

CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN: CASO DE ESTUDIO

**Estudio del Clima Organizacional en el
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA**

Diana Mercedes Valdés Mosquera

Pruebas destinadas a la obtención del grado de Magister en Gestión de
la Administración

Octubre de 2017

Versão Definitiva

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS Escuela
de Gestión

Pruebas destinadas a la obtención del grado de Magister en Gestión de
la Administración

CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN: CASO DE ESTUDIO

Estudio del clima organizacional en el Servicio nacional de Aprendizaje
SENA

Autora: Diana Mercedes Valdés Mosquera

Orientador: Paulo Louro

Octubre de 2017



Agradecimientos

Primero a Dios, la fe es la principal fuerza motivadora para luchar y alcanzar los objetivos, de él proviene toda la bondad, actividad, emprendimiento, sabiduría y empeño para lograr desarrollar y finalizar este proyecto investigativo.

A mi familia, mis padres, mi hermano y mis tías Mercedes y María Eugenia Valdés por apoyarme en cada decisión que tomo, por acompañarme en cada camino que decido recorrer, ayudarme a convertirme en un mejor ser humano cada día y sobre todo en una persona más sensible frente a los problemas sociales de mi entorno.

A Paulo Louro por entregarse y aceptar guiarme en el camino de esta investigación, su apoyo ha sido fundamental para culminar este escalón de la escalera de mi vida.

Resumen.

El presente caso de estudio tiene como objetivo el análisis del clima Organizacional en el servicio nacional de Aprendizaje SENA, una institución con 60 años de tradición en Colombia y que según las encuestas ha demostrado ser una de las empresas más queridas por los colombianos debido a todos los programas que desarrolla en beneficio de la población.

La hipótesis planteada para este proyecto investigativo es que mientras más favorable sea la percepción de los empleados frente a algunos factores configuradores del clima como el liderazgo, la participación, la comunicación, las condiciones de trabajo y la satisfacción en el puesto de trabajo, mayor es su sentido de pertenencia y deseo de permanencia en la organización

Se Estudió el Clima Organizacional utilizando un cuestionario como instrumento, construido a partir de los modelos propuestos por Litwin y Stringer (1968) y Méndez (1980) para tal fin. Este proyecto es de tipo investigativo –comparativo ya que se pretende analizar el clima en dos sedes distintas de la organización SENA y sacar conclusiones sobre las posibles diferencias a encontrar en las mismas respecto de este tema.

El instrumento para la medición del clima fue entregado a una muestra aleatoria de trabajadores de la entidad, sin discriminar su nivel jerárquico, tipo de contrato, edad, o antigüedad.

Este estudio arrojó resultados favorables en cuanto al clima del SENA, que posibilita llegar a un resultado conclusivo pues los trabajadores han sido claros y sus percepciones han coincidió en muchas de las situaciones que se han planteado

Palabras claves

Clima Organizacional, Satisfacción, compromiso, ausentismo laboral, sentido de pertenencia, liderazgo.

Abstract.

The purpose of this project is to analyze the Organizational climate in the national service of Learning SENA, an institution with a 60 years tradition in Colombia and that according to the surveys has proven to be one of the companies most loved by Colombians due to the programs it develops for the benefit of the population

The hypothesis proposed for this research project is that the more favorable is the perception of employees in relation to certain climate factors such as leadership, participation, communication, working conditions and job satisfaction, the greater their sense of belonging and desire for permanence in the organization.

The Organizational Climate was studied using a questionnaire, built on the models proposed by Litwin and Stringer (1968) and Méndez (1980) for this purpose. This project is an investigative -comparative type as it is intended to analyze the climate in two different locations of the SENA organization and to draw conclusions about the possible differences to be found.

The instrument for the measurement of the climate was delivered to a random sample of 100 workers of the entity, without discriminating its hierarchical level, type of contract, age, or seniority.

This study showed favorable results regarding the SENA climate, which makes it possible to reach a conclusive result since the workers have been clear and their perceptions have coincided in many of the situations that have arisen.

Keywords.

Organizational Climate, Satisfaction, commitment, work absenteeism, sense of belonging, leadership



INDICE GENERAL

	N. de Pág.
Resumen	IV
Introducción	1
CAPITULO I	
Planteamiento del Problema	2
Objetivos	
- Objetivo General	4
- Objetivos Específicos	4
- Hipótesis	4
CAPITULO II	
Marco Teórico	5
- Conceptualización del clima organizacional	5
- Dimensiones del clima organizacional	13
- Enfoques del clima organizacional	15
- Metodología para el diagnóstico del clima organizacional	20
- Instrumentos para la medición del clima	21
Banco de factores	27
- Participación	28
- Comunicación	29
- Condiciones de trabajo	32
- Carrera profesional	34

	N. de Pág.
- Liderazgo	35
- Satisfacción	38
Dimensiones de la satisfacción según Locke (1976)	39
 CAPITULO III	
Marco referencial contextual	
- Caracterización general del SENA	41
• Datos de la empresa	42
• Historia	42
• Misión	46
• Visión	47
• Objetivo del Sena	47
• Organigrama	48
- Caracterización regionales SENA	49
• Regional Chocó: Centro de Biodiversidad	51
• Caracterización departamento del Chocó	53
• Regional Antioquia: centro de Comercio	55
• Caracterización departamento de Antioquia	56
 CAPITULO IV	
Diseño metodológico	
- Tipo de investigación	58
- Método de investigación	58
- Población, muestra y tipos de muestreo	59

	N. de Pág.
- Fuentes	59
- Aplicación de la encuesta	64
 CAPITULO V	
Presentación de resultados	
- Distribución de frecuencias para cada pregunta	65
- Análisis Estadístico de respuestas	105
- Análisis estadístico por tema	107
- Análisis comparativo por Genero Antioquia- Chocó	109
- Análisis comparativo por edad Antioquia- Chocó	111
- Análisis comparativo por Antigüedad Antioquia- Chocó	114
 CAPITULO VI	
Conclusiones y Recomendaciones	120
Limitaciones del estudio y pistas para próximos estudios	126
Bibliografía	127
Anexos	132

INDICE DE ESQUEMAS, FIGURAS, TABLAS Y GRAFICOS

	N. de Pág.
ESQUEMAS	
Esquema #1 Esquema del Clima Organizacional según Litwin y Stringer 1968	12
FIGURAS	
Figura #1: Mapa de Colombia	50
Figura #2: Mapa del Departamento de Choco	54
Figura #3: Mapa del Departamento de Antioquia	57
TABLAS	
Tabla #1 Cronología del clima organizacional a partir de Rosseau 1988	6
Tabla # 2 Análisis Estadístico de respuestas.	105
Tabla # 3 Análisis estadístico por tema	107
Tabla # 4 Análisis comparativo por Genero Antioquia- Chocó	109
Tabla # 5 Análisis comparativo por edad Antioquia- Chocó	111
Tabla # 6 Análisis comparativo por Antigüedad Antioquia- Chocó	114
GRAFICOS	
Grafico #1 Flujo de la información dentro de la Organización.	44
Grafico #2 Organigrama del Centro Nacional de Aprendizaje SENA	49
Grafico #3 Organigrama SENA CHOCÓ	53
Grafico #4 ¿Cuándo ingresó a la empresa se sintió Bienvenido?	66
Grafico #5 ¿Cuenta con el apoyo de las personas de otro departamento	67
Grafico #6 ¿Se siente apoyado por las personas de su departamento?	68
Grafico #7 ¿Considera que trabaja en un Ambiente propicio para desarrollar sus actividades?	69

	N. de Pág.
Grafico #8 ¿Recibió la orientación necesaria al ingresar a la empresa?	70
Grafico #9 ¿Tiene acceso a la información necesaria para la realización de labores?	71
Grafico #10 ¿Conoce el código ético y de conducta del SENA?	72
Grafico #11 ¿Tiene conocimiento de la gestion y metas alcanzadas de manera permanente y clara	73
Grafico #12 Al momento de ingresar al SENA ¿recibió información sobre su puesto de trabajo y sus funciones	74
Grafico #13 ¿Cumple el SENA con normas de seguridad y salud en trabajo?	75
Grafico #14 ¿Cuenta con los Materiales y recursos suficientes para el desempeño del trabajo?	76
Grafico #15 ¿Cuenta con Autonomia para realizar su trabajo?	77
Grafico #16 ¿ Considera que los Acensos en el SENA se hacen de manera justa?	78
Grafico #17 ¿Considera que los Criterios para la evaluación de su desempeño son adecuados?	79
Grafico #18 ¿Recibe la formación necesaria para actualizar los conocimientos de su trabajo?	80
Grafico #19 ¿Su Jefe tiene respeto por las diferencias de cultura, sexo y religión.?	81
Grafico #20 ¿Su Jefe realiza un Seguimiento de su desarrollo individual?	82
Grafico #21 Su Jefe conoce sus necesidades individuales	83
Grafico #22 ¿Su jefe da a conocer valores, misión, visión y objetivos SENA?	84
Grafico #23 ¿Usted puede tomar decisiones propias sin consultar a su jefe?	85
Grafico #24 ¿Usted recibe una Retroalimentación periodica de desempeño por su jefe?	86
Grafico #25 ¿Su jefe es claro y especifico cuando asigna tareas, define sus objetivos y los del departamento	87



	N. de Pág.
Grafico #26 ¿Su jefe escucha opiniones y le participa de desiciones?	88
Grafico #27 ¿Su Jefe Reconoce sus logro?	89
Grafico #28 ¿Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?	90
Grafico #29 ¿Usted tiene la Oportunidad de proponer nuevos proyectos o formas de trabajo?	91
Grafico #30 ¿Usted considera que el Sena se ha transformado y se ha convertido en un mejor lugar para trabajar desde su ingreso?	92
Grafico #31 ¿ Se siente Satisfecho con los beneficios sociales del SENA?	93
Grafico #32 ¿Se siente satisfecho en el trabajo que desempeña actualmente?	94
Grafico #33 ¿Considera que los Valores SENA reflejan el estilo de trabajo?	95
Grafico #34 ¿Considera que El SENA es buen lugar de trabajo, le gustaria seguir trabajando en la entidad?	96
Grafico # 35 ¿Se siente orgulloso de estar trabajando en el SENA?	97
Grafico #36 ¿Recomienda al SENA como buen lugar de trabajo?	98
Grafico #37 ¿Considera que las personas con las que usted se relaciona en el SENA actuan de manera ética y responsable?	99
Grafico #38 ¿El SENA Innovación para mejorar servicios?	100
Grafico #39 ¿Recibe un salario acorde con el cargo, su formación y las funciones desarrolladas?	101
Grafico #40 Sexo	102
Grafico #41 Edad	103
Grafico #42 Antigüedad en el SENA	104

Introducción.

El clima organizacional ha sido entendido como un factor clave dentro de las organizaciones, el cual contribuye altamente en el grado de eficiencia en la misma pues está directamente relacionado con los trabajadores y una serie de comportamientos que los mismos generan dependiendo de las percepciones que se formen en cuanto a diferentes aspectos la empresa.

El presente proyecto de investigación pretende generar un panorama del estado actual del clima laboral en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, utilizando para ello dos de las sedes de dicha entidad para el desarrollo del estudio, las sedes de comercio ubicada en el departamento de Antioquia y la sede de Agricultura y Biodiversidad ubicada en el departamento del Choco.

Este proyecto está dividido en capítulos y a continuación detallaremos el contenido de cada uno.

El Capítulo I comprende todos los aspectos que motivaron a realizar esta investigación y el porqué del cual se ha llevado a cabo: planteamiento del problema, objetivos e hipótesis

En el capítulo II se sientan las bases de este estudio a partir del marco teórico, mientras que en el capítulo III se hace una contextualización general de la empresa y de cada una de las sedes, así como se presentan unas características generales de los departamentos en los cuales están ubicadas cada una de ellas.

El capítulo IV comprende el marco metodológico y las consideraciones tenidas en cuenta para la construcción del instrumento para la medición del clima en el SENA.

En el capítulo V se presentarán los resultados obtenidos luego del tratamiento de la información recogida a partir de la encuesta y el análisis cuantitativo y cualitativo de los mismos, se analizará cada factor de manera individual y luego se hará un comparativo del comportamiento de las mismas en una sede frente a la otra.

Por ultimo en el capítulo VI se presentan las conclusiones, consideraciones y recomendaciones finales del estudio, así como los anexos del mismo.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A lo largo de la historia, el surgimiento de nuevos conceptos como el de globalización han dado paso al surgimiento de nuevos procesos, nuevas eras productivas, nuevas alianzas y nuevas formas de percibir el mundo y los factores de producción entre los cuales está el capital humano como instrumento principal para la obtención de riqueza por parte de las organizaciones, esa globalización que tanto ha tocado y ha transformado la vida de las personas, ha contribuido a que los trabajadores generen muchas más necesidades y se mantengan informados de otros procesos llevados a cabo en otros lugares del mundo y se motiven a exigir lo mismo.

Se fueron dando cuenta las empresas de la importancia de mantener felices ese capital humano que ahora era cada vez más exigente, ya que su riqueza no estaba sustentada solamente en su musculo financiero sino también en la calidad de su capital humano, y al tener esa calidad había que mantenerla; la pregunta ahora era ¿qué otros factores además del monetario motivan al trabajador y contribuyen a que este se comprometa y permanezca en su lugar de trabajo?

En pleno siglo XXI los empleados son un factor clave dentro de las organizaciones, su conocimiento es la riqueza que tienen las mismas y son la base para lograr la eficiencia, Stewart (1998), hace referencia al capital intelectual como la riqueza de las organizaciones modernas, pero no el capital intelectual entendido como los títulos de los que presumen los trabajadores o la propiedad intelectual, sino entendido como la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa y que le dan una ventaja competitiva a la misma (P.9). Lo más importante para una empresa es mantener su ventaja competitiva frente a las otras, puesto que es lo que la hace diferente ante las demás, la única forma de mantener dicha ventaja competitiva es manteniendo el factor que me la hace tenerla y ese factor son los trabajadores.

Como mantener trabajadores felices y satisfechos es el dilema al que se enfrentan muchas empresas, el estado de ánimo conlleva a la generación de comportamientos que afectan no solamente al entorno inmediato del trabajador sino también a toda la organización, pues el

ser humano es social por naturaleza y es natural que sus comportamientos afecten también su entorno.

Uribe(2016) hace referencia a las investigaciones realizadas por diversos autores (Fox, sector y Miles, 2001, Gutiérrez y Ángeles, 2012) las cuales han arrojado como resultado la relación entre compromiso Organizacional y productividad, estos estudios revelan que cuando el trabajador no es feliz o no está cómodo en su trabajo, inmediatamente se presentan signos de disminución en la productividad y que a pesar de esto aunque el trabajador disminuye su compromiso sentimental con la organización, aumenta su compromiso de permanencia porque se genera un sentimiento de culpa a causa de la baja en la productividad, lo que hace que este se sienta en la obligación de permanecer en la organización para mejorarlo.

Ese sentido de culpa probablemente contribuye a disminuir el ausentismo laboral, pero es clave en la conformación de un mal ambiente laboral que afecta directamente al clima a través de los comportamientos y las posiciones que asumen los trabajadores que a pesar de seguir en la organización, no son felices en las mismas.

