4 Resultados de la Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional (EDI), aplicada por el DANE en 2018 a una muestra de funcionarios y/o contratistas del SENA.**

La Encuesta sobre ambiente y desempeño institucional nacional es un instrumento que consolida anualmente una base de información sólida sobre el ambiente y desempeño institucional de la administración pública, a partir de la percepción de los servidores públicos que trabajan en las entidades del orden nacional del poder ejecutivo, judicial y legislativo, organismos de control, organización electoral, corporaciones autónomas regionales e instituciones de investigación científica y ambiental.

Para la aplicación de la encuesta que analiza los datos del 2018 se utilizó la siguiente muestra poblacional.

**Tabla 26. Muestra poblacional encuesta EDI del DANE**

<b>COD_ENT</b>	<b>NOM_ENTIDAD</b>	<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Muestra</b>
66	SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA	Directivo/Asesor	42
66	SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA	Profesional/Técnico	177
66	SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA	Asistencial	42
		TOTAL	261

Fuente: DANE (2019). [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

A continuación se presentan algunos de los resultados que nos arrojó la encuesta para el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, los cuales validan en buena proporción la medición de clima organizacional realizada por la entidad, presentada y analizada en este documento. El promedio está presentado sobre una calificación máxima de 5.0. Estos resultados fueron presentados por el DANE en febrero de 2019, sin ningún tipo de análisis o interpretación, por lo que se procede a dar una revisión general de algunos de ellos, relevantes para este estudio.

**Tabla 27. Resultados medición EDI SENA 2018. Capítulo Ambiente Laboral. Percepción sobre la entidad.**

<b>ENCUESTA SOBRE AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL NACIONAL - 2018</b>	
<b>Percepción de los servidores públicos sobre cada uno de los enunciados de la encuesta</b>	
<b>Capítulo Ambiente Laboral</b>	
<b>Durante los últimos doce meses ....:</b>	<i>Promedio</i>
La entidad contó con mecanismos para que las relaciones de las y los servidores se basen en la confianza y el respeto.	3,5
Los conflictos laborales se resolvieron mediante mecanismos formales.	3,7
La entidad promovió el trabajo en equipo y el compañerismo.	3,5
La entidad hizo difusión de su visión, misión y objetivos estratégicos.	4,1
La entidad contó con instrumentos para evaluar el clima laboral.	3,5

Fuente: DANE (2019)

Si trasladamos los resultados al nivel de valoración de cómo se presentaron los resultados de la aplicación del instrumento para la medición del clima laboral en la entidad, la tabla anterior nos ratifica como una fortaleza la difusión que de la visión, misión y objetivos estratégicos realiza la entidad. A su vez aparecen también como oportunidad de mejora, algunos aspectos ya analizados como la confianza, el respeto, la resolución de conflictos, el trabajo en equipo y el compañerismo, los cuales están incluidos en las acciones de mejora que se presentan en el siguiente capítulo.

**Tabla 28. Resultados medición EDI SENA 2018. Capítulo Ambiente Laboral. Percepción sobre los directivos**

<b>Durante los últimos doce meses, las y los directivos ...:</b>	<i>Promedio</i>
Definieron estándares de rendimiento esperados de acuerdo con las prioridades y estrategias de la entidad.	3,6
Tuvieron en cuenta los aportes de los equipos de trabajo en la toma de decisiones.	3,4
Propiciaron el crecimiento personal y técnico de su equipo de trabajo.	3,4
Implementaron acciones para mejorar el clima laboral en la entidad.	3,3
Estimularon estrategias de innovación en la entidad.	3,5
Ejercieron sus responsabilidades como gestoras/es de su equipo de trabajo.	3,5
Suministraron recursos o removieron obstáculos para mejorar el rendimiento de los servidores.	3,2
Desempeñaron su labor de forma íntegra y responsable.	3,4

Fuente: DANE (2019)

Sobre la percepción de los directivos y su trabajo para mejorar el ambiente laboral, encontramos también oportunidades de mejora que validan los resultados de la medición de clima que realizó la entidad. Se incluirán dentro de las acciones de mejora algunos aspectos que aquí se evidencian por mejorar como la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y las posibilidades de crecimiento personal.

**Tabla 29. Resultados medición EDI SENA 2018. Capítulo Ambiente Laboral. Auto percepción de los trabajadores**

<b>Durante los últimos doce meses....:</b>	<i>Promedio</i>
Mi trabajo contribuyó al logro de los objetivos estratégicos de la entidad.	4,4
La labor que desempeñé contribuyó a mi crecimiento profesional.	4,2
Mis capacidades laborales se han aprovechado	3,8
Las tareas desempeñadas estimularon mi capacidad de innovación.	3,8
Recomendaría esta entidad como un buen lugar para trabajar.	4,3
Me sentí orgulloso/a cuando dije que era un/a servidor/a público/a.	4,6
Me sentí feliz de trabajar en esta entidad.	4,4
Me sentí conforme con la carga laboral asignada.	3,7

Fuente: DANE (2019)

La tabla anterior confirma el alto sentido de pertenencia y orgullo de los trabajadores del SENA, así como su responsabilidad, autonomía y empoderamiento, tal y como nos había señalado los resultados de la medición de clima en estas dimensiones.

**Tabla 30. Resultados medición EDI SENA 2018. Capítulo Ambiente Laboral. Razones para permanecer en la entidad.**

<b>Las siguientes son razones para permanecer en la entidad:</b>	<i>Promedio</i>
Estabilidad laboral.	4,4
Posibilidades de obtener experiencia.	4,2
Posibilidades de capacitación.	4,1
Prestigio Social.	4,1
Horario de trabajo.	4,0
Perspectivas de ascenso.	2,9
Asignación salarial.	3,6
Incentivos y reconocimientos laborales.	3,3
Vocación por el servicio público.	4,4
Realización profesional.	3,9
En el sector privado mis posibilidades de empleo son limitadas.	3,2
Posibilidad de conciliar la vida familiar y laboral.	3,9

Fuente: DANE (2019)

Analizando la tabla anterior, encontramos algunos elementos comunes a la medición de clima que se realizó y es la baja perspectiva de ascenso, poco incentivo y reconocimiento laboral; sin embargo algunas razones para permanecer en la entidad son fortaleza para la misma como la estabilidad, experiencia, prestigio, horario de trabajo y vocación por el servicio público.

**Tabla 31. Resultados medición EDI SENA 2018. Capítulo Ambiente Laboral. Percepción sobre gestión del talento humano**

<b>Durante los últimos doce meses, en la entidad...:</b>	<i>Promedio</i>
Las funciones de las y los servidores se documentaron formalmente.	3,9
Los procedimientos para el traslado, ascenso y/o retiro de servidores/as se encuentran formalmente documentados.	3,9
Se promovieron programas de formación y capacitación para todas las y los servidores.	4,0

Los perfiles de los servidores correspondieron con las funciones asignadas.	3,2
Se realizaron jornadas de inducción y/o reinducción a los servidores.	4,1
Recibí información sobre mi desempeño laboral.	3,8
Las retribuciones monetarias fueron adecuadas para atraer, motivar y retener a sus servidores/as.	3,3
Los mecanismos de retribución estimulan el desarrollo de competencias y el rendimiento de sus servidores/as.	3,4
Los procesos de formación y capacitación fortalecieron las capacidades de los servidores para enfrentar problemas.	3,8
Cuentan con mecanismos para reconocer la labor de sus servidores/as.	3,3

Fuente: DANE (2019)

En cuanto a la gestión del talento humano vemos como también en este estudio los trabajadores manifiestan pocos mecanismos para atraer, motivar y retener a los servidores. También se resalta la organización estructural del proceso de gestión del talento humano que permite tener claridad en las funciones, claridad en los procedimientos de traslado, ascenso y retiro, la promoción de programas de formación y capacitación y el desarrollo de jornadas de inducción y re inducción, todo lo anterior de acuerdo a lo establecido en la ley.

**Tabla 32. Resultados medición EDI SENA 2018. Capítulo Ambiente Laboral. Percepción sobre beneficios**

Durante los últimos doce meses...	Si	NO
	%	%
Disfrutó su periodo de vacaciones.	79,9	20,1
Le felicitaron por su trabajo.	48,3	51,7
Accedió a algún programa de bienestar social en su entidad.	70,5	29,5
Recibió algún incentivo o estímulo por su trabajo.	31,5	68,5
Participó en alguna jornada de inducción o reinducción de su entidad.	82,6	17,4

Fuente: DANE (2019)

Sobre los beneficios, más de la mitad de los encuestados manifiestan no haber sido felicitados por su trabajo y un 68.5% dice no haber recibido algún incentivo o estímulo por su labor. El 70.5% de los trabajadores confirma haber accedido a algún programa de bienestar social pues nunca hemos dicho que la

entidad no cuente con los mismos, lo que se hace necesario es evaluar el impacto, replantearlos y garantizar mayor acceso a estos beneficios.

**Tabla 33. Resultados medición EDI SENA 2018. Capítulo Evaluación y Control. Conocimiento sobre la evaluación del desempeño**

<b>¿Su entidad cuenta con algún sistema para evaluar el desempeño de sus servidores?</b>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
	%	%
¿Su entidad cuenta con algún sistema para evaluar el desempeño de sus servidores?	95,3	4,7

Fuente: DANE (2019)

En la tabla anterior vemos como clara y contundentemente, todos los encuestados saben que en la entidad existe un sistema para evaluar el desempeño de los servidores, caso específico de los funcionarios de planta.

**Tabla 34. Resultados medición EDI SENA 2018. Capítulo Evaluación y Control. Percepción sobre evaluación del desempeño**

<b>Durante los últimos doce meses, la implementación de la evaluación del desempeño de las y los servidores</b>	<i>Promedio</i>
Contó con orientación oportuna y pertinente, por parte de la oficina de Recursos Humanos.	4,1
Se ejecutó conforme a criterios claros.	4,0
Incentivó a las y los servidores para mejorar en sus labores.	3,5
Se tuvo en cuenta para determinar programas de capacitación y estímulos.	3,4

Fuente: DANE (2019)

Más allá del conocimiento del sistema de evaluación de desempeño en la entidad, la tabla anterior nos muestra que en el SENA son fortaleza el apoyo de la oficina de recursos humanos para su desarrollo y se ejecuta conforme a criterios claros. Sin embargo en la zona de oportunidad de mejora aparecen nuevamente los incentivos, la capacitación y los estímulos gracias a la buena calificación de dicha evaluación.

**CAPITULO 5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO**

## 5. Propuesta de intervención

### 5.1 Generalidades del clima organizacional dentro de la Gestión Estratégica del Talento Humano.

La gestión del clima organizacional en las entidades, es uno de los pilares de la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH), la cual está orientada a mejorar el ambiente de trabajo de los colaboradores, su bienestar, la valoración de su labor y su reconocimiento individual y grupal dentro de un entorno diverso.

La gestión estratégica del talento humano (GETH) ha sido definida por James Perry como el proceso de vincular la función del recurso humano con los objetivos estratégicos organizacionales, con el fin último de mejorar el desempeño. El modelo de GETH (Figura 1) define como elementos básicos la descentralización y delegación de funciones; la contingencia y flexibilidad en las prácticas, y la alineación de los objetivos del individuo con los de la organización. Es un modelo basado en competencias, que no sólo involucra un cambio en las políticas, sino también en la forma misma de funcionamiento de la oficina de talento humano, la cual, más que armarse de especialistas en tareas operativas, se orienta a formar generalistas estratégicos encargados de una gestión del talento humano enfocada en alcanzar los objetivos organizacionales y sectoriales.

**Tabla 35. Cambio en modelo de gestión de personas en el sector público**

Modelo burocrático tradicional	Modelo basado en la Gestión Estratégica del Talento Humano
<ul style="list-style-type: none"><li>• Centralizado</li><li>• Basado en reglas y su cumplimiento</li><li>• Autoridad en una sola agencia</li><li>• Solo los jefes de recursos humanos se encargan de la gestión de los “recursos” humanos.</li><li>• Gobierno como empleador único y monolítico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descentralización y delegación</li><li>• Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores</li><li>• Flexibilidad en la toma de decisiones</li><li>• Modelo basado en competencias más que en perfiles específicos y cerrados</li><li>• Entrenamiento generalista a servidores de la oficina de talento humano</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas y monitoreo como herramientas para asegurar la consistencia.</li> <li>• Restringe el acceso de directivos para disminuir la influencia política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave</li> <li>• Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos</li> <li>• Los directivos afectan e influyen en las políticas de talento humano</li> </ul>
--	--

Fuente: Sanabria, P. (2015)

La ley 909 de 2004 señala que la medición de clima se debe realizar cada dos años en las entidades del estado. Esto permite que los planes y programas de bienestar se basen en las demandas organizacionales e individuales y sea más fácil comprobar la efectividad de las acciones ejecutadas. La evidencia indica que los servidores públicos enfrentan un entorno complejo en el que perciben inequidad dentro de las entidades a las que pertenecen y en relación con otras entidades, mientras a nivel externo los estereotipos y los problemas de efectividad del sector público impactan negativamente su motivación laboral.

Finalmente y en relación con la falta de cifras, el sector público colombiano y sus organizaciones no cuentan con información sociodemográfica actualizada acerca de los grupos e individuos que las componen, lo cual limita la comprensión de las dinámicas de diversidad al interior de las organizaciones y del sector como un todo.

Es por todo lo anterior que a partir de los resultados y análisis de este estudio desarrollaremos un plan de intervención encaminado a mejorar el clima organizacional en el SENA Regional Santander, dentro de su Gestión Estratégica del Talento Humano; este plan podrá ser integrado al programa de bienestar de la Regional y los demás planes y programas del área de talento humano.

## 5.2 Identificación de las dimensiones a intervenir.

Después de analizar en el capítulo anterior cada una de las dimensiones, se presentan los resultados de menor a mayor en su indicador general, de manera que nos permita visualizar las áreas en las que se debe priorizar la definición de acciones para la efectiva mejora del clima organizacional en el SENA Regional Santander.

**Tabla 36. Valoración de las dimensiones de menor a mayor**

Dimensión	%
Beneficios y bienestar	69
Recompensa	72
Estructura y procesos	77
Resistencia al cambio	77
Oportunidades de desarrollo	80
Resolución de conflictos	80
Seguridad	81
Estabilidad	81
Entrenamiento y capacitación	81
Colaboración y trabajo en equipo	82
Comunicación	84
Estilo de dirección	85
Valores colectivos	85
Gestión del desempeño	86
Claridad Organizacional	88
Apoyo y camaradería	88
Confianza en los líderes	88
Normas de excelencia-Calidad	92
Responsabilidad, autonomía y empoderamiento	94
Sentido de pertenencia	96

Fuente: Elaboración propia

La propuesta de intervención se enfocará en las seis primeras dimensiones de menor valor es decir: Beneficios y bienestar, Recompensa, Estructura y procesos, Resistencia al Cambio, Oportunidades de Desarrollo y Resolución de conflictos. A su vez integraremos acciones que permitan potenciar y mantener en el tiempo las dimensiones de mejor calificación tales como: Sentido de pertenencia,

Responsabilidad, autonomía y empoderamiento, Normas de excelencia – calidad, Confianza en los líderes, Apoyo y camaradería y claridad organizacional.

### 5.3 Modelo de gestión del clima organizacional dentro de la gestión estratégica del talento humano

A continuación se describe de manera gráfica el modelo en el que basaremos la propuesta de mejora, que parte de una Gestión Estratégica del Talento Humano específicamente en el sector público, continúa hacia el pilar de gestión del Clima Organizacional y presenta después las dimensiones a intervenir para mejora (amarillo), las cuales están rodeando las dimensiones que son fortaleza en la Regional (verde) y se hace necesario potenciar y mantener. Finalmente en azul, enmarcando la figura, encontramos los valores que se requieren tanto de los funcionarios como de los directivos para lograr una efectiva implementación, las cuales hemos resumido en compromiso, participación, liderazgo y comunicación.

Figura 11. Modelo de intervención de clima organizacional propuesto



Fuente: Elaboración propia

### **5.3.1 Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH)**

Mesch, Perry y Wise (1995) definen la GETH como “el proceso de vincular la función del recurso humano con los objetivos estratégicos organizacionales, con el fin último de mejorar el desempeño”, además basan su teoría en los elementos básicos de descentralización, delegación de funciones, la contingencia y flexibilidad en las prácticas y la toma de decisiones relacionadas con la gestión de las personas. Todo lo anterior orientado a competencias, más que en las áreas operativas tradicionales del talento humano (nómina, seguridad social, bienestar).

Estos autores indican además que dentro del modelo hay unos objetivos intermedios que se deben alcanzar, como una efectiva política de administración del personal, el empoderamiento de los empleados y el avance hacia una cultura de desempeño en la organización. Estos elementos deben converger para lograr un cambio hacia una gestión que tenga como base la realidad de la planta de personal, que valore al empleado como un sujeto autónomo y reconozca al talento humano como un activo de la organización antes que como un costo.

### **5.3.2 Gestión estratégica del talento humano en las entidades públicas**

La Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003), suscrita por los países de la región, reseña que para tener un mejor estado es necesario profesionalizar la función pública, orientándola a criterios como el mérito, la vocación de servicio, la eficacia, la honestidad, el liderazgo y los principios democráticos. Esta carta se basa en el modelo del Sistema Estratégico de Gestión de Recursos Humanos propuesto por Francisco Longo (2002), el cual ha servido además como base para estructurar el Sistema de Empleo Público Colombiano, reglamentado por la ley 909 de 2004 y sus decretos aclaratorios.

Sanabria, P. (2015) en su estudio Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano, recoge principios de modelos previos como los enunciados en el

párrafo anterior y propone un modelo adaptado al caso colombiano, a nuestro entorno institucional, la idiosincrasia, cultura y legislación colombiana, tal y como lo recomienda la CLAD. Sanabria busca entonces a través de este modelo avanzar hacia la gestión integral del talento humano poniendo como eje central al servidor público y el cumplimiento de la estrategia de cada organización, como lo expresa Francisco Longo.

El modelo de Sanabria recoge las apreciaciones de Longo y se estructura en cinco Subsistemas para lograr, acorde a la estrategia de cada entidad, la integralidad de políticas y prácticas en la administración del personal. Estos subsistemas son:

- Planeación del empleo
- Gestión del Empleo
- Gestión del clima organizacional
- Gestión del desempeño
- Gestión del Desarrollo

Figura 12. Modelo propuesto para la GETH en las organizaciones del estado. Sanabria, P. (2015)



Fuente: Sanabria, P (2015)

Después del diagnóstico realizado en el capítulo anterior en donde se visualiza la situación del clima organizacional en el SENA Regional Santander y la revisión de diferentes autores y modelos resaltamos la importancia que tiene para cualquier organización la gestión del clima organizacional y la necesidad de contar con una estrategia establecida dentro de las entidades encaminada a garantizar que el ambiente laboral sea el adecuado tanto para el cumplimiento de

los objetivos en la organización, como los objetivos de los trabajadores, de acuerdo a lo anterior se presentan a continuación las acciones propuestas para mejorar en las dimensiones de menor calificación para garantizar que la Regional disminuya la brecha entre el clima organizacional existente y el esperado.