La preocupación sobre como preservar el clima en las organizaciones surgió a partir de los planteamientos desarrollados por filósofos como el alemán Max Weber, quien en sus estudios planteaba como ciertas directrices derivadas de la cadena de mando podrían afectar las relaciones entre las personas; Méndez(2006) planteo la necesidad de preservar un buen clima, pues este último es según el autor un elemento fundamental para la comprensión de los procesos internos que se presentan en las relaciones interpersonales de los individuos que conforman la organización, luego Peiró(1995) planteo la necesidad equilibrio en la estructura horizontal de la organización para prevenir los conflictos entre las personas.

Otros autores más recientes como Stringer (2002), Gurley y Fernández (2003) y Méndez (2006), han seguido enfocados en establecer dimensiones que ayuden a evaluar la configuración del clima y que ayuden a las empresas a generar medidas correctivas en aquellos factores que están generando una mala percepción en el cliente interno y que hacen que se comporten de una manera inapropiada, afectando el clima laboral.

En pleno siglo XXI el reto en las empresas lo tiene el área de recursos humanos, las estrategias motivacionales deben de estar diseñadas de manera casi individual, los trabajadores están exigiendo que la empresa entienda sus necesidades y se comprometa en ayudarle a satisfacerlas con el mismo grado de compromiso con el que ellos se comprometen a trabajar de manera eficaz para la organización.

OBJETIVOS.

Objetivo General.

Generar una perspectiva general sobre estado del clima organizacional en el SENA a partir de la percepción de los empleados de dos sedes de la organización ubicadas en los departamentos del Choco y Antioquia.

Objetivos específicos.

1. Conocer percepción sobre el clima laboral que tienen los empleados del Centro de comercio en Antioquia y del centro de biodiversidad en el Chocó
2. Identificar los factores que inciden en la percepción positiva o negativa que los empleados del SENA de las regionales en estudio, tiene sobre el clima laboral de la organización
3. Realizar un comparativo entre las dos regionales SENA, sobre la percepción que tienen los empleados sobre el clima laboral

Hipótesis.

1. La percepción del clima en el SENA Chocó y Antioquia es igual
2. No existen diferencias en la percepción del clima en función de factores como la antigüedad, la edad y el género.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En la medida en que este caso de estudio pretende analizar como tema central el clima organizacional en el SENA y como este influye en los deseos de continuar trabajando en la organización por parte de los trabajadores, será necesario el planteamiento de algunos conceptos desarrollados por autores y estudiosos de la materia sobre los cuales se apoyará la interpretación del caso de estudio que se propone; para esto empezaremos por entender el concepto de clima Laboral de la misma forma como lo definió Dessler citado por Schein 1973 “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo. (Schein, 1973. P: 183)”.

CONCEPTUALIZACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

A pesar de los desacuerdos que todavía se perciben en cuanto a la conceptualización del clima laboral, pues no se logra encontrar una definición unánime para el concepto, lo que sí está claro es que muchos autores coinciden en la percepción del trabajador como factor fundamental para la conformación del clima organizacional, no logran ponerse de acuerdo en aspectos como cuál sería el método de medición del clima más eficaz y sobre el grado de influencia que cada elemento tiene sobre el clima; Razón por la cual retomaremos la definición planteada por algunos autores que nos servirán de apoyo para establecer relación con otros factores que influyen en la organización y en trabajador y la percepción de su entorno laboral.

La revisión de la temática y conceptualización de lo que es y significa el Clima laboral en una organización y la importancia que este reviste nos indica, que la percepción del Clima Laboral dentro de una organización, está influenciado directamente por los estilos de administración que marca cada administrador, y este a su vez marca los niveles de satisfacción e insatisfacción entre los grupos de interés internos y externos, puesto que cualquiera que sea el estilo de administración, repercute automáticamente en los mismos; “el clima Organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del

estilo de los administradores, así como de los otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización. Litwin y Stringer citado en VEGA D., Arévalo A., Sandoval J., Aguilar M. C., Giraldo J. (2006. P: 333)”.

De acuerdo a lo anterior, el clima organización es el ambiente de toda Organización, se configura a partir de las percepciones que se forma cada individuo del entorno en el que interactúa, de allí que no se puede decir que es una característica global de la empresa, ya que puede variar según el grupo, el líder y las personas con las que el empleado se relacione en el momento. El individuo a su vez aporta a ese clima con sus actuaciones, que suelen ser diferentes de acuerdo al lugar en el que este interactuando, Barker (1968) era prudente hablar de escenarios de conducta a través de los cuales era posible conocer el comportamiento de las personas en las organizaciones, dicho escenario decía Baker son el complejo físico y psicológico por el cual los individuos están constantemente en interacción.

Es importante establecer una cronología con los aportes más importantes hechos por algunos autores al concepto de clima Organizacional apoyándonos en Rousseau 1988

TABLA No.1 Cronología del concepto de clima organizacional a partir de Rousseau, 1988.

<u>Litwin 1968</u>	: Pone énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad o propiedad del ambiente que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización y B) influye sobre la conducta de estos. El clima organizacional es el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.
<u>Campbell, Dinnette, Lawler y Weick. 1970</u>	: Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para

	<p>el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y de expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento- resultado y del resultado- resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales. Pero es una variable organizacional.</p>
<u>Payne 1971</u>	<p>: Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. Considera el clima como un concepto ecológico.</p>
<u>Dessler 1979</u>	<p>: El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura</p>
<u>Rousseau 1988:</u>	<p>: Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.</p>
<u>Robbins 1990</u>	<p>: El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.</p>
<u>Álvarez 1992</u>	<p>: El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral</p>
<u>Peiró 1995</u>	<p>: El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva.</p>

<u>Carvajal 2000</u>	: Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa e indirectamente por el empleado, las cuales se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.
<u>Berdel 2007</u>	: En pleno siglo XXI son dos las características que se identifican con el clima: 1. El clima es un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización. 2. El clima es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones. A la vez el clima tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones puntuales o coyunturales.
<u>Chiavenato (2009)</u>	: El clima organizacional hace referencia al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está ligado al grado de motivación de los empleados, por lo cual el clima es favorable cuando se satisfacen las necesidades personales y morales de los miembros y desfavorable cuando dichas necesidades no son satisfechas.
<u>Gadow (2010)</u>	: El clima Organizacional se refiere a las apreciaciones de las personas sobre el entorno laboral. En cierto sentido, los individuos amoldan y adaptan sus actitudes y comportamientos en función de su percepción de la realidad
<u>Sánchez (2012)</u>	: El ambiente donde una persona desarrolla su trabajo diario, el trato que un jefe tiene con sus empleados y la relación entre compañeros son elementos que configuran el clima laboral.

<u>Bordas (2016)</u>	: El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamientos de sus miembros y por lo tanto al desempeño de la organización.
-----------------------------	--

Fuete: Elaboración propia basado en Rousseau, 1988

Hablar del clima laboral como una característica global de toda organización resulta “ambiguo” en algunas ocasiones, ya que para algunos autores el clima organizacional está determinado por las experiencias que el individuo viva en cada departamento, sede o sesión de la organización de la cual hace parte; Chiang y Martin(2010, P. 24) comentan al respecto lo siguiente “*así los investigadores Jonson(1976), Litwin y Stringer (1968), Payne y Mansfield(1978), Schneider y Hall(1972) indican que podría existir múltiples climas dentro de la organización, ya que la vida en la Organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diferentes unidades dentro del mismo centro de trabajo. De hecho, las compañías pueden tener un clima laboral para el servicio al cliente (Schneider, Parkington y Buxton. 1980), y otro para la seguridad en el trabajo (Zohar, 1980)*”. p. 24.

Del mismo modo nos podemos encontrar con empresas donde el clima laboral es una consecuencia de la cultura y los valores organizacionales por lo cual la percepción que tienen los trabajadores del mismo no varía por más que el departamento o la sede para la cual trabajen cambie; este último tipo de empresas son las que se podrían llamar “Empresas transformacionales”, son aquellas que sin darle este nombre muchos autores las han contemplado dentro de sus definiciones de Clima Organizacional ya que transforman al empleado acoplándolo a la organización y a su estructura, generan un cambio en él y por último se desarrolla un sentido de pertenencia tal que el trabajador ve compensado su sistema de recompensas y genera una satisfacción que influencia de manera positiva su percepción del clima laboral. Las empresas que logran tal transformación en el empleado son las empresas que finalmente logran captar y desarrollar esas capacidades de sus empleados a favor de ellas. “el clima laboral es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de

estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características. Tagiuri (1968, p. 145)”.

Locke (1977) desarrolló la teoría de que un empleado satisfecho es un empleado más productivo por lo que a la hora de hablar de la percepción del clima laboral que tiene cada empleado de su organización, el camino a recorrer empieza por determinar el grado de satisfacción del empleado, seguido por su deseo de permanencia en la organización (niveles de ausentismo), pues es el deseo permanente de satisfacción de sus necesidades lo que lleva al ser humano al cambio; Según Locke mientras más influencia tenga el empleado en las decisiones de la organización, cuanto mejor sea su remuneración y cuanto más autonomía y participación tenga, su actitud será mejor y más positiva. “el clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sienten los miembros de una organización; Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad. Chiavenato (1999, p.45)”.

Fay (2004) hablando sobre clima organizacional y su impacto para la organización plateo el concepto de “Organizaciones Inteligentes” para referirse a aquellas organizaciones donde a través de la cooperación y una interacción sana, sus miembros son capaces de solucionar conflictos y trabajar por una meta en común, para el autor este tipo de organizaciones surgen cuando hay un clima organizacional que permite a los empleados tener una visión positiva del mundo e incita a que se creen vínculos sanos, armónicos y productivos entre ellos.

Para los empleados o trabajadores de una empresa, es determinante gozar de un ambiente laboral propicio o un buen clima laboral; puesto que esto influye en el equilibrio emocional, estado de ánimo, rendimiento y en el contexto de la vida de cada una de las personas que laboran dentro de la organización; esto determina el querer o no pertenecer y permanecer

en la empresa, “De hecho, para los empleados el ambiente laboral es un factor determinante en su empleo, de ahí que aquellas empresas que no lo cuiden se arriesgan a una fuga de talento”¹

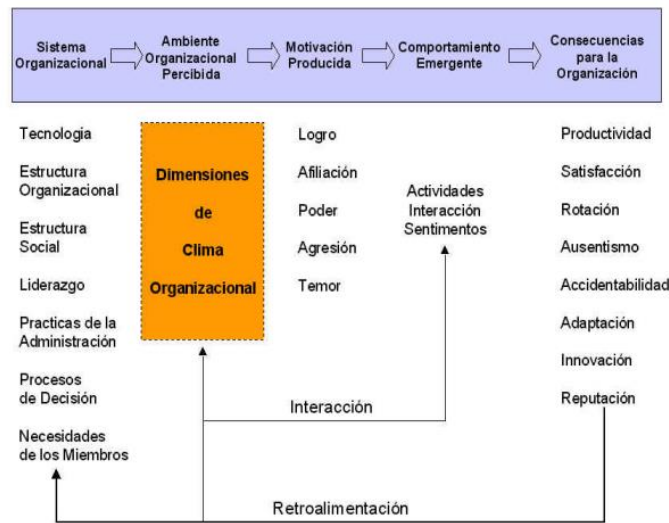
Otra visión interesante sobre el clima laboral, la presenta Salazar Estrada (2009) en su estudio: Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral; en este se hace un análisis y plantea una relación de dependencia entre Capital humano como centro fundamental de una organización y responsable de su crecimiento y el clima organizacional.

“La riqueza de toda organización está en su capital humano. Sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización”. p.20.

Vale la pena retomar el esquema de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968), donde se puede distinguir como todos los factores que influyen en el clima organizacional tales como la Tecnología, la estructura organizacional, la comunicación, el Liderazgo, los procesos de decisión entre otros, finalmente determinan el comportamiento del individuo dentro del grupo en el cual interactúa, dicho comportamiento genera una motivación de la cual se desprende luego el comportamiento del empleado dependiendo del grado o nivel de motivación que la organización y sus procesos hayan logrado inyectar en él y por último vienen las consecuencias para la organización que pueden ser buenas como es el caso de la satisfacción y la productividad o pueden ser malas como es el caso de la rotación y el ausentismo.

¹ Anónimo. (2010). Si no cuidas el clima laboral te arriesgas a una fuga de talentos. Tomado de <http://www.climalaboral.com.es/>

Esquema No.1 Esquema de clima Organizacional según Litwin y Stringer (1968)



Fuente: Litwin y Stringer. (1968).

Méndez (2006) hace referencia a la definición que propuso en 1985 sobre clima organizacional donde plantea una perspectiva integral a partir de la cual define el clima organizacional como “el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura de la organización, el cual se expresa por variables que orienta su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”. p. 35. Esta definición de clima organizacional para Méndez (2006) tiene elementos que caracterizan a la organización formal e informal que una vez son percibidos por el individuo influenciarán su comportamiento según sus niveles de motivación, entonces la percepción que el individuo tiene sobre las situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos dentro de la organización, deberían ser tenidos en cuenta en el análisis.

Méndez (2006; p.36) sustenta que la definición que ha planteado sobre clima organizacional se acerca a la perspectiva integral pues complementa el trabajo de otros autores en los siguientes puntos:

1. Incluye elementos objetivos estructurales de la organización. Son los aspectos formales e informales que la persona encuentra en la organización a los que Talcott

Parsons identifica como sistema social, que pueden entenderse en el marco de variables tales como objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales, cooperación, toma de decisiones, motivación y control, comunes a todas las personas de la organización, y son consideradas como parámetros sobre los cuales establecen proceso de interacción social.

2. Contempla los aspectos subjetivos que el individuo, en el proceso de interacción social con el líder, los compañeros y la organización, construye con base en su experiencia, creencias, percepciones, grado de participación y actitud, aspectos que se convierten en objetivos de medición en la identificación del clima organizacional
3. Incluye la capacidad que tiene el individuo de cambiar las condiciones objetivas que le permiten ajustar sus percepciones de clima organizacional; aspecto que reafirma la visión integracionista de la definición.
4. La construcción del clima organizacional que cada individuo realiza (elementos subjetivos) por las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social con otras personas de la organización (jefes, y compañeros de trabajo) en el marco de variables (elementos objetivos y estructurales), tienen incidencia en aspectos de tipo subjetivo, como la satisfacción en el trabajo, y la motivación que se reflejan en aspectos objetivos de la organización, por ejemplo, los niveles de eficiencia y productividad.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para Silva (1992: p.80) son las siguientes las dimensiones que deben ser consideradas en el estudio del clima organizacional:

1. **Autonomía individual:** se refiere a la libertad con la que cuenta el trabajador para realizar sus funciones y define el empoderamiento como una estrategia para participar al empleado de las decisiones que se toman en la empresa y orientarlo hacia el cumplimiento de las metas

2. **Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado:** son las estrategias utilizadas por los directivos para el planteamiento de los objetivos comunes, políticas y procedimientos y las estrategias comunicativas para mantener informado al equipo sobre los mismos.
3. **Orientación hacia la recompensa:** son los comportamientos que el individuo desarrolla en el camino hacia la consecución de los objetivos que le generarán satisfacción y también le percibirán obtener los beneficios como resultado del trabajo realizado.
4. **Consideración, entusiasmo y apoyo:** es el apoyo y el estímulo que recibe el trabajador por parte de sus superiores, quienes a través de sus acciones estimulan el entusiasmo del empleado por la labor realizada y el reconocimiento.
5. **Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo:** hace referencia a la importancia de la conformación de grupos de trabajo, en donde de manera armoniosa se fomenten las interacciones sanas y de calidad que permitan alcanzar los objetivos y lograr el reconocimiento por parte de los superiores. En esta dimensión influyen factores como la tolerancia, el manejo del conflicto y la universalidad

Otras variables o que podrían incluirse según Méndez (2006) en un análisis del clima organizacional para lograr tener la opinión de los trabajadores sobre como las perciben son:

- Control o supervisión del trabajo
- Oportunidad de desarrollo o crecimiento personal
- Motivación, compromiso y confianza en la organización
- Trabajo en equipo
- Recompensas como resultado del esfuerzo y del trabajo
- Conocimiento de la estructura de la organización por parte de los empleados
- Estabilidad laboral

- Cumplimiento de acuerdo con las tareas asignadas
- Relaciones interpersonales
- Beneficios
- Libertad en la toma de decisiones
- Imagen de la organización por parte de sus miembros
- Trabajo orientado hacia la consecución de los objetivos de la organización y los objetivos propios
- Manejo y comunicación de la información

ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Rousseau (1988) plantea que el clima es el resultado de las percepciones que los individuos desarrollan de la convivencia con otros individuos en la organización, dichas percepciones son las sensaciones que las personas captan del medio que las rodea y que luego son organizadas para emitir un juicio.