#### **5.4 Acciones propuestas para la mejora del clima organizacional en el Sena Regional Santander**

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA en la Regional Santander, incluyendo el despacho Regional y los centros de formación, adelantan diferentes actividades durante el año en aras de propender por el bienestar y adecuado clima organizacional, actividades como la celebración del día de la madre, día del padre, día del conductor, día del instructor, día de la mujer, entrenamientos para las diferentes disciplinas que participan en los juegos zonales y nacionales del SENA, aguinaldo infantil, celebración de fin de año, cumpleaños del SENA, entre otros, pese a lo anterior algunos funcionarios y contratistas se sienten excluidos de estas actividades y los resultados analizados en el capítulo anterior así lo demuestran.

A continuación se describen para cada una de las dimensiones a intervenir, las acciones propuestas para la mejora del clima organizacional en el SENA Regional Santander. Estas acciones fueron pensadas para ser ejecutadas de manera práctica y ágil, con las herramientas que ya cuenta la entidad, sin tener que incrementar en gran medida el presupuesto establecido para este fin, sino más bien reorientándolo para con acciones concretas apuntar a las debilidades de la Regional en temas de clima y lograr un mayor impacto; impacto que se verá reflejado en la próxima medición del clima organizacional en la próxima vigencia.

#### **5.4.1 Acciones propuestas para la dimensión beneficios y bienestar.**

Para abordar esta dimensión se proponen estrategias que apuntan a tres temas fundamentales: salud física, salud mental y bienestar para el mejoramiento de la calidad de vida.

Salud física: La primera definición de promoción de la salud en el trabajo fue establecida por Parkinson y cols. en 1982 como “una combinación de actividades educativas, organizativas y ambientales para reforzar comportamientos saludables en los trabajadores y sus familias”. Entre otras revisiones, en 1997 la Red Europea de la Promoción de la Salud en el Trabajo precisaba el término y apuntaba esta definición más concreta: “la unión de los esfuerzos de los empresarios, los trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo”.

Dejando atrás las definiciones, una organización saludable es aquella en la que:

- Diseña y gestiona programas para mejorar la salud y el bienestar de sus trabajadores
- Incorpora dichas medidas como parte de la cultura.
- Facilita a sus trabajadores la participación en las mismas

Este tipo de políticas son fundamentales para toda organización ya que tienen grandes beneficios tanto para trabajadores como empresarios porque, una organización sana, es una organización productiva.

Salud mental: La Organización Mundial de la Salud (OMS) nos dice que hay muchos factores del entorno laboral que pueden afectar a la salud mental. En la mayoría de los casos, los riesgos que conllevan se deben a una interacción inadecuada entre el tipo de trabajo, el entorno organizativo y directivo, las aptitudes y competencias del personal y las facilidades que se ofrecen a este para

realizar su trabajo. Por ejemplo, puede ocurrir que una persona tenga las aptitudes necesarias para llevar a cabo sus tareas pero no disponga de suficientes recursos o no reciba el apoyo que necesita debido a las prácticas de gestión y administración de la empresa.

Algunos datos y cifras de la OMS indican lo siguiente:

- La depresión y la ansiedad tienen unas repercusiones económicas importantes: se ha estimado que cuestan anualmente a la economía mundial US\$ 1 billón en pérdida de productividad.
- El acoso y la intimidación en el trabajo son problemas frecuentes que pueden tener considerables efectos negativos en la salud mental.
- Las organizaciones pueden aplicar muchas medidas eficaces para promover la salud mental en el lugar de trabajo y aumentar con ello la productividad.
- Por cada US\$ 1 invertido en la extensión del tratamiento de los trastornos mentales frecuentes se obtiene un rendimiento de US\$ 4 en mejora de la salud y la productividad.

Bienestar: El concepto de bienestar en el trabajo ha traspasado el ámbito filosófico para llegar al escenario empresarial. Hoy en día se sabe que es posible sentirse a gusto en el trabajo y que, como consecuencia directa, aumenta la productividad. La felicidad es algo fundamental en todos los niveles de la vida, incluido el laboral. En el trabajo es importante tanto para los trabajadores de una empresa como para el conjunto de la organización. Si se consigue la felicidad, se evoluciona en el ámbito personal, en el colectivo y en los resultados finales.

Algunas acciones que se pueden adelantar en las organizaciones para generar bienestar en sus colaboradores es la programación de actividades artísticas o manuales. Las manualidades son una forma de terapia ocupacional, para personas de cualquier edad y sexo, previenen enfermedades como el Alzheimer. Las manualidades tienen efectos positivos en las personas, ya que no solo nos abstraen

de los problemas y cargas del día a día sino que nos ayudan a reforzar la concentración y permiten el relacionamiento con otras personas, con otro entorno y sobretodo aprender a hacer algo por nosotros mismos; incluso sirve como terapia en personas que tienen dificultades para integrarse o trabajar en equipo. Las actividades artísticas también proporcionan beneficios para el estado de ánimo o para muchas enfermedades cognitivas o problemas psicomotrices que pueden mejorar y llegar a curarse gracias a estas actividades cotidianas y sencillas. Los problemas nerviosos, de movilidad o de memoria son cada vez más frecuentes y cada vez es mayor el porcentaje de personas que los padecen. Por lo anterior consideramos valioso incluir dentro del plan el desarrollo de actividades manuales, de artesanía y arte como la bisutería o la cocina.

**Tabla 37. Actividades propuestas dentro de la Dimensión Beneficios y Bienestar**

Área	Propuestas
Salud física	<p data-bbox="592 1045 1417 1241">Adecuación de un gimnasio dentro de la Regional y los centros de formación para que los trabajadores puedan realizar actividad física antes de iniciar o al finalizar su jornada de trabajo.</p> <p data-bbox="592 1318 1417 1514">Una vez se cuente con la infraestructura adecuada, programar clases dirigidas con instructores de cultura física para garantizar una adecuada práctica y evitar lesiones.</p> <p data-bbox="592 1591 1417 1734">Contratación de un instructor de baile para conformar un grupo que a través de esta disciplina realice actividad física y dar una opción adicional al ejercicio en gimnasio.</p>

	<p>Cada año se contratan instructores para ser entrenadores de cada disciplina deportiva de cara a los juegos zonales o nacionales de la entidad; teniendo en cuenta que no todos los funcionarios pueden competir en estos juegos por cupos y sus capacidades deportivas, brindar espacios adicionales con el apoyo de éstos instructores, en los que los trabajadores puedan practicar estos deportes de manera recreativa.</p> <p>Realizar torneos internos, entre áreas de la Regional o los centros de formación, con las personas que no participan competitivamente en los juegos zonales o nacionales de la entidad para que tengan también espacios de práctica deportiva, esparcimiento e integración. Para esta vigencia se propone realizar un torneo de fútbol masculino y uno de voleibol mixto. Se eligen estos dos deportes al ser en los que más se inscriben funcionarios para participar de los juegos zonales y nacionales del SENA, pero a su vez en el que más quedan excluidos por no contar con un nivel competitivo para participar. Se aprobó en el comité de bienestar que el 70% del presupuesto asignado para esta propuesta sea invertido en estos dos campeonatos (15.750.000); uniformes, escenarios, árbitros, hidratación y premiación para un torneo con 12 equipos de fútbol masculino y un torneo con 8 equipos de voleyball mixto.</p> <p>Realizar riguroso seguimiento a los exámenes de laboratorio de rutina que se realizan en la entidad para conocer de manera oportuna los resultados y las recomendaciones médicas.</p>
--	---

Salud mental	<p>Aplicación periódica (al menos una vez al año) de la batería de riesgo psicosocial definida por la entidad, para establecer un plan de intervención acorde a los resultados que arroje dicho instrumento.</p> <p>Hace aproximadamente cuatro años, se viene realizando la semana de la salud, con importantes actividades en torno al cuidado de la salud física. Adicionalmente a esto se propone Implementar la semana de la salud mental en el trabajo en el mes de octubre, aprovechando que el 10 de octubre se celebra este importante día, en donde se aborde cada día con charlas de expertos un tema en particular: depresión y otras enfermedades mentales, estrés laboral, políticas y prácticas de seguridad y protección de la salud en el trabajo, Prevención de enfermedades, técnicas y prácticas para el manejo del estrés.</p> <p>Con el apoyo de la sicóloga del Despacho o cada centro de formación, realizar una visita semanal corta a cada área para dar un mensaje sobre salud mental, prevención, identificación y cómo acudir a pedir apoyo en caso de requerirlo.</p>
Bienestar para el mejoramiento de la calidad de vida	<p>Incluir actividades artísticas periódicas dirigidas por instructores expertos en cada tema: taller de pintura, taller de bisutería, taller de artesanías y taller de cocina. Estas actividades incluyen a un grupo de trabajadores que normalmente no asisten a otro tipo de eventos como los deportivos. Además de tener este espacio de conocimiento, hay integración y valoración de otros talentos. Esta actividad puede incluir tanto a funcionarios</p>

	de planta como contratistas ya que se realiza con los instructores y materiales propios de la entidad. El 25% del presupuesto asignado (5.625.000) al desarrollo del presente plan, será invertido en la adquisición de materiales para los talleres de cocina, bisutería y artesanías. Se programará un taller de cada especialidad con 20 participantes cada uno.
--	---

Fuente: Elaboración propia

#### **5.4.2 Actividades propuestas para la dimensión Recompensa**

En esta dimensión nos enfocaremos en dos importantes temas: el reconocimiento de los trabajadores, de su desempeño notable y la participación de los mismos en la planeación de las actividades de impacto de la entidad.

Reconocimiento: De acuerdo con el Estudio de Greenberg y Arakawa, Profit From the Positive, los líderes que más reconocen y motivan tienen un 42% de mayor productividad que aquellos que no lo hacen.