Son cuatro las aproximaciones que han servido como base para la explicación de la formación del clima dependiendo del espacio donde surja

- 1. Enfoque estructural:** este enfoque considera que el clima de la organización es el resultado de su estructura organizacional, es decir, que aspectos como el tamaño de la organización, el número de niveles jerárquicos, la naturaleza de la tecnología empleada y la forma como las reglas y políticas marcan el comportamiento de cada individuo. Guion (1973) plantea que las condiciones reales de cada organización determinan los comportamientos de los individuos, los valores y las percepciones sobre los acontecimientos que ocurren dentro de la organización.

El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento, Campbell (1976).

Los supuestos básicos de este enfoque son (Mañas, Gonzales y Peiró. 1999, citando a Moran y Volkwein, 1992).

- El clima es un atributo de la organización, son las características de la organización y son las características de la organización las que influyen en el clima
- En la formación del clima organizacional intervienen factores estructurales, sin negar la influencia de las características individuales
- Como conjunto de atributos específicos de una organización, el clima puede inducirse de la forma como la organización se relaciona con sus miembros.
- Cuando existen contextos semejantes, los individuos que trabajan en esos contextos desarrollan percepciones semejantes derivadas, no de las características idiosincrásicas, sino de las características objetivas de la organización.

Las críticas a este enfoque estructural, radica como lo plantean Bhaghat y McQuaid (1982), en que se centra en tomar la estructura organizacional como única variable configuradora del clima organizacional y descuida la influencia que pueden tener los factores individuales y las relaciones interpersonales en la configuración del mismo.

2. **El enfoque perceptual:** este enfoque plantea que el clima es el resultado de las características organizacionales que percibe el individuo y que luego son asimiladas por el mismo, en dichas características organizacionales están incluidas la comunicación, la influencia, liderazgo, y las estructuras de toma de decisión que operan dentro de la organización.

El enfoque perceptual defiende la forma psicológica de la cual los individuos se valen para interpretar las situaciones que se les presentan y se aleja de la idea de que el clima es el resultado de las características estructurales de la organización.

Los supuestos básicos de este enfoque perceptual son (Mañas, Gonzales y Peiró. 1999, citando a Moran y Volkwein, 1992):

- La base del clima psicológico son las percepciones desarrolladas por el individuo en una situación dada. El clima es un atributo individual, pues la conducta en las organizaciones no se produce sino se producen las percepciones como función de los fenómenos objetivos organizacionales y de las características de los individuos que perciben. El clima es creado no por las prácticas, procedimientos y eventos organizacionales sino por las construcciones sociales y la toma de sentido de los individuos. (Berger y Luckman, 1967.)
- Las percepciones de los individuos no implican descripciones verídicas de los eventos (James et al., 1979). La situación está matizada por el individuo y su descripción no tiene porqué ajustarse necesariamente a la realidad.
- El énfasis se pone en la Significación psicológica (Endler y Magnuson. 1976), esto es, en las percepciones de una situación y el significado que el individuo le atribuye. Decimos que enfatiza los procedimientos psicológicos porque ni ellos niegan la influencia que puede tener la situación, ni los que siguen la aproximación objetiva niegan la importancia del individuo en el proceso de formación del clima organizacional.
- El clima psicológico es histórico (James Y Sells, 1981). No se trata simplemente de un fenómeno de ajuste adaptativo; el aprendizaje anterior y las predisposiciones cognitivas de los individuos juegan un papel importante en el mismo.
- Como consecuencia de lo anterior, las percepciones que desarrollan los individuos de la misma situación pueden ser distintas, pero importantes psicológicamente. La existencia de fuerzas tendentes a formar percepciones homogéneas no garantiza una percepción igual de un mismo contexto. (Peiró, 1986).
- Si el individuo dota de significado a la situación, prácticas, procedimientos y eventos organizacionales, crea el clima psicológico. En consecuencia, el

individuo es la unidad de análisis y las puntuaciones agregadas son vistas como indicadores del clima de las unidades sociales (James et al., 1988)

La mayor crítica a este enfoque es que se centra en el individuo como generador del clima y deja de lado los factores externos y las situaciones en las que se producen dichas percepciones; este enfoque al igual que el estructural sigue sin explicar los diferentes climas que se pueden encontrar dentro de una organización.

3. **Enfoque interactivo:** es una continuación de los dos enfoques anteriores, pero no considera el Clima organizacional como el resultado de las características de la estructura de la organización como lo plantea el enfoque estructural, ni como el resultado de las interpretaciones internas del individuo como lo plantea el perceptual. El enfoque interactivo plantea el origen del clima a partir de la interacción que se da entre los individuos en la organización y que contribuyen a la formación de percepciones grupales acerca del entorno que les rodea y que son marcadas por la cultura organizacional, Moran y Volkwein, (1992).

Los supuestos básicos de este enfoque perceptual son (Mañas, Gonzales y Peiró. 1999):

- Los miembros de una organización están todos expuestos a las mismas características objetivas estructurales.
- El proceso de homogeneización perceptual pasa por las fases de atracción, selección, abandono y el proceso de socialización.
- A través de las interacciones sociales los individuos responden, definen e interpretan de manera particular los elementos situacionales, como seres conscientes de sí mismos que dotan a sus acciones de contenido simbólico a partir de sus experiencias.
- Las características y factores de personalidad de los individuos determinan significados particulares, produciendo percepciones individuales, mientras que las interacciones producen acuerdo en las percepciones.

- El clima se desarrolla a lo largo del tiempo y los cambios en el clima se producen por cambios en la composición del grupo. No se hacen distinción estricta entre individuo y contexto de trabajo pues ambos se influyen mutuamente.
- Para la medición del clima se necesitan múltiples unidades de análisis al no reducirse este ni a los elementos individuales ni a los organizacionales. Se entiende que existe una causalidad recíproca entre la organización, su estructura prácticas y grupos de trabajo a través de la que emergen, se desarrollan y cambian los climas a lo largo del tiempo.

La crítica fundamental a este enfoque radica en su carácter general, pues a pesar de que toma la interacción como fenómeno generador del clima no especifica a través de que procesos de interacción este se forma, además de esto, menciona a la cultura como elemento modulador de dicha interacción entre los individuos, pero no explica a profundidad como influye la misma en la formación del clima. Este enfoque además plantea la posibilidad de un clima inestable en la medida de que en este cambia cuando los sujetos del grupo cambian. (Jones et al., 1985).

4. **Enfoque cultural:** este enfoque incorpora todas las teorías planteadas en los modelos anteriores, pues sustenta que el clima organizacional es el resultado de la interacción de un grupo de individuos que aceptan las condiciones de la organización o también denominada cultura organizacional por lo cual el comportamiento del individuo está marcado por dicha cultura y la manera subjetiva como el individuo la percibe.

La cultura organizacional es todo ese todo ese complejo que intuye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades adquiridas por el hombre en cuanto a miembro de una sociedad, Taylor (1977). La cultura organizacional consta de una serie de mitos que comunican al personal de la empresa, dentro de los que se incluyen los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización, Ouchi (1982).

La crítica principal a este enfoque radica en su falta de explicación de la relación existente entre cultura organizacional y clima organizacional.

METODOLOGIA PARA EL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La medición y análisis del clima organizacional implica, en primera instancia, definir el modelo teórico a utilizar. Este permite precisar los objetivos y determinar las variables que resultan de tal modelo; además, explicar los respectivos aspectos básicos en que se fundamenta el marco teórico, construir la herramienta (encuesta), proponer un sistema para la recolección de datos y precisar del manejo que se va a dar a la información obtenida mediante la encuesta y de esta forma analizar e interpretar los resultados, Méndez (2006).

La medición y el análisis del clima ayudan a las empresas a conocer lo que piensan sus empleados de ellas, por lo cual se convierte en un método para orientar acciones dirigidas al mejoramiento de las falencias, por tal motivo indica Méndez (2006), dicha medición debería hacerse con cierta periodicidad dando la posibilidad a que la comparación permita observar y analizar los cambios en el mismo.

James y Sells (1981) comentan que uno de los beneficios del uso de encuestas es la posibilidad de obtener información directa del individuo como fuente primaria información, pues finalmente es el quien finalmente percibe los aspectos propuestos en el cuestionario.

García y Bedoya (1997) plantean tres formas a través de las cuales las empresas pueden evaluar el clima organizacional:

1. Mediante la observación del comportamiento y desarrollo de los trabajadores
2. Mediante entrevistas aplicadas a los trabajadores directamente
3. A través de una encuesta (este suele ser el instrumento más utilizado) realizadas a los trabajadores donde se aplique un cuestionario diseñado para ello.

Méndez (2006) señala que las organizaciones deberían esforzarse por utilizar la misma herramienta en el tiempo, según el autor no es comprable el uso de herramientas diferentes,

puesto que el modelo teórico que sustenta la herramienta es diferente en su tipología o en su dimensión debido a la variedad de propuestas al respecto.

Para Brunet (1987) plantea la encuesta como el mejor instrumento para la evaluación del clima, pues se le presentan al empleado preguntas sobre hechos puntuales sobre las cuales él debe indicar hasta qué punto él está de acuerdo o no con la situación que se describe, las encuestas abren la posibilidad de evidenciar hasta qué punto el empleado está cómodo con el clima de su entorno laboral en la medida que puede expresar a través de los intervalos en las respuestas su percepción actual y su percepción ideal del clima; Brunet (1987) hace énfasis en que la calidad de un cuestionario reside en su capacidad para medir las dimensiones que realmente son importantes pues tienen en cuenta los factores que determinan el clima organizacional.

INSTRUMENTOS PARA LA MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Como se comentó en el punto anterior, el instrumento más utilizado para la medición del clima organizacional son las encuestas, Méndez (2006) expresa que debe existir una coherencia entre el modelo teórico propuesto sobre el concepto de clima organizacional y el instrumento que se utiliza para este propósito.

Apoyándonos en Méndez (2006), Silva (1996), señalaremos a continuación algunos cuestionarios desarrollados por autores extranjeros y colombianos y que han servido para el estudio del clima en todo el mundo incluyendo Colombia.

- **Cuestionario de Litwin y Stringer “Organizational Climate Questionnaire”, (1968):** el cuestionario desarrollado por estos autores es de carácter experimental, busca conocer las percepciones subjetivas del individuo y su comportamiento en el ambiente organizacional a través de la aplicación de una encuesta que contiene 50 preguntas distribuidas en 9 dimensiones y una escala de rangos de respuesta que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”, este

cuestionario se fundamenta en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson² (1964). Las dimensiones utilizadas son:

1. Estructura organizacional del trabajo
2. Responsabilidad
3. Recompensa
4. Riesgo
5. Apoyo
6. Calidez
7. Estándares
8. Conflicto
9. Identidad- Lealtad

Con este cuestionario Litwin y Stringer se fijaron 3 objetivos: primero estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional, segundo estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual y tercero determinar cómo influye el clima sobre las variables tradicionales como satisfacción personal y el desempeño organizacional.

De este modelo se concluye lo siguiente: el clima se refiere a las características del ambiente laboral que son percibidas de manera directa e indirecta por los trabajadores que laboran en la organización y que tiene repercusiones directas en su comportamiento. El clima es una variable transversal a la organización.

- **Cuestionario de Bowers y Taylor, “Survey of Organization” (1972):** fue construido para medir atributos importantes de la organización a partir del análisis del clima organizacional, el liderazgo y la satisfacción, para esto utilizaron 22 ítems distribuidos en 5 dimensiones las cuales son:

² La teoría comienza postulando la existencia de un motivo general de logro específicamente humano, y propone un modelo motivacional expresado de forma algebraica. La motivación de logro es resultante de dos necesidades contrapuestas: la necesidad de obtener éxito y la necesidad de evitar el fracaso. Castejón y Navas (2009).

1. Apertura a los cambios tecnológicos
2. Recursos humanos
3. Comunicación
4. Motivación
5. Toma de decisiones

- **Cuestionario de Pritchard y Karasick (1973):** plantearon un cuestionario donde a partir de 11 dimensiones y 5 ítems planteados para cada una de ellas era posible tener una percepción de los trabajadores sobre aspectos importantes configuradores del clima.

Utilizaron una escala de 6 opciones de respuesta que van desde “nunca es verdad” hasta “siempre es verdad”. Las dimensiones planteadas son:

1. autonomía
2. Conflicto contra cooperación
3. Relaciones sociales
4. Estructura Organizacional
5. Nivel de recompensa
6. Relación entre rendimiento y recompensa
7. Motivación para el rendimiento
8. Polarización del status
9. Flexibilidad e innovación
10. Centralización de las decisiones
11. Apoyo.

en Colombia, tal y como lo apunta Méndez (2006) se ha trabajado con el modelo inspirado en la teoría de Likert el cual plantea que el clima organizacional es resultado de los estilos de liderazgo y que está relacionado con otras variables que planteó en las dimensiones que propuso para el cuestionario.

- **Modelo TECLA: Instrumento de diagnóstico del clima de John Sudarsky (1977):** Méndez (2006) cita el modelo desarrollado por el profesor de la Universidad de los Andes de Colombia John Sudarsky en 1977 llamado TECLA, el cual ha sido construido a partir de la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson y utiliza las variables o dimensiones propuestas por Litwin y Stringer en su modelo, este modelo consta de 90 preguntas con dos opciones de respuesta: falso y verdadero. las dimensiones utilizadas son:

1. Conformidad
2. Responsabilidad
3. Normas de excelencia
4. Recompensas
5. Claridad Organizacional
6. Espíritu de grupo
7. Seguridad
8. Salario.

Para Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las prácticas políticas y administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisión determinan el comportamiento de los equipos y las personas que son influenciadas por ellos. Méndez (2006) afirma que este instrumento ha tenido éxito en las organizaciones colombianas debido a que ha permitido obtener perfiles de identificación del clima, convirtiéndose también en uno de los más utilizados por los estudiantes y consultores del país. Es un modelo que para Méndez (2006) se refiere a actitudes de aceptación o rechazo a situaciones y comportamientos definidos por la motivación.