Sin embargo, llevar a cabo un reconocimiento inteligente y efectivo, que no sólo sea un aplaudir, dar palmaditas, o caer en lo que se podría considerar un favoritismo; no es trabajo fácil. El reconocimiento, que además debe ser continuo, está compuesta de 3 elementos primordiales:

- Que se comprenda
- Que se generen las bases para propiciar un desempeño de alto nivel; y
- Que se lleve a cabo el reconocimiento por este desempeño de alto nivel con los colaboradores en formas auténticas y congruentes.

Participación: La administración participativa surge de la idea de involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones. Sentir que se nos valora en nuestro puesto de trabajo es un elemento clave para la productividad; el

reconocimiento es algo que cualquier empleado busca cuando desempeña sus funciones. Seguir una estrategia en la que se promueva la participación de los empleados no implica que se deleguen todos los problemas a éstos, o por el contrario los problemas sin importancia; sino que consiste en la intervención activa de los trabajadores a la hora de identificar, analizar y solucionar problemas que dificultan alcanzar los objetivos empresariales.

**Tabla 38. Acciones propuestas para la Dimensión Recompensa**

Área	Acciones propuestas
Reconocimiento	El comité primario es un espacio en donde el Director Regional o Subdirector de centro se reúne con sus coordinadores y líderes estratégicos. Se realiza normalmente cada semana para revisar el avance de las metas y planear las acciones a futuro. Se propone que cada vez que este comité se reúna, los coordinadores o líderes de área lleven a una persona destacada de su equipo para que su trabajo sea resaltado. Entre el comité elegirán al personaje destacado de la semana teniendo en cuenta el aporte a los objetivos estratégicos de la entidad, el impacto social, ambiental o financiero que su trabajo viene aportando y será el protagonista de una nota a través de la oficina de comunicaciones que a su vez se replicará por los medios de comunicación que maneja la entidad. La entidad tiene aproximadamente dos mil trabajadores en Santander y diariamente realizan labores extraordinarias por los más vulnerables y necesitados, hay que resaltar su labor. Finalmente y dentro de los galardonados durante el año se realizará una votación con la participación de todos los

	<p>trabajadores para destacar a los tres mejores del año en uno de los eventos de finalización de actividades, en donde se presentará no solo a los ganadores sino su aporte a la entidad y la sociedad. Se acompañará esta distinción de un premio en especie definido por el comité de bienestar con el 5% del presupuesto restante asignado al desarrollo de estas propuestas (1.125.000).</p>
Participación	<p>Aprovechando el nivel competitivo de los trabajadores y el buen referente que se tiene de los líderes, se propone realizar una actividad que llamaremos “Tus ideas valen oro”, la actividad consiste en que cada área es un equipo y se entregará un formato para que el funcionario y/o contratista que desee participar aporte una idea para mejorar cualquier proceso, actividad, falencia, preocupación de la entidad a nivel Regional; describirá en el formato su idea y qué mejora al igual que el nombre de su área de trabajo. Entre más ideas mayor probabilidad de llegar al podio, un solo trabajador puede aportar varias ideas a nombre de su área. El Director y sus coordinadores elegirán las tres mejores ideas y se premiará con una medalla simbólica de bronce, plata y oro a cada uno de estos lugares. La Dirección se compromete a implementar la idea oro, con el apoyo del área y por supuesto el trabajador que la formuló a quien se destacará con un boletín interno a través de los medios de comunicación que maneja la entidad. Esta actividad se realizará trimestralmente.</p>

Fuente: Elaboración propia

### **5.4.3 Acciones propuestas para la Dimensión Estructura y Procesos**

Esta dimensión busca identificar el sentimiento de los trabajadores sobre la distribución de las responsabilidades y la suficiencia en la cantidad de trabajadores para cumplir con los objetivos de la entidad.

Podemos definir la carga de trabajo como el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que está sometido el trabajador a lo largo de la jornada laboral. Esto significa que todo trabajo implica una actividad física y una actividad mental que son las que determinan la carga de trabajo. La carga física del trabajo como el conjunto de requerimientos físicos a los que se ve sometida la persona a lo largo de su jornada laboral. Esos requerimientos físicos suponen la realización de una serie de esfuerzos. Así pues, todo trabajo requiere un consumo de energía por parte del empleado proporcional al esfuerzo ejecutado. La carga mental está determinada por la cantidad y el tipo de información que hay que manejar en el puesto de trabajo. Podemos definirla como la cantidad de esfuerzo deliberado que debemos realizar para conseguir un resultado concreto.

Teniendo en cuenta que la entidad presta servicios de formación, emprendimiento, innovación, ciencia y tecnología y no es una empresa manufacturera, podríamos orientar la carga laboral más hacia la carga mental, tanto en las actividades misionales como en las administrativas.

Los factores influyentes en la carga mental son:

- Tipo de tarea que se realiza, de ella depende la cantidad y dificultad y de la información que se recibe.
- Tiempo: la cantidad de tiempo que se tiene para elaborar la respuesta, es decir, el ritmo de trabajo. Si éste viene impuesto por un agente externo a nosotros como puede ser la velocidad de la máquina, el trabajo en cadena, el esfuerzo que hay

que elaborar para conseguir la respuesta adecuada es mayor que en el caso de que nos marquemos nosotros el ritmo.

- Otros factores determinantes en la carga mental son los relativos a la organización en la que desarrollamos nuestro trabajo: ruido, iluminación, temperatura, horario, etc.

Las decisiones respecto a ampliación de planta de personal no son facultad del Director Regional, sino decisiones del orden nacional, lo que si puede hacerse desde la Regional es una juiciosa planeación de las acciones y metas a cumplir durante la siguiente vigencia para gestionar ante la Dirección General los recursos necesarios para que con contratistas se suplan las necesidades de personal.

**Tabla 39. Acciones propuestas Dimensión Estructura y Procesos**

Tema	Acciones propuestas
Planeación de la planta de personal necesaria para la Regional	Durante el último trimestre de la presente vigencia se iniciará una juiciosa planeación de las necesidades de personal para el año siguiente. Corresponde a cada coordinador y líder de área presentar ante el Director Regional en Comité Primario el análisis de su equipo de trabajo para garantizar que en la próxima vigencia se puedan cumplir las actividades y metas propuestas sin que se presenten casos de sobre carga laboral. Corresponde al Director Regional y sus asesores realizar el análisis de las nuevas solicitudes de personal de planta o contratistas en las áreas para proceder a realizar las gestiones que correspondan ante Dirección General para lograr la asignación de los recursos necesarios.

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.4 Acciones propuestas para la Dimensión Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio puede complicar la situación de cualquier organización, ya que los cambios ocurren y es necesario adaptarse a ellos para que las entidades logren el cumplimiento de sus objetivos de la mejor manera. Algunas empresas no se deciden a hacer cambios hasta que los malos resultados llegan cuando notan que algo va realmente mal, cuando lo que se debe hacer es anticiparse a los cambios para que cuando esta situación llegue estemos lo suficientemente preparados.

Adaptarse a acontecimientos externos dar lugar a rechazo y tensión porque requiere de un ajuste interno, de cierto esfuerzo, de salir de la rutina y la zona de confort, es por eso que cuesta y en ocasiones los trabajadores se cierran de manera tajante a aceptarlos. ¿Qué se puede hacer ante esta situación? Mantener una buena comunicación interna en la entidad que permita entender a los trabajadores las razones y mejoras que suponen los cambios; además es necesario ofrecer a los colaboradores las herramientas necesarias para afrontarlos de la mejor manera, tales como formación y capacitación.

La resistencia al cambio es normal trae inseguridades, miedos, mayores necesidades, incertidumbre y otras actitudes, sin embargo el cambio se convierte en ocasiones necesario para el buen funcionamiento de la empresa.

**Tabla 40. Acciones propuestas para la Dimensión Resistencia al Cambio**

Tema	Acciones propuestas
Resistencia al cambio	Teniendo en cuenta que una de las principales causas de la resistencia al cambio es el miedo a lo desconocido, es necesario que la entidad o al menos la Regional informe a sus trabajadores y colaboradores con anticipación cualquier cambio que se vaya a realizar. Esta información se puede dar a través de los medios de comunicación interno, en las

	<p>reuniones de comité primario y en las reuniones de área. No deben existir temas ocultos o de manejo de solo unos poco, esto solo general más incertidumbre y zozobra.</p> <p>Cuando por directrices nacionales o por decisión Regional se vaya a realizar algún cambio sustancial a la forma de hacer las cosas se debe abrir un espacio de comunicación, tipo foro, en donde se explique abierta y claramente de qué se trata el cambio y se permita la participación de los trabajadores para enriquecer el proyecto o acción que se va a adelantar.</p> <p>Dentro del plan de capacitación que adelanta la entidad, es necesario incluir estos temas transversales; teniendo en cuenta que el plan de capacitación es liderado por Dirección General, se elevará la sugerencia para que en todo evento de capacitación técnica, que normalmente dura una semana, se dedique al menos un día para sensibilizar y capacitar a los trabajadores en habilidades blandas y temas como la cultura del cambio.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

#### **5.4.5 Acciones propuestas para la dimensión Oportunidades de Desarrollo**

Otro beneficio importante para los trabajadores en general es la oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional dentro de las empresas o entidad como este caso. Los colaboradores buscan crecer en su entorno laboral y lograr sus metas profesionales, personales o económicas. De cualquier forma, los trabajadores están muy interesados en poder realizar una carrera profesional dentro de su organización, teniendo la oportunidad de aprender y crecer internamente. Este es un factor muy importante y es necesario para la superación de una persona,

además de generar motivación y mejora en el clima organizacional cuando se hace de manera justa.

**Tabla 41. Acciones propuestas para la dimensión Oportunidades de Desarrollo**

Tema	Acciones propuestas
Formación	Siendo una entidad de formación se debe propender por el crecimiento académico de sus trabajadores, para que de esta manera tengan no solo la oportunidad de avanzar en sus estudios sino gracias a esto tener mayores y mejores posibilidades de continuar trabajado para la entidad. Los funcionarios de planta tienen un programa especial de estímulos. Los instructores cuentan con una escuela de formación, faltan los contratistas del área administrativa. Se propone por medio de los convenios que el SENA tiene con las diferentes universidades y entidades, lograr cupos para garantizar el acceso con descuento y facilidades de pago a programas de educación superior para quienes quieran acceder a programas de pre grado o post grado. Para el primer semestre de 2020 se propone gestionar 20 cupos y de acuerdo a la acogida y resultados ir aumentándolo cada semestre hasta lograr que todos los contratistas del área administrativa en la Regional, que quieran, puedan acceder al beneficio.
Crecimiento dentro de la entidad	El ascenso dentro de la entidad para los funcionarios de planta está reglamentado a través de la carrera administrativa con los concursos, en igualdad de condiciones a cualquier ciudadano y a través de los encargos. Proponemos para los contratistas que cada vez que haya la posibilidad de contratar a alguien en la Regional o los centros de formación se tenga en cuenta

	<p>primero a quienes por varios años han prestado su servicio y ha dado importantes resultados en algún otro rol. Permitir que antes que alguien de afuera venga a liderar equipos o proyectos sean los contratistas antiguos quienes tengan esta posibilidad.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

#### **5.4.6 Acciones propuestas para la dimensión Resolución de Conflictos**

Un conflicto laboral se entiende como las diferencias que se producen entre diferentes personas o grupos de personas que pertenecen a una misma organización. Es inevitable que con el paso del tiempo, se produzcan conflictos dentro de una empresa, organización, entidad, ya que se encuentra en constante evolución y cuestiones como los cambios o las relaciones personales diarias pueden provocar divergencias a la hora de trabajar o solamente compartir un mismo lugar de labores durante al menos ocho horas diarias.

En las organizaciones hay una gran variedad de conflictos laborales según la naturaleza de los mismos. Roces entre compañeros de trabajo, exigencias de los directivos de la empresa, problemas con las funciones de los trabajadores y el organigrama de la empresa o la falta de productividad por diferentes motivos, son solo algunos de los conflictos que pueden llegar a aparecer en una organización.

Es necesario visualizar las consecuencias que pueden llegar a tener los conflictos para la entidad si no se detectan a tiempo y se gestionan correctamente. Sin embargo también, una buena gestión de los conflictos debe favorecer el desarrollo de la empresa y de los trabajadores. Es por esto que, desde la dirección y administración de las empresas y entidades, no se debe mirar a otro lado cuando se generen este tipo de problemas, sino que es fundamental tratar de ofrecer soluciones rápidas y efectivas.

**Tabla 42. Acciones propuestas para la dimensión Resolución de Conflictos**

Tema	Acciones
Formación	Es necesario contar con el conocimiento necesario para enfrentar cada tema, por eso se propone que todos los Directivos, Coordinadores y líderes de programas en la Regional Santander adelanten con total compromiso el Diplomado ofrecido por la Escuela Superior en Administración Pública (ESAP) “Negociación y Resolución de Conflictos”. Este diplomado se puede adelantar a través de contra prestación de servicios de las dos entidades.
Transferencia a todos los trabajadores	Cada Directivo, coordinador y líder a su vez debe transferir los conocimientos adquiridos a su equipo y puede además integrar los ejercicios prácticos que nos ofrece Francisco Diez en su libro Manual del Capacitador en Negociación para que al menos una vez al mes en su reunión de comité primario o de área incluya un ejercicios que permita la apropiación de conceptos y herramientas necesarias para la negociación y resolución de conflictos en la entidad.

Fuente: Elaboración propia

#### **5.4 Plan de acción**

Una vez concertadas las acciones con el Director Regional, el Coordinador Administrativo y el Líder de Seguridad y Salud en el trabajo se propone seguir el plan de trabajo presentado a continuación, con el fin de garantizar la debida ejecución y seguimiento a las acciones propuestas.

##### **5.4.1 Primera Fase**

Duración: 2 semanas

Presentación de los resultados del diagnóstico realizado en el presente documento de manera amena y sencilla. Se elabora una presentación con la cual durante máximo 20 minutos se darán a conocer a cada área los resultados del diagnóstico, iniciando por las fortalezas y continuando con las oportunidades de mejora de acuerdo a la señalización del semáforo descrita en el capítulo 3.

Una vez presentadas las oportunidades de mejora, se hablará de la importancia de la gestión del clima organizacional dentro de una gestión estratégica del talento humano, se indicarán las 6 dimensiones escogidas para tomar acciones de mejora y las seis dimensiones de mayor fortaleza que servirán de apoyo para garantizar la apropiación e implementación de las acciones.

#### 5.4.2 Segunda Fase

La implementación de las acciones propuestas se realizará según lo descrito en la siguiente tabla en un periodo de tiempo de cinco meses:

**Tabla 43. Implementación de las acciones de mejora**

Área	Propuestas	Implementación
Salud física	Adecuación de un gimnasio dentro de la Regional y los centros de formación para que los trabajadores puedan realizar actividad física antes de iniciar o al finalizar su jornada de trabajo. Programar clases dirigidas con instructores de cultura física para garantizar una adecuada práctica y evitar lesiones.	Ya se cuenta con el lugar destinado para el gimnasio en la Torre Administrativa, se están gestionando los recursos y su adecuación tardará dos meses.

	<p>Contratación de un instructor de baile para conformar un grupo que a través de esta disciplina realice actividad física y dar una opción adicional al ejercicio en gimnasio.</p> <p>Cada año se contratan instructores para ser entrenadores de cada disciplina deportiva de cara a los juegos zonales o nacionales de la entidad; teniendo en cuenta que no todos los funcionarios pueden competir en estos juegos por cupos y sus capacidades deportivas, brindar espacios adicionales con el apoyo de éstos instructores, en los que los trabajadores puedan practicar estos deportes de manera recreativa.</p> <p>Realizar torneos internos, entre áreas de la Regional o los centros de formación, con las personas que no participan competitivamente en los juegos zonales o nacionales de la entidad para que tengan también espacios de práctica deportiva, esparcimiento e integración. Para</p>	<p>Una vez esté próxima la entrega del gimnasio se garantizará en el tercer mes, la contratación del instructor por el resto de vigencia y quedará proyectado para la próxima vigencia.</p> <p>En el primer mes se revisará el contrato de los entrenadores para realizar los ajustes necesarios y poder abrir un horario adicional de un día a la semana en cada disciplina deportiva para los interesados en participar de manera recreativa, incluídos los contratistas.</p> <p>En el mes tres se realizará un torneo de fútbol masculino con el apoyo logístico del área de talento humano entre equipos de todas las áreas del despacho y los centros de formación del</p>
--	---	---

	<p>esta vigencia se propone realizar un torneo de futbol masculino y uno de voleibol mixto.</p> <p>Realizar riguroso seguimiento a los exámenes de rutina que se realizan en la entidad para conocer de manera oportuna los resultados y las recomendaciones médicas.</p>	<p>área metropolitana. En el mes cuatro se realizará el torneo de voleyball mixto con las mismas características del torneo anterior</p> <p>El líder de seguridad y salud en el trabajo se compromete a garantizar los resultados de los exámenes que se practiquen máximo quince días después y con el médico de salud ocupación al verificar quienes requieren seguimiento o remisión a su respectiva EPS.</p>
Salud mental	<p>Aplicación periódica (al menos una vez al año) de la batería de riesgo psicosocial definida por la entidad, para establecer un plan de intervención acorde a los resultados que arroje dicho instrumento.</p> <p>Hace aproximadamente cuatro años, se viene realizando la semana de la salud, con importantes actividades en torno al cuidado de la salud física. Adicionalmente a esto se propone</p>	<p>En el mes tres se aplicará la batería de riesgo psicosocial para definir acciones de intervención específicas.</p> <p>Del 8 al 12 de octubre se realizará la semana de la salud mental en el trabajo, incluirá acciones de sensibilización,</p>

	<p>Implementar la semana de la salud mental en el trabajo en el mes de octubre, aprovechando que el 10 de octubre se celebra este importante día, en donde se aborde cada día con charlas de expertos un tema en particular: depresión y otras enfermedades mentales, estrés laboral, políticas y prácticas de seguridad y protección de la salud en el trabajo, prevención de enfermedades, técnicas y prácticas para el manejo del estrés.</p> <p>Con el apoyo de la psicóloga del Despacho o cada centro de formación, realizar una visita semanal corta a cada área para dar un mensaje sobre salud mental, prevención, identificación y cómo acudir a pedir apoyo en caso de requerirlo.</p>	<p>capacitación, técnicas y prácticas para el manejo del estrés y prevención de enfermedades laborales asociadas a la salud mental y culminará con una caminata ecológica con la participación de los funcionarios, contratistas y sus familias.</p> <p>A partir del mes 2 la psicóloga del Despacho iniciará un recorrido diario por cada área de la torre administrativa y cada centro de formación del área metropolitana para llevar un mensaje de compromiso de la Dirección con la salud mental en el trabajo, prevención y la forma de pedir ayuda en caso de requerirlo algún funcionario y/o contratista</p>
Bienestar para el mejoramiento	Incluir actividades artísticas periódicas dirigidas por instructores	En el mes tres se programará con duración