- **Modelo IMCOC de Carlos Méndez (1980): instrumento para medir el clima en las organizaciones colombianas:** es un instrumento que se ha construido tomando como referencia el modelo teórico de las

relaciones Humanas de Likert sin descuidar aspectos planteados por otros autores como Elton Mayo, Kurt Lewin entre otros, como lo manifiesta el autor. Los objetivos del IMCOC son ofrecer al empresario colombiano Y/O a las personas encargadas de administrar los recursos humanos un instrumento que permita conocer de manera científica y acertada la forma como sus empleados perciben el clima de la organización; detectar los aspectos fuertes y débiles del clima organizacional para, de esta forma y con su análisis, proponer los ajustes necesarios en programas de acción que puedan ser ejecutados por las directivas de la empresa, Méndez (2006, P. 58).

El IMCOC costa de 45 preguntas y se ha desarrollado un software para el procesamiento de la información arrojada por dicha encuesta, dicho software ofrece información sobre el porcentaje de respuestas positivas, porcentaje positivo de cada variable, porcentaje de respuestas por cada pregunta, promedio por pregunta y promedio por variable.

Las variables utilizadas por Méndez en su modelo son:

1. Objetivos
2. Cooperación
3. Liderazgo
4. Toma de decisiones
5. Relaciones interpersonales
6. Motivación
7. Control de comportamientos, de calidad, de actitudes y creencias
8. De satisfacción
9. De información

El objetivo específico de este modelo es identificar aspectos de carácter formal e informal que caracterizan la empresa y que pueden producir actitudes y percepciones en los empleados que inciden en sus niveles de motivación y eficiencia, Méndez (2006)

Otro modelo de encuesta para medir el clima organizacional diseñado y validado en Colombia y de gran reconocimiento en el país, es el modelo diseñado por Fernando Toro llamado ECO: Encuesta de Clima Organizacional.

Toro (1992) define el clima como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo, por lo cual su modelo se fundamenta en el supuesto de que las personas actúan y reaccionan de acuerdo a sus condiciones de trabajo, pero no precisamente por las condiciones que le ofrecen sino por la imagen que se forman de ellas y que son influenciadas por otras personas con las que interactúan como el jefe y los compañeros de trabajo.

El cuestionario de Toro está conformado por 49 preguntas distribuidas en 7 dimensiones y un octavo factor colectivo. Las dimensiones utilizadas son:

1. Relaciones interpersonales
2. Estilo de dirección
3. Sentido de pertenencia
4. Retribución
5. Disponibilidad de recursos
6. Estabilidad
7. Claridad y coherencia en la dirección
8. Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad y Respeto).

Para las opciones de respuesta se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos:

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

BANCO DE FACTORES.

Teniendo en cuenta que los estudios realizados a la fecha han arrojado una lista de factores que se deberían de tener en cuenta en el proceso de medición del clima organizacional. Para el estudio del caso que nos ocupa, el cual pretende Estudiar el clima laboral en la Organización SENA, se ha decidido profundizar en seis factores que de acuerdo con la experiencia y los conceptos desarrollados por los diferentes autores en los cuales profundizamos a continuación, el trabajador se cuestiona antes de tomar la decisión final sobre permanecer o no en la organización y sobre los cuales la percepción que el trabajador se hace se cada uno de ellos influye en gran medida en un clima laboral positivo o negativo; estos factores son: Participación, Comunicación, condiciones de trabajo, carrera profesional liderazgo y satisfacción en el puesto de trabajo.

El banco de factores a utilizar en el cuestionario que se aplicará para el análisis de este caso de estudio sobre el Clima organizacional en el SENA se construyó a partir de las variables planteadas por Méndez (2010, P. 39) donde sugiere apoyándose en Silva (1992, P.80) que hay otros factores como la estructura de la empresa, el Liderazgo, los estándares, el control, la forma como se miden los resultados, la comunicación, las relaciones interpersonales dentro del puesto de trabajo y los obstáculos que también deberían incluirse en dicho estudio. Méndez platea además variables como la supervisión del trabajo, la oportunidad de desarrollo o crecimiento personal, motivación, compromiso y confianza en la organización, trabajo en equipo, recompensas como resultado del esfuerzo y trabajo, Estabilidad laboral y la libertad en toma de decisiones para el análisis del clima organizacional.

A partir de estos planteamientos sugeridos por los autores mencionados en el párrafo anterior, se construyó el cuestionario para la medición del Clima Organizacional en el SENA, agrupando las preguntas dentro de Macro dimensiones que detallamos a continuación.

PARTICIPACIÓN.

En la medida en que el ser humano es un ser sociable por naturaleza, es indispensable que los trabajadores de la organización sientan que son tenidos en cuenta en cada proceso de toma de decisión y que su trabajo es un aporte para la consecución de los objetivos. Los empleados tienden a dar más de sí cuando sienten que sus aportes son determinantes para el funcionamiento y productividad de la organización, ese empoderamiento continuo desarrolla el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, lo que genera un impacto positivo en el rendimiento, la productividad y la calidad. Miller y Monge (1986).

El sentir que sus puestos laborales generan cambios y que cuentan con el respaldo de las personas con las que interactúan en el día a día es un punto clave para la creación de un Clima positivo en la organización, la participación explicada en términos de cooperación por Litwin y Stringer (1978) en la teoría de las nueve dimensiones del clima laboral en donde se hace referencia a este término como el sentimiento de apoyo que necesita el trabajador por parte no solo de sus compañeros sino también de los mandos medios y altos de la organización a la hora de llevar a cabo tareas que contribuyan a alcanzar los objetivos comunes. La importancia del manejo de excelentes relaciones laborales e interpersonales, juega un papel determinante en la generación de un clima laboral placentero que permita un mejor acoplamiento al puesto de trabajo y a la organización; diseñar estrategias asertivas de trabajo en equipo y apoyo mutuo dentro de la administración de la organización ayuda en este propósito.

Para Shadur et al (1999) citado por Chang y Martin (2010, P. 115), la participación de los empleados se compone de tres variables:

- Participación en la toma de decisiones: la forma como el empleado se siente involucrado en los proyectos y las posteriores decisiones durante la ejecución
- Participación en el trabajo en equipo: la percepción de los empleados sobre la efectividad del equipo que hacían parte, el trabajo que realizaban como equipo y las soluciones que generaban

- Participación en la comunicación: La percepción de los empleados sobre la precisión, puntualidad e idoneidad de la comunicación interna de la empresa.

En consecuencia, cuando el empleado tiene una buena percepción de estos tres elementos entonces su percepción del clima de la empresa en cuanto a participación suele ser positivo.

Según Werhane, fomentar los niveles de participación de los empleados es necesario³ debido a:

1. Que los líderes proporcionen una dirección clara y conveniente, junto con las prioridades organizacionales para asegurar que los empleados se centren en las tareas de mayor valor.
2. La organización debería proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo claras para los trabajadores, esto incluye retos laborales nuevos como parte del proceso formal.
3. Asegurarse que los empleados en todos los niveles tengan las herramientas, recursos, estructuras y procesos de trabajo que necesitan para hacer bien su labor.
4. Dejar que el empleado realice su trabajo utilizando la mejor forma en que él sabe hacerlo.

COMUNICACIÓN.

Berlo (1976) sostiene que la comunicación es un proceso social fundamental, de la eficiencia de la comunicación dependen los resultados de la empresa, pues a mayor claridad en las tareas menores son las posibilidades de que surjan desviaciones en el camino hacia la consecución de los objetivos, las encuestas que miden la satisfacción laboral de los empleados según Berlo muestran una y otra vez que uno de los factores peor percibidos por estos es la comunicación.

³ Hay Group es una consultora internacional que trabaja con los líderes con el fin de hacer realidad sus estrategias. Desarrollamos el talento, ayudamos a las personas a ser más efectivas y las motivamos para que alcancen su mejor desempeño. <http://www.haygroup.com/>

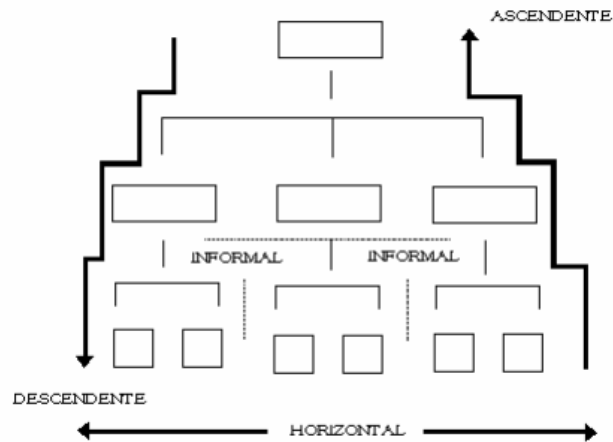
Una empresa con un sistema de comunicación interno estructurado corre menos riesgos de caer en una red de comunicación informal⁴ de la cual hacen parte los llamados “rumores” que afectan el ambiente laboral en el día a día y contribuyen a formar un clima organizacional insano pero además corre menor riesgo de desaparecer debido a la falta de claridad en los procesos. “una comunicación bien entendida genera valor para la empresa, puesto que contribuye a que los empleados asuman los valores, el estilo organizativo y el modus operandi de la misma. Ongallo (2000).”

El ser humano necesita comunicar, hace parte de su esencia pues es la forma que utiliza para transmitir sus pensamientos, ideas, así como también es a través de la comunicación como adquiere sus conocimientos, una comunicación asertiva integra a todos las áreas y niveles de la organización, entendiéndose dicha asertividad no solo como la manera de resolver conflictos o asignar tareas así como premios y recompensas sino también como la forma como la empresa informa y hace participes a sus clientes internos de los avances y logros obtenidos como resultado de sus esfuerzos. “existe la suposición de que cuando se informa adecuadamente a los empleados sobre los asuntos que les afectan, y se les permite tomar decisiones relevantes para su trabajo, entonces ello beneficiará tanto a la organización como a los individuos. Por otro lado, si a los empleados no se les facilita la suficiente información, y el trabajo que realizan supone muy poca o ninguna interacción con sus compañeros de trabajo, entonces no es muy probable que los empleados sean capaces de desempeñar su trabajo de una manera satisfactoria”. (Chiang y Martin 2010, P. 114).

La Comunicación es una responsabilidad compartida, hay empresas que son tan conscientes de esto que tienen un departamento de comunicación dedicado a generar estrategias que permitan tener una comunicación tanto vertical como horizontal eficiente, donde todos los integrantes de la organización cuenten con la información en el momento preciso y en la cantidad y calidad adecuada.

⁴ Comunicación informal: “es cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura y comprende toda la información no oficial que confluye entre los grupos que conforman la organización. Nosnik y Velasco, 2001”

GRAFICO No.1 Flujo de la información dentro de la organización



Fuente: Martínez de Velasco, A y Nosnik, A. (2001)

Andrade (2005) representó la función de la comunicación organizacional en la empresa en el Modelo de las cinco Ies y explica cada una de la siguiente manera:

- **Investigación:** cuyo principal objetivo es evaluar la problemática existente en materia de comunicación, así como las causas, las necesidades, la efectividad de los medios y los resultados de los planes de mejora
- **Identificación:** tiene que ver con incentivar el sentido de pertenencia hacia la organización a través de la difusión de la cultura y de los símbolos identificadores de la misma, de esta forma los empleados se sienten representados con la misma
- **Información:** la comunicación debe conllevar a que todas las personas que hacen parte de la organización reciban la información pertinente de interés particular y común, de la información depende que los colaboradores se sientan parte de la organización “finalmente las personas quieren saber todo aquello que repercutirá, directa o indirectamente, en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las que puede participar”

- Imagen: la forma como comunica la empresa genera una percepción favorable tanto en el cliente interno y externo.
- Integración: la comunicación sirve para integrar las diferentes áreas de la compañía, logrando que haya una sincronía entre los objetivos que cada una persigue por individual y que luego estos se unifiquen a favor del objetivo general de la organización.

Es importante también entender la Comunicación como el medio a través del cual la organización integra al trabajador en cada uno de sus procesos y lo hace parte de la misma, le informa los valores, políticas, manuales, funciones del puesto de trabajo etc. La comunicación influencia al trabajador y lo seduce a la hora de formarse esa percepción sobre el clima; una mala comunicación conduce a conflictos y a mayores posibilidades de ausentismo laboral. “la Comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrán enfermedades que llevarán finalmente a la muerte”. (Andrade, 2005, P.9).

CONDICIONES DE TRABAJO.

La felicidad en el trabajo viene determinada por las condiciones laborales, traducidas no solo en términos de seguridad laboral sino también traducida en términos de autogestión del tiempo, salario justo, lugares indicados para el trabajo (oficinas luminosas dotadas con elementos que hagan el trabajo más llevadero y que mejoren la calidad de vida en el trabajo) y un ambiente positivo para trabajar.

Varela (1991) plantea que para que exista un buen clima debe crearse un ambiente de trabajo donde los trabajadores se sientan cómodos, plantea que existen 2 factores que influyen dicha comodidad:

- Factores físicos: en los que se incluyen un lugar de trabajo idóneo y confortable de acuerdo a la labor a desarrollar, herramientas que permitan desarrollar de manera eficiente su labor incluidas las tecnológicas, un lugar limpio, amplio y bien iluminado.
- Aspectos psicológicos: las relaciones de los empleados con los compañeros de trabajo, la relación entre superiores y sus colaboradores, los incentivos y las promociones.

Para Valera (1991) siempre y cuando estos factores funcionen entonces el desarrollo del trabajador en la organización será positivo por consiguiente la percepción del clima será buena y pasara lo contrario si hay una distorsión en los mismos. El autor continúa comentando que, al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, estas comienzan a busca nuevas formas de desarrollar su trabajo, no solo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas a la organización.

Las condiciones laborales a las que se enfrenta el empleado en su puesto de trabajo influyen de manera directa en la productividad, cuanto más cómodo y mejores condiciones laborales tiene el empleado, más alta es su productividad y compromiso con la empresa; Cada día son más las empresas que se han concientizado en que gran parte de su éxito se debe al desarrollo que alcanzan los empleados en la mima ya que esto impacta significativamente su calidad de vida.

Unas buenas condiciones Laborales son fundamentales para evitar Ausentismo laboral, el trabajador permanece más tiempo en una empresa donde se siente tan cómodo como en su casa; La OIT(2016)⁵ en su estudio sobre la salud y el absentismo laboral señala 3 tipos de causas derivadas de las condiciones laborales que contribuyen a que se genere dicho fenómeno, estas son:

⁵ OIT: Organización internacional del trabajo por sus siglas, es la agencia especializada de las naciones unidas que se encarga de promover el empleo y proteger a las personas.

1. Los problemas de salud relacionados con la mente tales como el estrés, la ansiedad laboral, la depresión, el mobbing⁶, y el burnout⁷.
2. Aspiraciones personales del trabajador tales como inseguridad, falta de expectativas de continuidad en el trabajo, pocas o nulas posibilidades de promoción, falta de inversión e formación personal, falta de motivación y responsabilidades familiares
3. Las derivadas de la condición organizacional de la empresa, es decir, trabajos rutinarios y poco gratificantes, relación difícil con el grupo de trabajo al que pertenece y con los directivos, la mala distribución de la sobrecarga laboral respecto de los otros colaboradores, la inconformidad salarial y la temporalidad del contrato laboral.

La OMS (Organización Mundial de la Salud) ha definido las condiciones laborales como todas las variables (condiciones de seguridad, medio ambiente físico de trabajo, contaminantes físicos y de trabajo, carga de trabajo física y mental, organización del trabajo en términos de tareas, horarios y participación) que afectan positiva o negativamente la salud del trabajador en 3 dimensiones: física, mental y social, entendiendo el término de salud como “un estado de bienestar físico, mental y social, y no meramente la ausencia de enfermedad” OMS (1946).