<p>o de la calidad de vida</p>	<p>expertos en cada tema: taller de pintura, taller de bisutería, taller de artesanías y taller de cocina. Estas actividades incluyen a un grupo de trabajadores que normalmente no asisten a otro tipo de eventos como los deportivos. Además de tener este espacio de conocimiento, hay integración y valoración de otros talentos. Esta actividad puede incluir tanto a funcionarios de planta como contratistas.</p>	<p>de 40 horas durante dos meses y dirigido a funcionarios y contratistas el taller de pintura y taller de bisutería. Estos finalizarán con una exposición en el lobby de la torre administrativa. En el mes cuatro dará inicio el taller de artesanías y cocina orientado a la época decembrina, en las mismas condiciones de los anteriores y culminando también con exposición y degustación en el lobby de la Torre.</p>
<p>Reconocimiento</p>	<p>El comité primario es un espacio en donde el Director Regional o Subdirector de centro se reúne con sus coordinadores y líderes estratégicos. Se realiza normalmente cada semana para revisar el avance de las metas y planear las acciones a futuro. Se propone que cada vez que este comité se reúna, los coordinadores o líderes de área lleven a una persona destacada de su equipo para que su trabajo sea resaltado. Entre el</p>	<p>En el mes 1 se dará a conocer la estrategia. En el mes dos iniciarán la escogencia semanal de personaje y se publicará su reportaje a través de los medios con que cuenta la entidad. En Diciembre se realizará la votación a través de una encuesta digital con participación de funcionarios y</p>

	<p>comité elegirán al personaje destacado de la semana, teniendo en cuenta el aporte a los objetivos estratégicos de la entidad, el impacto social, ambiental o financiero que su trabajo viene aportando y será el protagonista de una nota a través de la oficina de comunicaciones que a su vez se replicará por los medios de comunicación que maneja la entidad. La entidad tiene aproximadamente dos mil trabajadores en Santander y diariamente realizan labores extraordinarias por los más vulnerables y necesitados, hay que resaltar su labor. Finalmente y dentro de los galardonados durante el año se realizará una votación con la participación de todos los trabajadores para destacar a los tres mejores del año en uno de los eventos de cierre de año, en donde se presentará no solo a los ganadores sino su aporte a la entidad y la sociedad. Se acompañará esta distinción de un premio en especie definido por el comité de bienestar.</p>	<p>contratistas, entre todos los que hayan sido galardonados durante el año, para que en la celebración de cierre de año se presente a los tres mejores, su aporte y se entregue el premio en especie al que se han hecho merecedores.</p>
Participación	Aprovechando el nivel competitivo de los trabajadores y el buen	En el mes uno se dará a conocer esta estrategia,

	<p>referente que se tiene de los líderes, se propone realizar una actividad que llamaremos “Tus ideas valen oro”, la actividad consiste en que cada área es un equipo y se entregará un formato para que el funcionario y/o contratista que desee participar aporte una idea para mejorar cualquier proceso, actividad, falencia, preocupación de la entidad a nivel Regional; describirá en el formato su idea y qué mejora al igual que el nombre de su área de trabajo. Entre más ideas mayor probabilidad de llegar al podio, un solo trabajador puede aportar varias ideas a nombre de su área. El Director y sus coordinadores elegirán las tres mejores ideas y se premiará con una medalla simbólica de bronce, plata y oro a cada uno de estos lugares. La Dirección se compromete a implementar la idea oro, con el apoyo del área y por supuesto el trabajador que la formuló, a quien se destacará con un boletín interno a través de los medios de comunicación que maneja la entidad. Esta actividad se realizará trimestralmente.</p>	<p>durante el mes dos se dará la oportunidad para aportar las ideas. En el mes tres el Director y sus coordinadores seleccionarán y categorizarán las ideas bronce, plata y oro. Durante el mes 4 se realizarán las gestiones necesarias para garantizar la puesta en marcha de la idea y se exaltará al equipo de trabajo y el trabajador que aportó la idea.</p>
--	--	--

<p>Planeación de la planta de personal necesaria para la Regional</p>	<p>Durante el último trimestre de la presente vigencia se iniciará una juiciosa planeación de las necesidades de personal para el año siguiente. Corresponde a cada coordinador y líder de área presentar ante el Director Regional en Comité Primario el análisis de su equipo de trabajo para garantizar que en la próxima vigencia se puedan cumplir las actividades y metas propuestas sin que se presenten casos de sobre carga laboral. Corresponde al Director Regional y sus asesores realizar el análisis de las nuevas solicitudes de personal de planta o contratistas en las áreas para proceder a realizar las gestiones que correspondan ante Dirección General para lograr la asignación de los recursos necesarios.</p>	<p>Tres meses antes de finalizar la vigencia el Director Regional solicitará a sus coordinadores y líderes de área las necesidades de personal para la próxima vigencia. Con su equipo analizarán y validarán la información para garantizar la adecuada gestión de los recursos necesarios para que en cada área se cuente con el personal de planta y contrato necesarios para el cumplimiento de las metas.</p>
<p>Resistencia al cambio</p>	<p>Teniendo en cuenta que una de las principales causas de la resistencia al cambio es el miedo a lo desconocido, es necesario que la entidad o al menos la Regional informe a sus trabajadores y colaboradores con anticipación cualquier cambio que se vaya a realizar. Esta información se puede dar a través de los medios de</p>	<p>Esta acción se realizará de manera continua cada vez que se vaya a realizar alguna acción que implique algún cambio para los trabajadores.</p>

	<p>comunicación interno, en las reuniones de comité primario y en las reuniones de área. No deben existir temas ocultos o de manejo de solo unos poco, esto solo general más incertidumbre y zozobra.</p> <p>Cuando por directrices nacionales o por decisión Regional se vaya a realizar algún cambio sustancial a la forma de hacer las cosas se debe abrir un espacio de comunicación, tipo foro, en donde se explique abierta y claramente de qué se trata el cambio y se permita la participación de los trabajadores para enriquecer el proyecto o acción que se va a adelantar.</p> <p>Dentro del plan de capacitación que adelanta la entidad, es necesario incluir estos temas transversales; teniendo en cuenta que el plan de capacitación es liderado por Dirección General, se elevará la sugerencia para que en todo evento de capacitación técnica, que normalmente dura una semana, se dedique al menos un día para sensibilizar y capacitar a los</p>	<p>A la fecha nos e cuenta con algún cambio sustancian a nivel Regional o Nacional; en caso de presentarse se organizará el foro para informar a todos los trabajadores y contar con sus aportes.</p> <p>Teniendo en cuenta que el plan de capacitación del 2018 ya fue contratado y está en marcha, la gestión se realizará para que esta petición sea incluida en la próxima vigencia.</p>
--	--	--

	trabajadores en habilidades blandas y temas como la cultura del cambio.	
Formación	Siendo una entidad de formación se debe propender por el crecimiento académico de sus trabajadores, para que de esta manera tengan no solo la oportunidad de avanzar en sus estudios sino gracias a esto tener mayores y mejores posibilidades de continuar trabajando para la entidad. Los funcionarios de planta tienen un programa especial de estímulos. Los instructores cuentan con una escuela de formación, faltan los contratistas del área administrativa. Se propone por medio de los convenios que el SENA tiene con las diferentes universidades y entidades, lograr cupos para garantizar el acceso con descuento y facilidades de pago a programas de educación superior para quienes quieran acceder a programas de pre grado o post grado. Para el primer semestre de 2020 se propone gestionar 20 cupos y de acuerdo a la acogida y resultados ir manteniendo o aumentándolo cada semestre hasta lograr que todos los contratistas del área administrativa	Durante los meses uno y dos se revisarán los convenios existentes entre el SENA y entidades de educación superior y se gestionará la inclusión de cupos con beneficios de descuento y facilidades de pago para que al menos 20 contratistas del área administrativa puedan acceder a un programa de educación superior de pre grado o post grado a través de este beneficio. En el mes tres y cuatro se socializarán los resultados de las gestiones para lograr la inscripción y matrícula para el primer semestre del 2020 de estos primeros beneficiarios y de acuerdo a la acogida mantener o aumentar cada semestre la posibilidad de este beneficio.

	en la Regional, que quieran, puedan acceder al beneficio.	
Crecimiento dentro de la entidad	El ascenso dentro de la entidad para los funcionarios de planta está reglamentado a través de la carrera administrativa con los concursos, en igualdad de condiciones a cualquier ciudadano y a través de los encargos. Proponemos para los contratistas que cada vez que haya la posibilidad de contratar a alguien en la Regional o los centros de formación se tenga en cuenta primero a quienes por varios años han prestado su servicio y ha dado importantes resultados en algún otro rol. Permitir que antes que alguien de afuera venga a liderar equipos o proyectos sean los contratistas antiguos quienes tengan esta posibilidad.	La contratación de personal está en cabeza del Director Regional y los Subdirectores de Centro. Para llevar a cabo esta acción proponemos que en cada centro de formación y en el Despacho Regional se pueda lograr que al menos una persona que viene trabajando de tiempo atrás sea contratada la próxima vigencia en un rol de mayor responsabilidad y asignación de honorarios según el desempeño de cada uno de ellos.
Formación	Es necesario contar con el conocimiento necesario para enfrentar cada tema, por eso se propone que todos los Directivos, Coordinadores y líderes de programas en la Regional Santander adelanten con total compromiso el Diplomado ofrecido por la Escuela Superior en Administración Pública (ESAP) "Negociación y Resolución	En el mes uno se adelantará la gestión con la ESAP para garantizar el curso en las instalaciones de la torre administrativa con la participación de coordinadores y líderes del área metropolitana.

	de Conflictos”. Este diplomado se puede adelantar a través de contra prestación de servicios de las dos entidades.	Del mes tres al cinco se desarrollará el curso.
Transferencia a todos los trabajadores	Cada Directivo, coordinador y líder a su vez debe transferir los conocimientos adquiridos a su equipo y puede además integrar los ejercicios prácticos que nos ofrece Francisco Diez en su libro Manual del Capacitador en Negociación para que al menos una vez al mes en su reunión de comité primario o de área incluya un ejercicio que permita la apropiación de conceptos y herramientas necesarias para la negociación y resolución de conflictos en la entidad.	Al menos una vez al mes en reunión de comité primario o de área se realizará alguna de las actividades del manual del capacitador en negociación para generar en los trabajadores herramientas para la resolución de conflictos.

Fuente: Elaboración propia

### 5.4.3 Tercera fase

Por designación del Director Regional, será el área de seguridad y salud en el trabajo, en cabeza de su líder, quien realizará constante monitoreo y garantizará a través de mediciones internas que las acciones se estén llevando a cabo en cada una de las áreas y centros de formación.

El indicador de cumplimiento corresponde a que al menos el 80% de las acciones de mejora se realicen, dentro del tiempo establecido y se verificará mensualmente para tomar las decisiones que sean necesarias en pro del cumplimiento total.

La verificación mensual del cumplimiento de actividades propuestas se evaluará bajo el siguiente indicador.

$$\% \text{ Cumplimiento} = \frac{\text{Actividades ejecutadas durante el mes}}{\text{Actividades propuestas para el mes}} \times 100$$

La evaluación del impacto se realizará con una nueva evaluación del clima organizacional en la Regional Santander, inicialmente proyectada para el mes de marzo de 2020, de preferencia utilizando el mismo instrumento con el que fueron analizados los resultados en este estudio, para de esta manera determinar el impacto de las acciones implementadas en las dimensiones analizadas.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación permitió construir un marco teórico robusto, con la suficiente información para que sirva de consulta en los temas relacionados al clima organizacional, desde sus antecedentes, hasta los modelos de medición más utilizados, pasando por supuesto por el marco normativo que rige este tema en las entidades del estado.

El análisis de los resultados de la aplicación del instrumento de medición del clima organizacional en el SENA Regional Santander, permitió identificar seis dimensiones importantes para tomar acciones de mejora y garantizar un mejor clima en la entidad; estas son: Beneficios y bienestar, Recompensa, Estructura y procesos, Resistencia al cambio, Oportunidades de Desarrollo y Resolución de conflictos. El anterior análisis también nos permitió evidenciar las dimensiones que son fortaleza para la entidad y se toman como base para sobre ellas construir la propuesta de mejora, estas son: Normas de excelencia y calidad, Claridad organizacional, Apoyo y camaradería, Responsabilidad, autonomía y empoderamiento, Sentido de pertenencia – orgullo y confianza en los líderes.

El análisis de los resultados del 2018, de la encuesta sobre ambiente laboral del DANE, permitió complementar y validar el diagnóstico realizado a través del instrumento de medición del clima organizacional, pues nos mostró resultados muy similares tanto en las dimensiones que son fortaleza como en las dimensiones a intervenir.

Se desarrolló una propuesta de mejora que apunta a cada uno de los elementos de las dimensiones que por su puntaje en la medición tuvieron un resultado entre el 51% y el 80% y fueron denominadas como oportunidades de mejora.

Unos de los sentidos de la propuesta de mejora es que no requiriera de mayor inversión en recursos y fuera de fácil y ágil aplicación. Se propusieron acciones que pueden desarrollarse con los recursos y medios con que ya cuenta la Regional.

Se determinaron tres fases para la implementación de la propuesta, la primera fase de comunicación de los resultados y acciones a emprender, la segunda de ejecución de las acciones propuestas y la tercera de evaluación y medición del impacto.

Es importante reorientar la gestión del talento humano hacia una gestión más estratégica que permita el logro conjunto de los objetivos de las organizaciones a la vez que los trabajadores logran también sus objetivos, personales y profesionales.

Para el SENA la Gestión del Talento Humano es un proceso fundamental, tal es así que ha sido definido como proceso estratégico dentro de su Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol (SIGA), al mismo nivel del Direccionamiento Estratégico y la Gestión de las Tecnología de la Información.

## RECOMENDACIONES

Tomar el marco contextual de este proyecto de grado como un recurso de consulta para los temas relacionados al clima organizacional en la entidad.

Garantizar la implementación de las acciones de mejora en el tiempo propuesto, para iniciar el camino de mejora en las dimensiones que son oportunidad de mejora y ofrecer a los trabajadores del SENA un clima organizacional adecuado, que permita el desarrollo de los objetivos estratégicos de la entidad y de los trabajadores.

Realizar una nueva medición del clima organizacional en el SENA, Regional Santander durante el primer trimestre del 2020 y preferiblemente utilizando el mismo instrumento de medición para poder hacer comparación entre resultados y verificar la eficacia de las acciones de mejora propuestas.

Una de las recomendaciones de diferentes autores para garantizar el monitoreo del clima organizacional es realizar medición periódica del mismo, para evaluar las dimensiones a intervenir y establecer un plan de trabajo sobre hechos o sentimientos ciertos de los trabajadores. Función pública recomienda que para las entidades del estado, esta medición se realice por lo menos una vez cada dos años.

En adelante, realizar mediciones de clima organizacional de manera anual y de no ser posible hacerlo cada año, tomar la sugerencia de Función Pública, de realizarla al menos una vez cada dos años.

Revisar anualmente los resultados que presenta el DANE saber ambiente laboral en las organizaciones del orden nacional, como lo es el SENA, para complementar los análisis sobre clima organizacional en la entidad.

Continuar con el compromiso y el propósito de la entidad de gestionar el talento humano de manera estratégica, para garantizar no solo un buen clima organizacional sino el cumplimiento de los objetivos del SENA, que tanto beneficio traen a los Colombianos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* Edición 11.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study. *Administrative Science Quarterly* 2, p.p 501-520.
- Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (No. 001.5). Fondo de Cultura Económica,
- Brow, W. & Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la administración: Enfoque integral*. México D.F. Editorial Limusa.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México D.F: Trillas
- Cathalifaud, M., & Osorio, F. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. Cinta de Moebio, (3).
- Centro Interamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Recuperado de <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf/view>
- Chiavenato, I. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F. Editorial. McGraw-Hill.
- Congreso de Colombia. *Leyes 87/1993, 581/2000, 617/2000, 909/2004, 1010/2006 y sus decretos reglamentarios*. Recuperado de <http://www.secretariasenado.gov.co/basedoc>

Constitución Política de Colombia. (1991). Bogotá, Colombia, Segunda edición. Editorial Legis.

Cruz, R., & Zambrano, R. (2012). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales* (30), p.p 184–189.

De la Cuesta González, M. (2005). La responsabilidad social corporativa o la responsabilidad social de la empresa. *Jornadas de Economía Alternativa y Solidaria*. Octubre, 18, 19.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional (EDI) 2018. Bogotá. DANE.

Dessler, G. (1993) *Organización y Administración: enfoque situacional*. México, Editorial Prentice Hall.

Fleishman, E. (1953). Leadership climate and human relations training. *Personnel Psychology*, 6, P.p 205-222.

Gómez, (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología* 11, p.p 97-113. Bogotá. Universidad Católica de Colombia

Goncalves, Alexis. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Gray, C. (1998). *The enterprise culture model of development en Enterprise*. Florence, KY, USA, Routledge.

Guillén del Campo, M. (2013). Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. *Revista Cubana de Salud Pública*, Edición 39(2), p.p 242-252.

Great Place to Work. Recuperado de [www.greatplacetowork.com.co](http://www.greatplacetowork.com.co)

- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.
- Hellriegel, D. y Solocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, p.p 255–280
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México. Editorial Mc Graw Hill
- Koffka, K (1935). *Principios de la psicología de la forma*. Buenos Aires. Editorial Paidós
- Lewin, K., Lippit, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally crated «social climates». *Journal of Social Psychology*, 10, p.p 271–299
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Litwin G, Stringer R (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge, MA. Harvard University Press.
- Longo, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. Barcelona. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Mesch, D., Perry, J. y Wise, L. (1995). Bureaucratic and Strategic Human Resource Management: Anempirical Comparison in the Federal Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(4), p.p 385-402.
- Moos, R. H. (1973). Conceptualizations of human environments. *American Psychologist*, Edit 28, p.p 652–665.
- Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización*. Madrid. Editorial Toran S.A
- Pérez, R. I. & Ocampo, D. (2015). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones-MMGO. *Revista EAN*, (73), p.p 238-240.

- Porter, L., Lawler E. & Hackman J. (1975): Behavior in Organization. New York: Editorial McGraw Hill Book Co.
- Pritchard, R & Karasick, B (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. Organizational Behavior and Human Performance. Recuperado de [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90042-1](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(73)90042-1)
- Reichers, A. Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. USA. Jossey-Bass
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. México. D.F. Editorial Alfaomega
- Sanabria, P (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Bogotá. Universidad de los Andes. Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Ediciones Uniandes.
- Schein, E. (1970). Organizational psychology. New Jersey: Prentice Hall
- Schneider, B, Bartlett, J. (1968). Individual differences and organizational climate I: The research plan and questionnaire development. Personnel Psychology, 21.
- Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. Plan estratégico 2015-2018 “Impactando el empleo decente, la productividad y la generación de ingresos” Recuperado de [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)
- Toro, F. (2001). Clima Organizacional. Perfil de empresas colombianas. Medellín: Cincel
- Wallace J, Hunt J & Richards C (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. The international Journal of Public Sector Management Vol 12 No. 7 p.p 548-564.