CARRERA PROFESIONAL.

De acuerdo con Wayne y Noe (1997) “la planificación de carreras organizacionales es la sucesión planeada de empleos diseñada por una empresa para desarrollar a sus empleados. Las empresas que participan en la planeación de carreras organizacionales identifican trayectorias y actividades para sus empleados a medida que estos se desarrollan”.

Hay una relación estrecha entre las posibilidades de carrera organizacional y las condiciones de trabajo pues hay quienes como Varela (1991) opinan que este (la carrera

⁶ Para Zapf y Leymann (1996) el concepto mobbing incluye conductas como humillaciones, no ofrecer tareas a realizar, aislamiento social, amenazas verbales, maltrato físico, difundir rumores o hacer chistes en la vida privada.

⁷ Burnout es el concepto utilizado para referirse al desgaste profesional de las personas que trabajan en diversos sectores de servicios humanos, siempre en contacto directo con los usuarios.

organizacional) es un factor configurador de la percepción del empleado sobre las condiciones de trabajo que le ofrece la empresa.

Para este autor hace algunos años era común ver como nuestros padres cumplían su vida laboral haciendo las mismas funciones durante años en una empresa determinada, no se concebía la idea de cambiar de trabajo a menos de que la misma empresa prescindiera de sus servicios, es decir, la empresa no se preocupaba por evaluar el desarrollo de sus empleados, ni los empleados se preocupaban en saber en que eran buenos y que otros puestos podrían ocupar a medida que pasaba el tiempo; Con el cambio de los tiempos y por consiguiente de las generaciones todo ha tomado otra orientación, ahora el empleado es exigente con la empresa y espera siempre que esta sea capaz de responder no solamente a sus expectativas en términos salariales sino en términos de formación y de promoción como respuesta a ese desarrollo progresivo que va logrando, si la empresa no es capaz de responder a ese desarrollo, la consecuencia será la apertura del empleado hacia nuevos mercados laborales, pues esos conocimientos adquiridos le abren mayores posibilidades de empleabilidad.

El reto para las Organizaciones es la planeación de un sistema de carrera organizacional justo (esto incluye la administración de los ascensos y descensos), donde a través de la utilización de herramientas se desarrolle el talento disponible, se satisfagan las necesidades de desarrollo de los empleados y se determinen las necesidades de capacitación al interior de la empresa. Construcción propia

LIDERAZGO.

“Es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor a largo plazo para el grupo. Kotter (1998)”.

El liderazgo es un factor fundamental en la configuración de la percepción del clima laboral por parte del empleado, un buen líder conoce a su equipo, sus motivaciones y es consciente de que de su estilo de liderazgo depende la eficacia de su grupo en la consecución de las metas. “Algunos estudios demuestran que la gente tiende a comprometerse más con los

líderes que con la empresa; por eso una de las principales dimensiones evaluadas en un análisis del clima organizacional debe ser la del liderazgo”. Gadow (2010, P. 63).

El líder debe ser una persona de ideas claras, su estilo de liderazgo debe ser acorde al tipo de empleado que tiene, hay líderes que cuentan con un grupo tan autónomo y con una experiencia tal en su trabajado que el mejor estilo de liderazgo a aplicar en ellos será uno en el que su labor se centre en hacerle seguimiento a las tareas pero sin generar una presión extra en ellos, este tipo de personas por lo general no se sienten cómodos con liderazgos autocráticos, pues son más felices cuando tienen cierta libertad de crear y aplicar sus ideas, si no se les da esa libertad se generaría un clima tenso debido a la insatisfacción del trabajador con el líder. Al contrario de esto hay líderes que cuentan con equipos con una carencia de iniciativa propia, donde la falta de experiencia les limita ver más allá de la función que se espera que ellos realicen, en este caso la función del líder es no solamente asignar las tareas y hacer seguimiento, sino que también asignar las herramientas y bases para realizar el trabajo. Para Gadow (2010, p. 63) los líderes juegan un papel clave en el éxito del negocio, ya que son responsables de asegurar las condiciones para un trabajo exitoso en el marco de un buen clima laboral. Pero estas condiciones no son solo responsabilidad del líder, sino también de los talentos.

El líder debe empujar a las personas a actuar, pero es imposible lograr que los empleados actúen si no se confía en ellos, el directivo debe confiar en las cualidades de los empleados, motivarlos y ser positivo en que las personas son capaces y de hecho hacen las cosas bien. Ken Blanchard (2002) plantea el modelo del “Whole Done” traducido al español como el modelo del “bien Hecho”, en su libro llamado de la misma manera el autor aconseja a los líderes acerca de la importancia de centrar sus esfuerzos en recanalizar las energías cuando los trabajadores hacen algo malo en vez de criticarlos por ello. El método incluye 4 estrategias a seguir: elogiar a las personas de inmediato, diga específicamente lo que hicieron bien, comparta sus sentimientos sobre lo que hicieron y anímelas a que sigan haciendo bien las cosas”, para que el modelo funcione, según Blanchard el líder además debería:

- No esperar que las cosas se hagan “perfectamente bien”
- Descubrir que motiva a la gente

- Ser inspirador, influir en la gente para que haga las cosas bien
- Entender el poder de la palabra “bien hecho”, esta ayuda a darle el último empujón a la gente hacia el éxito. Le da Autoconfianza
- Nunca suponer que se motiva a la gente
- Ser sincero y honesto cuando se dice: bien hecho

Las Organizaciones modernas deben apuntar hacia estilos de liderazgo transformacionales, es decir, formar líderes que inspiren a sus equipos permanentemente y le transmitan su trabajo con entusiasmo, de esta manera el líder no solamente se centrará en asegurarse de que el trabajo rutinario este bien hecho, sino que además generará momentos de dialogo con sus empleados que le permitan guiarse en la búsqueda de nuevas iniciativas para la generación de valor agregado. Construcción propia.

Uno de los factores que motiva al empleado a irse o no de las empresas es la relación con su líder, Gadow (2010, p. 63) comenta que a veces aun cuando la organización pueda ofrecer un proyecto, estabilidad y buenos beneficios económicos, muchos profesionales terminan desvinculándose por mala relación con sus líderes y por falta de iniciativa para mejorarla.

Para un empleado resulta más llevadero el hecho de tener diferencias con un compañero de trabajo que con su líder, la percepción del clima laboral del empleado cambia en el momento que no ve a su líder como una persona que inspire confianza, con ideas claras y con una alta capacidad orientativa; en este sentido el líder debe ser una persona carismática⁸ con orientación al equilibrio, debe lograr orientar al colaborador a la consecución de las metas pero garantizando siempre un ambiente laboral satisfactorio, esto es determinante para lograr el éxito empresarial. Si el líder logra un equilibrio en estos factores entonces también estará garantizando el aumento de la satisfacción personal del empleado y por consiguiente el deseo de permanencia del mismo en la organización. “los líderes más efectivos, son aquellos que ayudan a los subordinados a lograr tanto las metas de su empresa, como las personales, sobre todo de realización y recompensa como dinero,

⁸ Robert House (1977) definió el liderazgo carismático en cuatro frases: dominante, fuerte deseo de influenciar a los demás, seguros de sí mismo, fuerte sentido de valores morales propios.

ascensos, ejercer labores interesantes, obtener oportunidades de progreso y de desarrollo. House. (1977)”.

SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO.

Davis y Cols (1999) han hecho referencia a la satisfacción como el “conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”, por su parte otros como Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) hablan de satisfacción laboral como los diferentes sentimientos acerca del trabajo donde están incluidos el afecto, los deseos de cambiar a otro trabajo y las comparaciones de los sentimientos propios con los de las otras personas; Vroom(1964) complementa: “la satisfacción se refiere a orientaciones afectivas por parte de un individuo hacia roles laborales que ocupa en el presente” p. 331. La satisfacción laboral es el grado en que la gente está satisfecha con su trabajo, y esa satisfacción es el resultado de las experiencias laborales vivida. Locke (1976).

Muchos han sido los conceptos generados por los autores para el término de satisfacción laboral, sin embargo, haremos referencia a dos aproximaciones: la Unidimensional y la multidimensional. La unidimensional que según Medina Torero (2000) valiéndose de Loitegui (1991) dice que “se centra en la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general, que no equivale a la suma de las facetas⁹ de esta, aunque depende de ellas” p. 196. La aproximación multidimensional por otro lado argumenta que la satisfacción laboral es la suma de unos antecedentes y que cada aspecto que la conforma puede ser evaluado por individual.

Para Gadow (2010, P. 58) la satisfacción no alcanza para garantizar un excelente desempeño individual y organizacional, pues tener empleados felices y complacidos no asegura la lealtad, el buen servicio a los clientes ni los más altos rendimientos, para que la satisfacción pueda generar resultados positivos, dice el autor que debe venir mezclada con

⁹ Satisfacción por facetas: Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa.

el orgullo de pertenecer al grupo, el deseo de lograr la trascendencia en la organización a través de las propias contribuciones con entusiasmo y consagración al objetivo, lo cual generará un compromiso real.

Tett y Meyer(1993) en sus estudios previos plantearon la posible relación entre la satisfacción laboral y la intención de abandono de la empresa, los autores concluyeron que la satisfacción puede considerarse como un vínculo afectivo con el trabajo, de tal manera que los empleados que se sientan bien en él, tendrán menos posibilidades de pensar en dejarlo, por el contrario, si un trabajador tiene una percepción negativa sobre su trabajo, buscara la forma de evitarlo y dicha forma es alejándose de él, es decir, cambiar de empresa. Las actitudes frente al trabajo junto con la satisfacción laboral son el mejor predictor de la intención de abandono. Griffeth et al, (2000).

Para Bravo, Peiró & Rodriguez (1996), la satisfacción laboral ha sido concebida como la realización de ciertas necesidades por parte del trabajador además de sus aspiraciones, que pueden ser económicas, social o de desarrollo y que afectan 5 factores: los relacionados con el trabajo directamente, la remuneración, la promoción, la seguridad y las condiciones de trabajo.

Dimensiones de la satisfacción laboral según Locke (1976).

Locke distingue nueve dimensiones como fuente de la satisfacción laboral:

1. Satisfacción con el trabajo: está determinado por el interés intrínseco en el trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o control sobre los métodos.
2. Satisfacción con el Salario: se refiere a la cantidad retribuida, la equidad respecto de los otros miembros del equipo y el modo de distribución del mismo
3. Satisfacción con las promociones: las oportunidades de formación o los criterios tenidos en cuenta para la aplicación de estas son los aspectos relevantes en este punto.

4. Satisfacción con el reconocimiento: se refiere a los elogios y créditos por el trabajo bien realizado, la forma como se hacen las críticas.
5. Satisfacción con los beneficios: pensiones, seguros médicos, vacaciones.
6. Satisfacción con las condiciones de trabajo: Horario, descansos, condiciones físicas del lugar de trabajo en general incluidas la ventilación y la temperatura.
7. Satisfacción con la supervisión: se refiere al estilo de supervisión y a las diferentes habilidades técnicas, humanas y administrativas.
8. Satisfacción con los compañeros: es decir, factores como la competencia, el apoyo y la amistad recibida por los mismos
9. Satisfacción con la compañía y la dirección: se refiere a las políticas de beneficios y salarios de la organización.

La satisfacción es quizás el factor más influyente dentro del clima laboral y esta última a su vez es un determinante significativo de la primera (friedlander y Margulies. 1969), Involucra todo lo que el empleado siente con respecto a su puesto de trabajo, su salario, el estilo de liderazgo, sus motivaciones, la empresa como tal y su entorno. Un trabajador satisfecho con cada uno de uno de estos aspectos desarrolla un sentido de pertenencia frente a la empresa que lo hace “ponerse la camiseta” y trabajar en pro de los proyectos y del lugar en donde desearía quedarse, pues satisface todas sus necesidades. Robbins (1999) comenta que hay una exigencia mutua entre empresa y trabajador, pues así como la empresa espera máxima productividad de sus empleados en sus tareas y labores, el empleado espera máxima Satisfacción en su trabajo, cuando la empresa ignora esto último y desatiende al empleado en el sentido de que se tiene el salario como único instrumento motivador entonces ahí empieza la insatisfacción y la baja productividad.

CAPITULO III

MARCO DE REFERENCIA CONTEXTUAL

Caracterización general de la empresa.

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 al 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 Institución está facultada por el Estado para la inversión en infraestructura necesaria para mejorar el desarrollo social y técnico de los trabajadores en las diferentes regiones, a través de formación profesional integral que logra incorporarse con las metas del Gobierno Nacional, mediante el cubrimiento de las necesidades específicas de recurso humano en las empresas, a través de la vinculación al mercado laboral bien sea como empleado o subempleado, con grandes oportunidades para el desarrollo empresarial, comunitario y tecnológico.

El SENA jalona el desarrollo tecnológico para que las empresas del país sean altamente productivas y competitivas en los mercados globalizados, funciona en permanente alianza entre Gobierno, empresarios y trabajadores, desde su creación 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.

Datos de la empresa.

Número de empleados: 6.900 empleados de planta y 27.750 contratistas.

Numero de sedes: 33 sedes regionales, ubicadas en cada uno de los 32 departamentos de Colombia.

Historia de la empresa.

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

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

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.

Estaba convencido de que sin capacitación del recurso humano no habría desarrollo. Por eso aprovechó las becas de la OIT para conocer las experiencias en formación profesional acelerada implementadas en Europa después de la Segunda Guerra Mundial y el apoyo de ese organismo con expertos que vinieron a Colombia.

Los comienzos.

Organizaciones sindicales como la Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC) y la Unión de Trabajadores de Colombia (UTC), respaldaron al SENA para que cumpliera un papel fundamental en el desarrollo del país.

En 1957 sesionó por primera vez el Consejo Nacional y se definieron dos tareas a realizar: el estudio, codificación y sistematización de la oferta y demanda de mano de obra y la capacitación profesional.

Durante los primeros meses se establecieron las estructuras seccionales en los diversos departamentos. Ese año también nacieron las seccionales de Cundinamarca, Antioquia, Valle, Atlántico, Bolívar, Nariño, Cauca y Magdalena. Los departamentos restantes tuvieron sus seccionales al siguiente año.

En 1958 se realizó una investigación, en cinco mil empresas de todos los departamentos, excepto Chocó y Córdoba, acerca de las necesidades de Formación Profesional. El estudio abarcó todos los sectores de la industria y reveló que al menos 210 mil trabajadores requerían complementar su educación y urgía la formación de 25 mil trabajadores adicionales. Con base en esos resultados se fijó el plan quinquenal, 1959-1963.

Fortalecimiento y expansión.

En 1960 el SENA firmó convenios con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Fondo Especial de las Naciones Unidas, que brindaron asesoría administrativa, financiera y técnica a los pequeños y medianos empresarios y promovieron el crecimiento empresarial.

Entre 1966 y 1967, el SENA realizó un estudio llamado Investigación de Recursos Humanos para una Política Nacional de Empleo y Formación Profesional que incluyó todos los sectores. Los resultados se publicaron en 1968 y fueron el punto de partida para responder mejor a la demanda de las empresas.

En la década de los sesenta los centros de formación pasaron de 31 a 50; En este período el número de alumnos se incrementó 40% cada año debido al incremento de los aportes de la

empresa privada, que pasaron de 1 a 2% con la Ley 58 de 1963, y a los mecanismos de planeación de acciones, evaluación y control de resultados del SENA.