## ANEXOS

### Instrumento de medición

		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Pregunta funcionarios	Pregunta contratistas					
<b>NORMAS DE EXCELENCIA - CALIDAD</b>						
En el SENA los servidores públicos conocen la política de calidad	En el SENA los servidores públicos conocen la política de calidad					
El desarrollo de mis funciones contribuye al logro del mejoramiento continuo en el SENA	El desarrollo de las obligaciones de mi contrato contribuye al logro del mejoramiento continuo en el SENA					
Me identifico con las metas y objetivos institucionales del SENA	Me identifico con las metas y objetivos institucionales del SENA					
<b>CLARIDAD ORGANIZACIONAL</b>						
La alta Dirección del SENA tiene los lineamientos claros sobre el futuro institucional	La alta Dirección del SENA tiene los lineamientos claros sobre el futuro institucional					
Los servidores públicos del SENA conocen los planes estratégicos de la entidad	Los servidores públicos del SENA conocen los planes estratégicos de la entidad					
Conozco la importancia de mi cargo dentro de la entidad	Conozco la importancia del contrato que llevo a cabo dentro de la entidad					
<b>APOYO Y CAMARADERIA</b>						
Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo	Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo					
Recibo buen trato por parte de mis compañeros de labor	Recibo buen trato por parte de mis compañeros de labor					
Los servidores públicos del SENA brindan un trato igualitario y respetuoso a las personas con que	Los servidores públicos del SENA brindan un trato igualitario y respetuoso a las personas con que					

interactúan en la Entidad.	interactúan en la Entidad.					
<b>RECOMPENSA</b>						
El SENA reconoce la labor destacada de sus servidores públicos	El SENA reconoce la labor destacada de sus servidores públicos					
Los servidores públicos que mejor desempeñan su trabajo son reconocidos por la entidad	Los servidores públicos que mejor desempeñan su trabajo son reconocidos por la entidad					
Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta en mi área de trabajo	Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta en mi área de trabajo					
<b>SEGURIDAD</b>						
Hay un programa de seguridad y salud en el trabajo que propende por un ambiente de trabajo seguro y saludable	Hay un programa de seguridad y salud en el trabajo que propende por un ambiente de trabajo seguro y saludable					
Las condiciones actuales del sitio donde trabajo son seguras	Las condiciones actuales del sitio donde trabajo son seguras					
Considero que el SENA me ofrece suficientes garantías para mi seguridad personal	Considero que el SENA me ofrece suficientes garantías para mi seguridad personal					
<b>RESPONSABILIDAD, AUTONOMÍA Y EMPODERAMIENTO</b>						
Estoy en capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas de mi área	Estoy en capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas de mi área					
Se me facilita la toma de decisiones cuando no está mi jefe	Se me facilita la toma de decisiones cuando no está mi supervisor					
Tengo claras las responsabilidades relacionadas con mi cargo	Tengo claras las obligaciones originadas en mi contrato					
<b>ESTILO DE DIRECCION</b>						
Mis decisiones han sido aprobadas y aceptadas	Mis decisiones han sido aprobadas y aceptadas					

con regularidad por mi jefe inmediato	con regularidad por mi supervisor					
Mi jefe reconoce los buenos resultados en mi trabajo y me anima con su respaldo	Mi supervisor reconoce los buenos resultados en mi contrato y me anima con su respaldo					
Considero que mi jefe inmediato genera un ambiente de confianza en mi área de trabajo	Considero que mi supervisor inmediato genera un ambiente de confianza en mi área de trabajo					
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA - ORGULLO</b>						
Siempre que tengo la oportunidad, hablo bien del SENA	Siempre que tengo la oportunidad, hablo bien del SENA					
Considero que el SENA es un buen lugar para trabajar						
Es evidente el aporte que el SENA hace a la comunidad en general	Es evidente el aporte que el SENA hace a la comunidad en general					
<b>REMUNERACION, BENEFICIOS Y BIENESTAR</b>						
El SENA realiza actividades para mejorar el bienestar de todos los miembros de la Entidad	El SENA realiza actividades para mejorar el bienestar de todos los miembros de la Entidad					
El SENA se preocupa por mi bienestar físico y psicológico	El SENA se preocupa por mi bienestar físico y psicológico					
El SENA realiza programas que contribuyen al bienestar y mejoramiento de mi calidad de vida	El SENA realiza programas que contribuyen al bienestar y mejoramiento de mi calidad de vida					
<b>ESTABILIDAD</b>						
Siento que la Entidad es garantía de seguridad para mi futuro	Siento que la Entidad es garantía de seguridad para mi futuro					
El SENA promueve sentimientos de pertinencia y estabilidad	El SENA promueve sentimientos de pertinencia y estabilidad					

La permanencia en mi puesto de trabajo depende de la calidad y los logros alcanzados en el desarrollo de mis funciones	La renovación de mi contrato depende de la calidad y los resultados alcanzados en el desarrollo de mi actual contrato					
<b>CONFIANZA EN LOS LIDERES</b>						
Para la solución de inquietudes y problemas propios del cargo se cuenta con el apoyo del jefe inmediato	Para la solución de inquietudes y problemas propios del cargo se cuenta con el apoyo del supervisor de mi contrato					
Recibo las iniciativas propuestas por mi jefe con agrado	Recibo las iniciativas propuestas por mi supervisor con agrado					
Los jefes inmediatos asesoran frecuentemente a sus funcionarios para que realicen mejor su trabajo	Los supervisores asesoran frecuentemente a sus contratistas para el desarrollo adecuado de su contrato					
<b>VALORES COLECTIVOS</b>						
Cuando se plantean inquietudes o problemas, los compañeros de trabajo se muestran solidarios	Cuando se plantean inquietudes o problemas, los compañeros de labor se muestran solidarios					
Entre los compañeros de trabajo predominan las relaciones de respeto mutuo	Entre los compañeros de labor predominan las relaciones de respeto mutuo					
El trato recibido por parte de mi Jefe inmediato es considerado y respetuoso	El trato recibido por parte de mi Supervisor es considerado respetuoso					
<b>GESTION DEL DESEMPEÑO</b>						
Los Jefes evalúan de forma justa y equitativa el desempeño de las personas a su cargo	Los Supervisores evalúan de forma justa y equitativa el desarrollo de los contratistas					
Conozco los criterios y/o indicadores para evaluar mi trabajo y sus resultados	Conozco los criterios para evaluar los resultados en la realización de mi contrato					

De la forma como realizo el trabajo, mi Jefe inmediato brinda retroalimentación efectiva y oportuna	De la forma como ejecuto mi contrato, mi Supervisor inmediato brinda retroalimentación efectiva y oportuna					
<b>OPORTUNIDADES DE DESARROLLO</b>						
En el SENA se facilita obtener la capacitación necesaria para desarrollar y fortalecer mis habilidades	En el SENA se facilita obtener el entrenamiento necesario para desarrollar y fortalecer mis habilidades					
El trabajo que realizamos nos permite desarrollarnos personal y laboralmente	El trabajo que realizamos nos permite desarrollarnos personal y laboralmente					
La Entidad nos capacita para enfrentar los nuevos retos institucionales relacionados con mis funciones	La Entidad nos entrena para enfrentar los nuevos retos institucionales relacionados con mi contrato					
<b>ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION</b>						
He recibido capacitación para desempeñar en forma adecuada mi trabajo	He recibido el entrenamiento para desarrollar las obligaciones de mi contrato					
Recibí de forma personal y detallada la información que requería para conocer lo relacionado con las funciones propias de mi cargo, mis deberes, mis responsabilidades y los beneficios otorgados en razón del mismo	Recibí de forma personal y detallada la información que requería para conocer lo relacionado con las obligaciones de mi contrato, mis deberes, mis responsabilidades y los beneficios otorgados en razón del mismo					
La capacitación que recibo me sirve de forma efectiva para mejorar mi desempeño	El entrenamiento que recibo me sirve de forma efectiva para desarrollar las obligaciones de mi contrato					
<b>ESTRUCTURA Y PROCESOS</b>						

Me siento a gusto con la forma como están diseñadas y distribuidas las responsabilidades en el SENA	Me siento a gusto con la forma como están diseñadas y distribuidas las responsabilidades en el SENA					
Siento que la Entidad tiene el número de personas adecuado para cumplir sus objetivos	Siento que la Entidad tiene el número de personas adecuado para cumplir sus objetivos					
La estructura y los procesos de la Entidad facilitan el logro de los objetivos del SENA	La estructura y los procesos de la Entidad facilitan el logro de los objetivos del SENA					
<b>COMUNICACIÓN</b>						
Los canales de comunicación al interior de la Entidad son ágiles y efectivos	Los canales de comunicación al interior de la Entidad son ágiles y efectivos					
Puedo acceder de manera fácil y oportuna a la información actualizada que requiero para hacer mi trabajo	Puedo acceder de manera fácil y oportuna a la información actualizada que requiero para el desarrollo de mi contrato					
<b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b>						
Generalmente los cambios que se realizan en el SENA benefician a todos los servidores públicos que laboran en la entidad	Generalmente los cambios que se realizan en el SENA benefician a todos los servidores públicos que laboran en la entidad					
El SENA se caracteriza por su permanente flexibilidad y la facilidad para adaptarse a los cambios	El SENA se caracteriza por su permanente flexibilidad y la facilidad para adaptarse a los cambios					
<b>RESOLUCION DE CONFLICTOS</b>						
La entidad cuenta con mecanismos de solución de conflictos de los servidores públicos	La entidad cuenta con mecanismos de solución de conflictos de los servidores públicos					

Los conflictos que se presentan entre personas o grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas	Los conflictos que se presentan entre personas o grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas					
Los Jefes inmediatos prestan atención adecuada cuando se dan conflictos en sus grupos de trabajo	Los Supervisores prestan atención adecuada cuando se dan conflictos en sus grupos de trabajo					
<b>COLABORACION Y TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Existe cooperación entre los servidores públicos de la dependencia para alcanzar las metas organizacionales	Existe cooperación entre los servidores públicos de la dependencia en la cual desarrollo mi contrato					
En la dependencia a la cual pertenezco se trabaja en equipo	En la dependencia en la cual desarrollo mi contrato se trabaja en equipo					
En la Entidad, las metas grupales predominan sobre las individuales	En la Entidad, las metas grupales predominan sobre las individuales					

Fuente: Secretaría General SENA