Crecimiento acelerado.

En 1970, se puso en marcha el Programa de Promoción Profesional Urbana y el de Promoción Profesional Popular Rural (PPPR), inaugurado antes, recibió un impulso importante. Los programas rurales fueron asignados a la división agropecuaria y los urbanos a la industria.

Así, la entidad alcanzó un prestigio internacional sin precedentes. Presidentes de distintos países llegaron a Colombia para observar la experiencia del SENA. Charles De Gaulle, de Francia, fue uno de ellos.

Cobertura y modernización.

Entre 1975 y 1976 el SENA evaluó el cumplimiento de objetivos del quinquenio 1970-1975 y, paralelamente, realizó un diagnóstico de la realidad nacional para delimitar sus acciones.

En 1977 se llevó a cabo una reestructuración administrativa. Las metas para el período 1976-1980 fueron fijadas a corto y mediano plazo. En esa época Colombia experimentó un crecimiento sostenido en sectores modernos de la economía, la industria manufacturera, la agricultura industrial, el comercio y los servicios.

A comienzos de los años 80 una parte considerable de la población activa trabajaba en la empresa privada y el sector público. El resto pertenecía al sector informal. El modelo de educación técnica/formación profesional procuró adaptarse a ese contexto.

Formación integral e innovación.

En 1985 surgió Capacitación para la Participación Campesina (Capaca), dirigida a líderes campesinos, indígenas y comunidades beneficiarias de la Reforma Agraria, con el fin de que tomaran parte en el desarrollo agropecuario.

Una alianza con la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC) garantizó la formación en el territorio nacional. Los campesinos recibieron instrucción en técnicas de producción y

proyectos que dieron valor agregado a sus productos en un mercado cada vez más globalizado.

En la década de los 90 la internacionalización de la economía incrementó la competencia empresarial. De ahí la necesidad de expedir la Ley 119 de 1994 mediante la cual la institución se reestructuró para brindar programas de formación profesional integral en todas las áreas económicas. El objetivo: aumentar la productividad y el desarrollo social y económico.

Posteriormente, en el Plan de Desarrollo de 2003 se incluyó un artículo, por el cual Colciencias y el Sena, a través de convenios especiales de cooperación, promoverán y fomentarán la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico, la apropiación pública de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Retos de fin de siglo.

El final de siglo se caracterizó por una nueva organización del trabajo con producción flexible. Las empresas necesitan empleados con múltiples competencias, novedosos enfoques de gestión y formación del recurso humano. En respuesta, el SENA, cuya gestión no estuvo exenta de críticas por aquella época, priorizó el emprendimiento, el empresarismo, la innovación tecnológica, la cultura de calidad, la normalización, la certificación de competencias laborales y el servicio público de empleo.

Conocimiento para todos los colombianos.

Durante estos 50 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.

A tono con la globalización y la era digital.

Los ambientes virtuales de aprendizaje, constituyen uno de los pilares estratégicos que le permitieron al SENA crecer 263% en los últimos cuatro años, La formación en línea ha beneficiado con módulos de especialización a 772.635 colombianos en 1.045 municipios y a otros 2.200 colombianos residentes en 71 diferentes países.

Ahora, su plan estratégico 2014-2018, busca dar respuesta a los retos que enfrenta Colombia, derivados de la profundización en la globalización de la economía, a la necesidad de una transformación a fondo del aparato productivo nacional en términos de su diversificación, especialización y modernización, y a la búsqueda de un desarrollo social y económico.

Conscientes del papel transformador del SENA, su actual plan estratégico pretende impactar el empleo decente, la productividad y la generación de ingresos, de cara a la perspectiva de un país en paz; Mas allá de lograr resultados en su portafolio de servicios, el SENA se enfoca en generar impactos en las condiciones de empleabilidad de las personas, sus ingresos, la productividad de las empresas y la competitividad regional.

Este plan está basado en tres ejes fundamentales: 1) Pertinencia sectorial, poblacional y regional, 2) Calidad, permanencia y certificación y 3) Conexión con el trabajo decente y confianza empresarial; los cuales orientan todos los servicios de la Entidad hacia el logro en el cuatrienio de más de 1,6 millones de colombianos colocados, supliendo las vacantes de las empresas y contribuyendo a la disminución del desempleo. **Fuente:** servicio nacional de aprendizaje SENA.

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.

Visión.

En el 2018 el SENA será reconocido por la efectividad de su gestión, sus aportes al empleo decente y a la generación de ingresos, impactando la productividad de las personas y de las empresas; que incidirán positivamente en el desarrollo de las regiones como contribución a una Colombia educada, equitativa y en paz.

Objetivos Institucionales del SENA.

1. Dar formación profesional integral a los trabajadores de todas las actividades económicas, y a quienes sin serlo requieran dicha formación, para aumentar por ese medio la productividad nacional, y promover la expansión y el desarrollo económico y social armónico del país, bajo el concepto de equidad social redistributiva.
2. Fortalecer los procesos de formación profesional integral que contribuyan al desarrollo comunitario a nivel urbano y rural, para su vinculación o promoción en actividades productivas de interés social y económico.
3. Apropiar métodos, medios y estrategias dirigidos a la maximización de la cobertura y la calidad de la formación profesional integral.
4. Participar en actividades de investigación y desarrollo tecnológico, ocupacional y social, que contribuyan a la actualización y mejoramiento de la formación profesional integral.
5. Propiciar las relaciones internacionales tendientes a la conformación y operación de un sistema regional de formación profesional integral, dentro de las iniciativas de integración de los países de América Latina y el Caribe.

Organigrama.

El consejo Directivo se encuentra conformado de la siguiente manera:

1. Por el Estado Colombiano: Siete (7) miembros
2. Por la Conferencia Episcopal de Colombia: Dos (2) miembros representantes.
3. Por la Asociación Nacional de Industriales ANDI¹⁰: Dos (2) Representantes.
4. De la Federación Nacional de Comerciales FENALCO¹¹: Dos Miembros.
5. De la Sociedad de Agricultores de Colombia SAC: Dos miembros.
6. De la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias ACOPI: Un (1) miembro.¹²
7. De la Central Unitaria de Trabajadores de Colombia –CUT¹³: Dos (2) miembro.
8. De la Confederación General del Trabajo CGT¹⁴: Dos (2) miembros
9. De la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos ANUC: Un (1) miembro.¹⁵
10. Del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación – Colciencias: Un (1) miembro.
11. De la Confederación de Cooperativas de Colombia CONFECOOP: Un (1) representante.¹⁶

¹⁰ ANDI: Asociación Nacional de Industriales, el gremio económico más representativo de la plataforma productiva colombiana

¹¹ FENALCO: Federación Nacional de Comerciantes. Busca el desarrollo del comercio, a través de la eficiencia y modernización de los empresarios colombianos

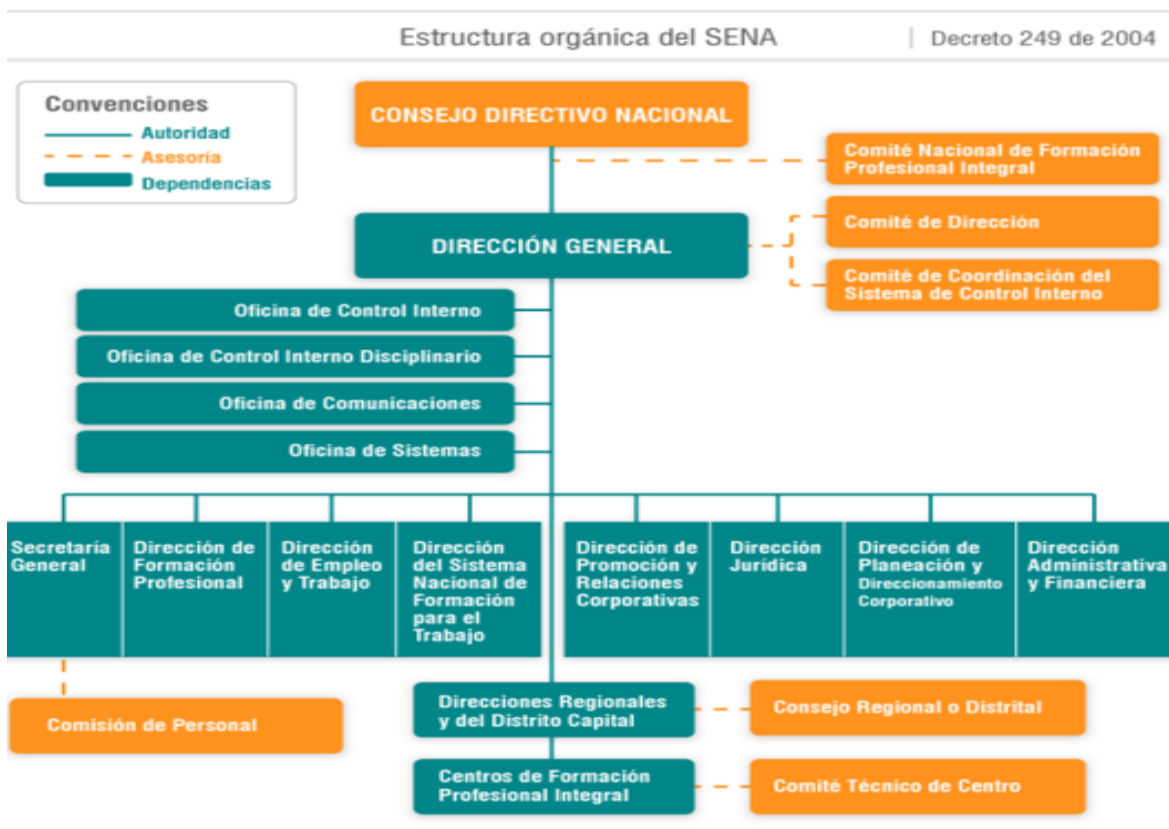
¹² ACOPI es la organización en Colombia que agrupa a la micro, pequeña y mediana empresa de acumulación de los diferentes sectores productivos, para mejorar su competitividad y productividad, desarrollar y defender el trabajo, la industria nacional y la democratización del capital

¹³ La Central Unitaria de Trabajadores de Colombia (CUT) es la organización sindical de tercer grado numéricamente más grande del país; reúne a cerca de 500 mil trabajadores y 700 sindicatos

¹⁴ La CGT es la central sindical obrera más antigua de **Colombia**

¹⁵ La ANUC Asociación Nacional de Usuarios Campesinos de Colombia (ANUC), que agrupa a los hombres y mujeres del campo de todo el país y los representa, defiende y reivindica ante el gobierno nacional.

Grafico No.2 Organigrama del Centro Nacional de Aprendizaje SENA



Fuente: www.Sena.edu.co

CARACTERIZACION DE REGIONALES SENA.

A pesar de que el SENA cuenta con presencia en los 32 departamentos de Colombia, para la realización de este caso de estudio se tomó la Decisión de tomar como referencia dos regionales ubicadas en departamentos cercanos geográficamente, pero diferentes en temas culturales.

La motivación principal es ver cómo reacciona la percepción de los empleados de ambas sedes sobre diferentes variables configuradores del clima organizacional, teniendo en

¹⁶ La COMFECOOP: tiene como objetivo general, unificar la representación y defensa del sector cooperativo colombiano a nivel nacional e internacional, y promover la integración entre cooperativas

cuenta que el entorno en donde está ubicada cada una de las sedes no es similar, ya que cada centro SENA se especializa en un área diferente del conocimiento y además están sometidos a directivos diferentes.

A continuación, se presenta una caracterización de 2 centros:

1. SENA Antioquia “Centro de Comercio”
2. SENA Choco “El Centro de Recursos Naturales Industria y Biodiversidad de la regional Chocó”

Figura #1: Mapa de Colombia.



Fuente: Tomado de: <http://althistory.wikia.com>

SENA REGIONAL CHOCO “El Centro de Recursos Naturales Industria y Biodiversidad de la Regional Chocó”

HISTORIA.

La primera Oficina o sede del SENA en el departamento del Chocó se abrió en 1961 en el corregimiento de Andagoya, Municipio de Istmina, con autorización del Sena Seccional Medellín, su función principal era el manejo de aportes de la Compañía y Promocionar deportes con la ayuda de un equipo de trabajo con siete funcionarios entre instructores y Administrativos.

Hoy en día el SENA Seccional Chocó, es una Sede independiente, con dirección regional propia que depende únicamente de la Sede central de la institución a cargo de la dirección general.

CARACTERIZACION.

Considerado uno de los centros donde más es solicitada la formación en diferentes disciplinas, ofrece un amplio portafolio de servicios que van enfocados al desarrollo empresarial y al mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores.

Las Acciones del Centro de Biodiversidad del SENA en el Chocó, se enmarcan en el plan estratégico 2016-2018 hoy vigente, que comprende 3 ejes estratégicos.

1. Pertenencia sectorial, poblacional y regional: las acciones emprendidas en el marco de este eje es la promoción innovación e investigación aplicada para el emprendimiento Agroindustrial con aplicación del modelo “Market Pull”, sustentado en la política pública de mercados verdes y los objetivos del desarrollo sostenible, así como la apertura de subregionales que permitan dar mayor cobertura en educación y empleabilidad en el departamento del Chocó.
2. Calidad, pertenencia y certificación: entre las principales acciones a emprendidas en este eje están la consolidación de cursos de formación en cada corregimiento (pueblo) del departamento del Chocó y el desarrollo de líneas de investigación aplicada conforme a los perfiles productivos de cada subregión

3. Conexión con el trabajo decente y confianza empresarial: comprende la promoción de la mentalidad emprendedora, la generación de alianzas para el empleo dentro del territorio nacional que para el 2018 se espera que sean 60 y la obtención de financiación de actores públicos y privados para la financiación de emprendimientos económicos locales, fuente de inspiración para la generación de 1500 NUEVOS EMPLEOS SOSTENIBLES en el Departamento del Chocó.

Objetivo del SENA Chocó: Impartir Formación Profesional o Capacitación Técnica a los desempleados y subempleados del campo y a los pequeños propietarios rurales

Datos generales de la Empresa.

Dirección: Cra. 1 No. 28 - 71 Quibdó – Chocó – Colombia.

Número de empleados:

- Empleados de planta: 33, repartidos en 11 Instructores y 12 administrativos
- Empleados contratistas: 350 repartidos en 25 son administrativos y 325 instructores. el número de contratistas varía cada semestre y depende de la decisión del director en la distribución del presupuesto.

Formación: durante el 2016 la meta de formación era de 51.381 personas, los resultados finales de ejecución en formación profesional integral son 54.641 personas formadas personas a través de 2.336 programas de formación o cursos.

Para el 2017, la meta de formación es de 62.868, a marzo de 2017, se han formado 11.968 estudiantes a través de 418 cursos o programas de formación de duración corta.

Grafico #3 Organigrama SENA CHOCÓ.



Fuente: Bases de datos SENA Chocó.

CARACTERIZACION DEL DEPARTAMENTO DEL CHOCÓ

Ubicado en el noroeste de Colombia, el Chocó es uno de los departamentos de Colombia con una riqueza incomparable, dentro de sus actividades económicas principales se destacan; la explotación forestal intensiva, la minería, el trabajo de la madera y del oro como segundo productor de este mineral en el país. Sus ríos principales son el Atrato y el san Juan, a su vez este departamento está dividido en 30 municipios y 147 corregimientos.

Superficie: 46.530 Km²

Población: 500. 076 habitante a 2015

Año de creación: 1947

Gentilicio: Chocoano

Capital: Quibdó 115.711 habitantes

Principales municipios: Istmina, Condoto y Acadí

PIB Nominal: US\$ 3,222 Millones (2012)

PIB Per Capital: US\$ 6633

IDH: 0,770, es uno de los departamentos más pobres del país, con problemas de agua potable, escaso internet en algunos municipios y problemas de nutrición de la población.

Límites: Por el norte con Panamá y el Mar Caribe; por el oriente con los departamentos de Antioquia, Risaralda y Valle del Cauca; y por el occidente con el Océano Pacífico.

Composición étnica: el choco es un departamento rico en cultura, en el convergen las 3 etnias, Negros (82,1% de la población), indígenas (12.7%) y blancos (5.2%)

Figura #2: Mapa del Departamento del Chocó



Fuente: Mapa data 2017 Google.

SENA REGIONAL ANTIOQUIA “Centro de Comercio”

Historia.

Fundado el 23 de agosto de 1957, cuando por primera vez sesiono el Consejo Nacional, El SENA Regional Antioquia es uno de los primeros centros creados en país junto con los otros ubicados en los departamentos de Cundinamarca, Antioquia, Valle del cauca, Atlántico, Bolívar, Nariño, Cauca y Magdalena.

Con sus quince 15 centros de formación que cubren las nueve subregiones, imparte instrucción pertinente y de calidad en casi todos los sectores económicos. Sus fortalezas están dadas en la agroindustria, manufactura, textiles, diseño, moda y confección, salud, comercio, servicios, infraestructura, minería y turismo, temas que se han convertido en polos de desarrollo para los antioqueños.

CARACTERIZACION.

Es el Centro especializado en la formación de profesionales y el apoyo a las empresas colombianas en todas las Áreas del Comercio.

Durante el 2014 el Centro de comercio del SENA-ANTIOQUIA contó con 24.547 aprendices en formación titulada y 40 963 en formación complementaria, en áreas pertenecientes a las redes de conocimiento en gestión administrativa, logística, gestión de producción, financiera y de comercio en ventas, las cuales son transversales a todos los procesos administrativos de la empresa y que serán necesarias para la incursión de las mismas en mercados internacionales.

el SENA trabaja en la capacitación de aprendices íntegros y emprendedores, con saberes útiles y de calidad de manera que cada una de las actividades que realicen en las áreas de conocimiento sean acordes con los nuevos desarrollos en el sector, así se consolida una formación pertinente para las necesidades de las empresas colombianas.

El centro cuenta tiene 4.295 contratos de patrocinio con 785 empresas patrocinadoras.

Datos Generales de la empresa.

Dirección: Calle 51 N° 57-70, Torre Sur. Avenida Ferrocarril. Medellín, Colombia.

Número de empleados:

- Empleados de planta: 61, repartidos en 10 Instructores y 51 administrativos
- Empleados contratistas: Aproximadamente 220 repartidos en 35 administrativos y 185 instructores, el número de contratistas varía cada semestre y depende de la decisión del director en la distribución del presupuesto.

Formación: durante el 2016 la meta de formación era de 54.318 personas, los resultados finales de ejecución son 58666 personas formadas a través de 2.631 programas de formación o cursos.

CARACTERIZACION DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA.

Ubicado en el Noroeste del país, Antioquia es uno de los departamentos de mayor progreso y desarrollo en Colombia, su actividad económica principal se centra en la industria manufacturera, especialmente en los sectores de textil, alimentos y bebidas, y la industria agrícola, los principales productos agrícolas del departamento son el café, el plátano, el banano y las flores.

Superficie: 63.612 Km².

Población: 4 779.609

Año de creación: 1886

Gentilicio: Antioqueño

Capital: Medellín, 1.698.777 habitantes.

Principales municipios: Andes, Bello, Envigado, Itagüí, Puerto Berrio, Titiribí.

PIB Nominal: US\$ 86.287 Millones (2012)

PIB Per Capita: US\$ 13.932

IDH: 0,849

Límite: Por el norte con el Mar Caribe los departamentos de Córdoba, Sucre y Bolívar; al oriente con el Río Magdalena que lo separa de los departamentos de Santander y Boyacá; al sur con los departamentos de Risaralda y Caldas y al occidente con el departamento del Choco.

Composición étnica: al igual que el departamento del Choco, el departamento de Antioquia es rico en cultura, en él se pueden encontrar 3 etnias aunque distribuidas de forma diferente a la del Choco, en Antioquia la población está distribuida así: blancos (88.6%), Negros (10.9%), Indios (0.5%)

Figura #3: Mapa del Departamento del Antioquia



Fuente: Mapa data 2017 Google.

CAPITULO IV

DISEÑO METODOLOGICO

Tipo de investigación.

El tipo de investigación a desarrollar para el estudio de este caso es de carácter descriptivo, ya que su finalidad es estudiar el estado actual de los diferentes factores que pueden influir en la conformación del Clima Organizacional en el SENA para luego determinar la percepción general del mismo que tienen los empleados.

El instrumento utilizado es la Encuesta, construida tomando como base las dimensiones utilizadas por Litwin y Stringer, (1996- 1968) y Méndez (1980) en sus modelos para la medición del clima “Organizational Climate Questionnaire y el IMCOC (Instrumento para medir el clima organizacional en Colombia) respectivamente.

Durante el proceso investigativo, la observación juega un papel fundamental como instrumento complementario para comprender o percibir aspectos situacionales que se puedan presentar en la organización y que sirvan como luz dentro de este caso de estudio para mejorar la información recolectada mediante la encuesta.

Esta investigación facilitará la identificación de rasgos dentro del SENA que nos permitirán establecer un diagnóstico del Clima organizacional desde la perspectiva y comportamiento de los empleados.

Método de investigación.

El método utilizado es de carácter descriptivo cuantitativo; descriptivo porque pretende analizar a partir de la percepción del individuo unas dimensiones para dar una conclusión luego sobre la realidad del estado del Clima organización en el SENA y cuantitativo porque se precisa de una encuesta cuidadosamente elaborada para la recolección de la información primaria, aplicada a una muestra del universo objeto de estudio para luego realizar un análisis estadístico, donde a partir de los resultados obtenidos del tratamiento de los datos se puedan dar respuestas precisas sobre el Clima Organizacional en el SENA.

Población, Muestra y tipo de muestreo.

En la medida en que este caso pretende estudiar el clima en el SENA tomando como objeto de estudio las sedes ubicadas en el departamento del Choco (Centro de Biodiversidad) y Antioquia (Centro de Comercio). La muestra es una muestra de conveniencia conformada por 50 de los (383) empleados en el caso del SENA regional Choco, y 50 de los (281) empleados en el caso del SENA regional Antioquia, quienes fueron las personas que más rápidamente respondieron para desarrollar el cuestionario.

Se logró realizar un tratamiento estadístico que incluye la tabulación y el análisis matemático de la información obtenida. El tipo de muestreo utilizado para tal propósito es Aleatorio Simple.

El tamaño de la muestra fue tomado teniendo en cuenta la cantidad de trabajadores de planta y la cantidad de trabajadores contratistas, sin olvidar que la cantidad de estos últimos varía dependiendo a la época del año y a la duración de su contrato.

SENA REGIONAL CHOCÓ

- Población objeto:383
- Población medida: 50

SENA REGIONAL ANTIOQUIA

- Población objeto:281
- Población medida: 50

Fuentes.

La obtención de datos se realizará con la ayuda de los siguientes instrumentos:

FUENTES PRIMARIAS:

- Encuestas: es el método de recolección de información primario más utilizado, es útil cuando se desea recoger información de primera mano, con un alto grado de

veracidad pues bajo el supuesto de la confidencialidad el individuo expresa sus intereses, motivaciones, opiniones individuales, percepciones, etc.

Debido a las políticas de la entidad, se vio la necesidad de formar a un encuestador quien en realidad es un trabajador interno de la organización y que para este caso puntual será la persona de apoyo dentro de la entidad para la aplicación de la encuesta.

La encuesta será de carácter personal, confidencial y con fines educativos solamente.

Se decide llevar a cabo una encuesta de 39 preguntas distribuidas en 6 dimensiones con una escala de calificación tipo Likert que van de 1 a 4.

La veracidad e idoneidad de la información a recolectar depende del nivel de confianza que sienta el individuo a la hora de responder el cuestionario, por lo cual es primordial garantizar la confidencialidad en el tratamiento de los datos, ya que como tal los cuestionarios de apoyo para la realización de la encuesta a aplicar están vigentes y en el caso del IMCOC (instrumento para la medición del clima organizacional en Colombia) sigue siendo utilizado en la actualidad para medir el clima en empresas colombianas.

La finalidad de construir las opciones de respuesta de la forma como se plantea en la escala de 1-4 tipo Likert es obligar al empleado que responda de forma estricta sin tener la posibilidad de quedarse en un punto medio, de esta manera los resultados obtenidos nos permitirán conocer la situación actual del clima Organizacional en el SENA.

El cuestionario consta de 39 preguntas distribuidas en seis (6) dimensiones, más un segmento donde se pregunta cierta información sobre el empleado que servirán para saber si rasgos como la edad, la antigüedad en la organización o el sexo influyen en la percepción sobre dichas dimensiones. Las Dimensiones son:

- Participación (Ítems 1-4): ingreso a la organización, apoyo de las personas con las que labora, opinión sobre el ambiente del lugar de trabajo.

- Comunicación (Ítems 5-9): Acceso a la información para la realización de las tareas, la comunicación entre la empresa y sus empleados, información recibida en sobre el puesto de trabajo
- Condiciones de trabajo (Ítems 10, 11): seguridad en el trabajo, ambientes y materiales propicios para el desarrollo de las actividades.
- Carrera profesional (Ítems 12-15): la Autonomía para la realización de las tareas, posibilidad de actualización de los conocimientos para la realización del trabajo, Ascensos y criterios para la medición del desempeño.
- Liderazgo (Ítems 16-25): La relación con el jefe inmediato, el empoderamiento, La claridad en la asignación de tareas, el reconocimiento de los logros y el sentido de pertenencia incentivado y promovido por el líder.
- Satisfacción en el puesto de trabajo (Ítems 26-36): la oportunidad de proponer, de liderar nuevos proyectos, así como los beneficios sociales que ofrece la entidad y la opción en cuanto al salario, los valores y la transformación de la entidad en torno a su visión.

PASOS PARA LA CONTRUCCION DEL CUESTIONARIO.

1. Pre investigación sobre el clima organización, planteamientos de autores sobre el tema y estudios previos sobre encuestas realizadas en el SENA para la medición del clima y las aplicadas en otras empresas colombianas Sobre el tema
2. Definición de las dimensiones a medir y lluvia de ideas sobre las preguntas para cada dimensión teniendo en cuenta la información que se desea captar desde cada empleado.
3. Preparación de las preguntas y definición de la escala de respuestas.
4. Elaboración del primer borrador del cuestionario
5. Prueba piloto o pre testing del cuestionario en personas que no hacen parte de la muestra ni de la población objeto

6. Delimitación del tiempo y definición del funcionario dentro de Sena que actuara como Encuestador para la aplicación de la encuesta.
7. Corrección del borrador
8. Preparación del cuestionario definitivo.

LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCION DEL CUSTIONARIO.

1. Construir un cuestionario sustentado en las teorías planteadas por autores e investigaciones previas sobre el Clima Organización en el SENA, en Colombia y en el mundo.
2. El cuestionario debería tener las variables y preguntas precisas de tal forma que el empleado se sienta cómodo a la hora de responderlas y su respuesta refleje la percepción real de las dimensiones.
3. La información recopilada a través de la encuesta debe ser tabulada y tratada estadísticamente mediante un análisis aleatorio simple.

Como se comentó con anterioridad, se utilizó para la construcción del cuestionario un escalonamiento tipo Likert que le diera el rango de respuestas preciso posible para la recolección de datos que efectivamente sirvan para proporcionar un panorama sobre la estado actual del clima en el SENA Sede de Comercio en Antioquia y el Sena sede de biodiversidad y agricultura en Choco, esta encuesta se aplicó a 50 personas de cada una de las sedes del SENA sobre las cuales se está haciendo el caso de estudio.

- Observación: antes y después de la aplicación de la encuesta se realizara un trabajo de campo que consistirá en la observación directa del entorno de la empresa. La observación es fundamental antes de la aplicación de la encuesta para determinar qué tipo de preguntas podrían hacerse en la encuesta y lo dinámico del campo para la aplicación de la misma, de igual forma observar después del tratamiento estadístico de la encuesta nos permita confrontar los resultados con la realidad que se observa y así complementar los datos obtenidos mediante el tratamiento matemático.

FUENTES SECUNDARIAS.

- Fuentes secundarias internas: se tomarán como fuentes internas los documentos Internos de la empresa como manuales de funciones, planes de acción, encuestas previas aplicadas en el SENA.
- Fuentes secundarias externas: como también se utilizará como fuente la información contenida en las revistas especializadas en Clima, los libros y documentos publicados en Internet relacionados con el tema en estudio en este caso.

APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

ENCUESTA PARA DETERMINAR EL ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SENA

Apreciado funcionario SENA.

El clima laboral en las instituciones se define como el ambiente que se genera dentro de las mismas el cual está directamente relacionado con cada una de las emociones de los trabajadores, teniendo mucho que ver con la motivación de los mismos.

En el ámbito de un trabajo académico, se propone realizar un estudio del clima organizacional del SENA, una institución con más de 70 años de historia y que se ha convertido en una de las empresas públicas más valoradas por los colombianos. Para realizar este estudio se plantea tomar como base dos de sus sedes: Antioquia (Centro de comercio) y Choco (centro de biodiversidad), para aplicar la siguiente encuesta que nos servirá de ayuda para sacar conclusiones de acuerdo a los datos arrojados después de la aplicación y posterior tratamiento estadístico

Las posibilidades de respuesta tienen 4 niveles diferentes, empezando por el más positivo hasta llegar al más negativo.

Vale la pena aclarar que los datos obtenidos a través de esta encuesta son de carácter confidencial, y no tienen otro fin que el académico.

(Ver anexo No. 1: MODELO DE ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SENA).

CAPITULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Distribución de frecuencias para cada pregunta.

Como se resaltó en capítulos anteriores, el cuestionario está dividido en 6 temas generales, donde cada uno de ellos cuenta con preguntas relacionadas con los mismos; El primer tema se llama PARTICIPACIÓN, el cual comprende las preguntas 1, 2, 3 y 4; El segundo tema se llama COMUNICACIÓN, comprende las preguntas 5, 6, 7, 8 y 9; el tercer tema se llama CONDICIONES DE TRABAJO, comprende las preguntas 10 y 11; el cuarto tema se llama CARRERA PROFESIONAL, comprende las preguntas 12, 13, 14 y 15; el quinto tema comprende las preguntas relacionadas con el LIDERAZGO, estas son las numero 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 y 25; El último grupo de preguntas están comprendidas en el tema SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO estas son las preguntas 26, 27, 28, 29, 30 , 31, 32, 33, 34, 35 y 36.

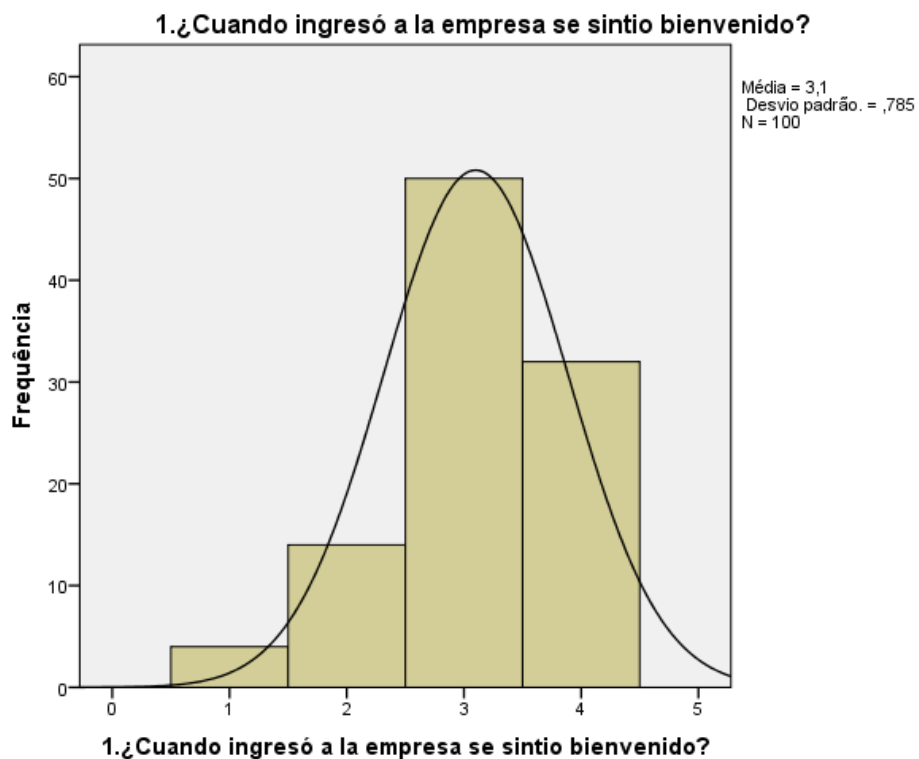
La última parte del cuestionario se refiere a la INFORMACION SOBRE EL ENCUESTADO, es decir, las preguntas sobre su información personal: Sexo (pregunta 37), Edad (pregunta 38), Antigüedad en la empresa (pregunta 39).

Para un mejor referenciación del grupo al cual pertenece cada pregunta, referirse al anexo No.1 MODELO DE ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SENA.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada pregunta y se Analiza de acuerdo a los resultados luego del tratamiento estadístico.

1. ¿Cuándo ingreso a la empresa se sintió Bienvenido?

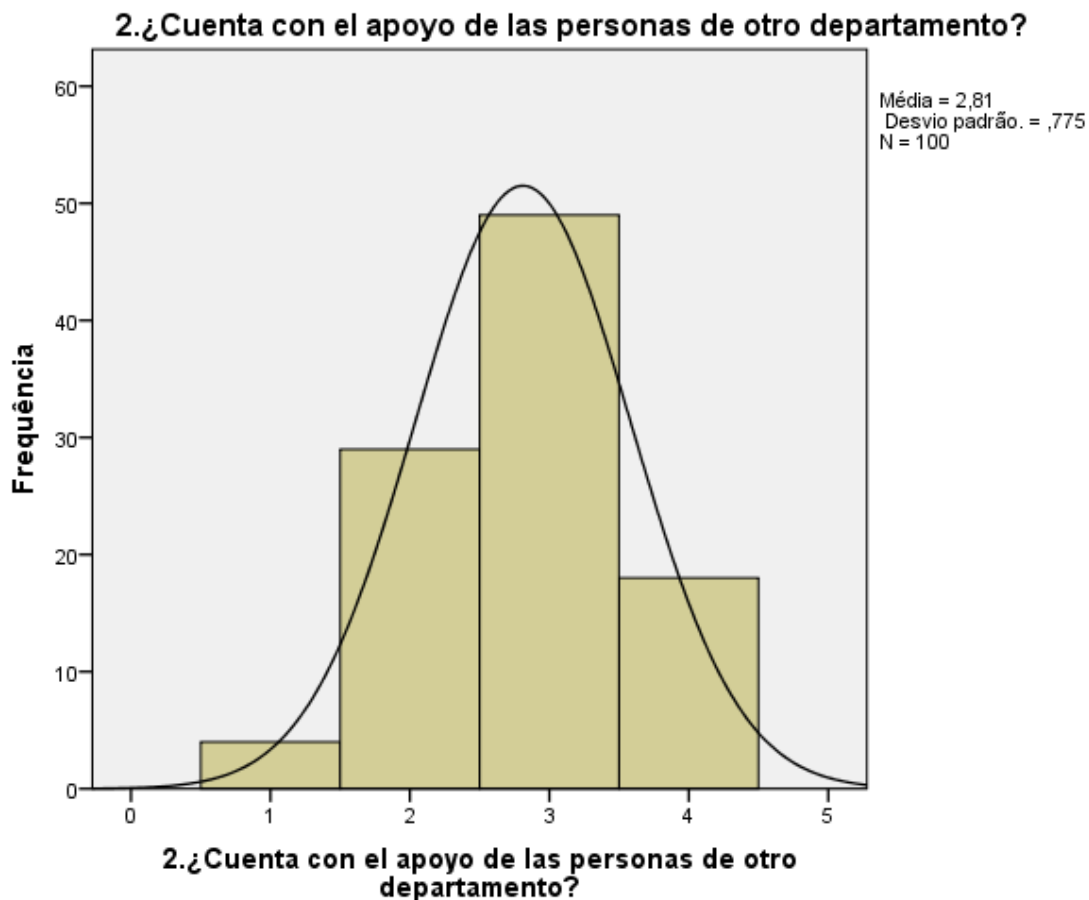
GRÁFICO No. 4. ¿Cuándo ingreso a la empresa se sintió Bienvenido?



El 50% de los empleados encuestados manifestaron que cuando ingresaron al SENA se sintieron muy bienvenidos, esto significa que se sintieron acogidos por la institución y las personas que allí laboran, por otro lado el 32% de los encuestados manifestaron que se sintieron bastante bienvenidos, sin embargo aunque son una minoría el 4% de los encuestados manifestaron que se sintieron nada bienvenidos al momento de su ingreso.

2. ¿Cuenta con el apoyo de las personas de otro departamento?

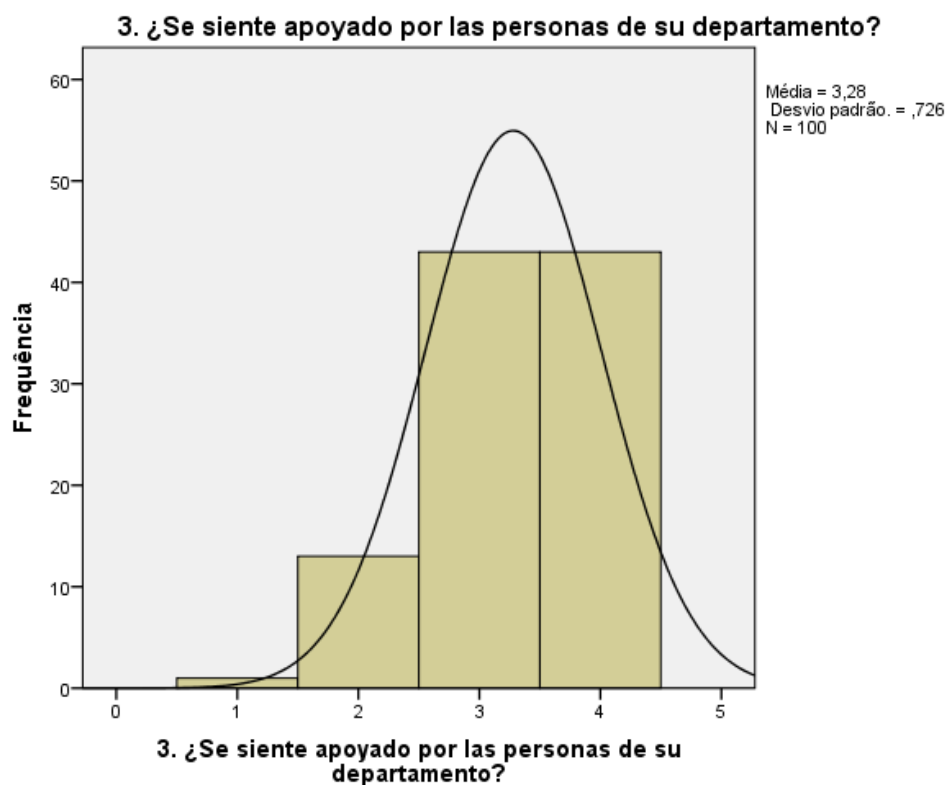
Gráfico No.5. ¿Cuenta con el apoyo de las personas de otro departamento?



El 49% de los encuestados manifestaron que cuentan mucho con el apoyo de los compañeros de trabajo que trabajan en otros departamentos, esto quiere decir que para realizar sus labores y en situaciones específicas cuando necesitan relacionarse con otros departamentos sientes receptividad de parte de ellos, al contrario de esto un 29% de los encuestados manifestaron que cuentan poco con el apoyo de las personas de otros departamentos.

3. ¿Se siente apoyado por las personas de su departamento?

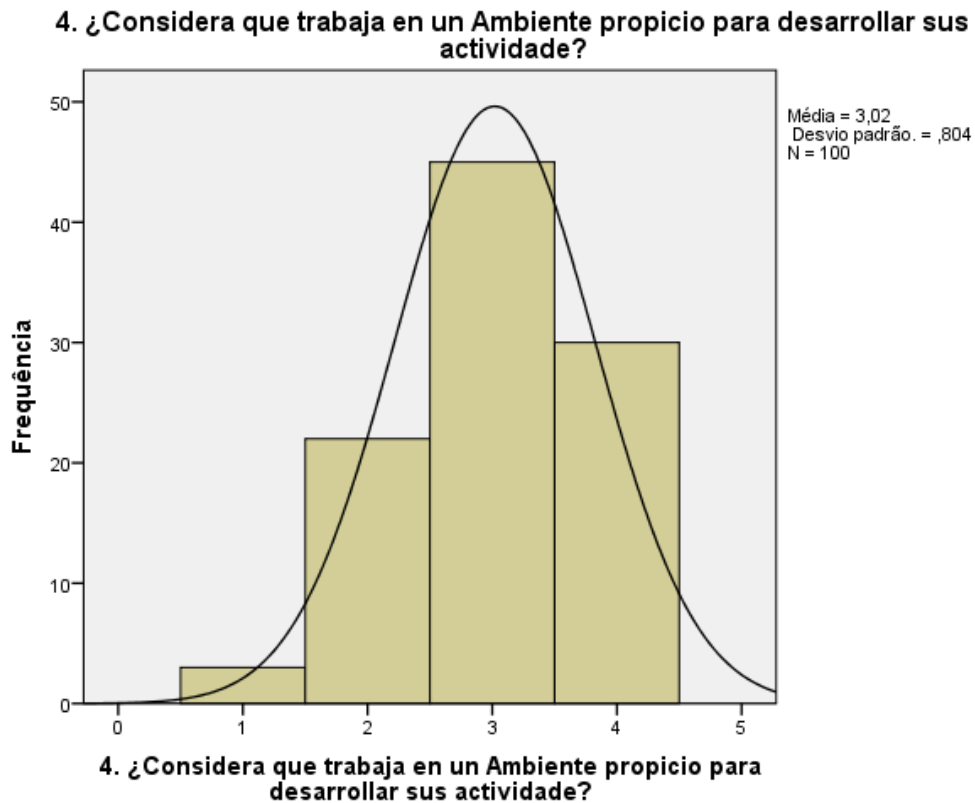
Gráfico No.6. ¿Se siente apoyado por las personas de su departamento?



El 43% de los empleados se sienten mucho y bastante apoyados por las personas de su departamento, esto significa que se percibe un ambiente de compañerismo entre compañeros de trabajo, se sienten apoyados por ellos en su labor diaria y en cada uno de los proyectos que emprenden.

4. ¿Considera que trabaja en un Ambiente propicio para desarrollar sus actividades?

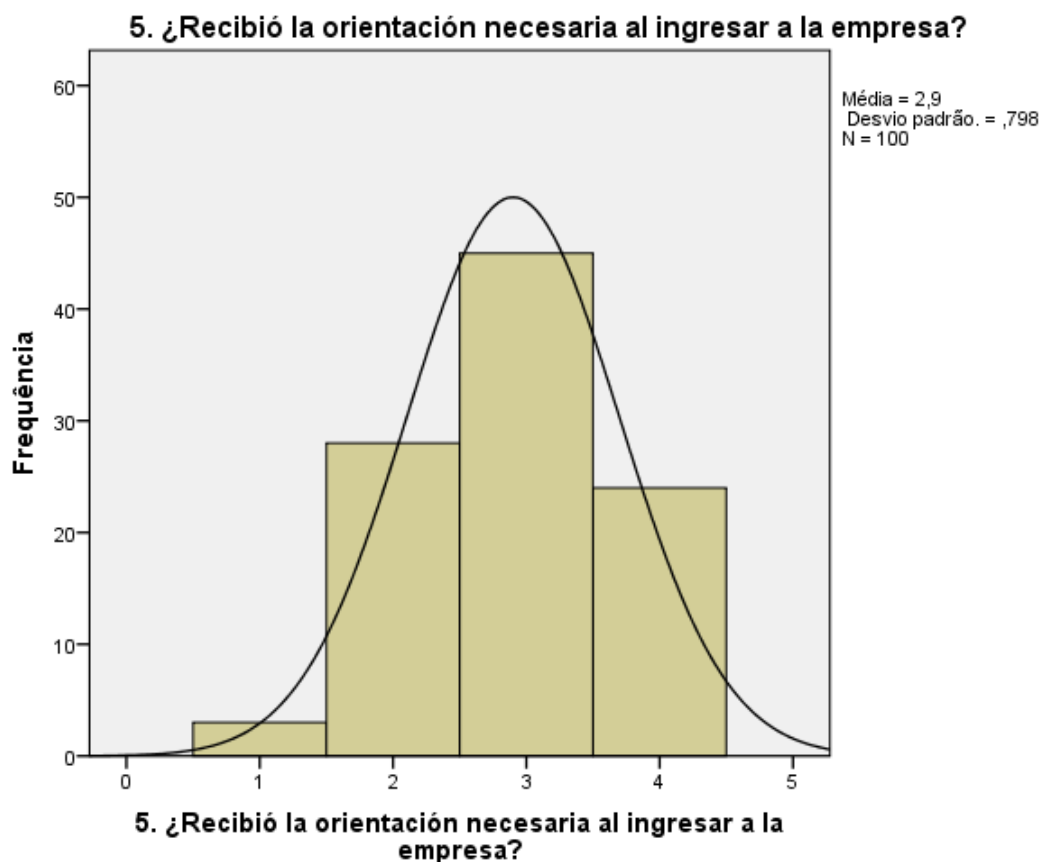
Gráfico No.7. ¿Considera que trabaja en un Ambiente propicio para desarrollar sus actividades?



El 45% de los empleados consideran que trabajan en un ambiente muy propicio para el desarrollo de sus actividades laborales, otro 30% de los encuestados manifiesta que el ambiente en el que desarrollan sus actividades es bastante propicio, pero al contrario de esto, el 22% de las personas de la muestra dice que el ambiente en el que trabaja es poco propicio para desarrollar sus actividades.

5. ¿Recibió la orientación necesaria al ingresar a la empresa?

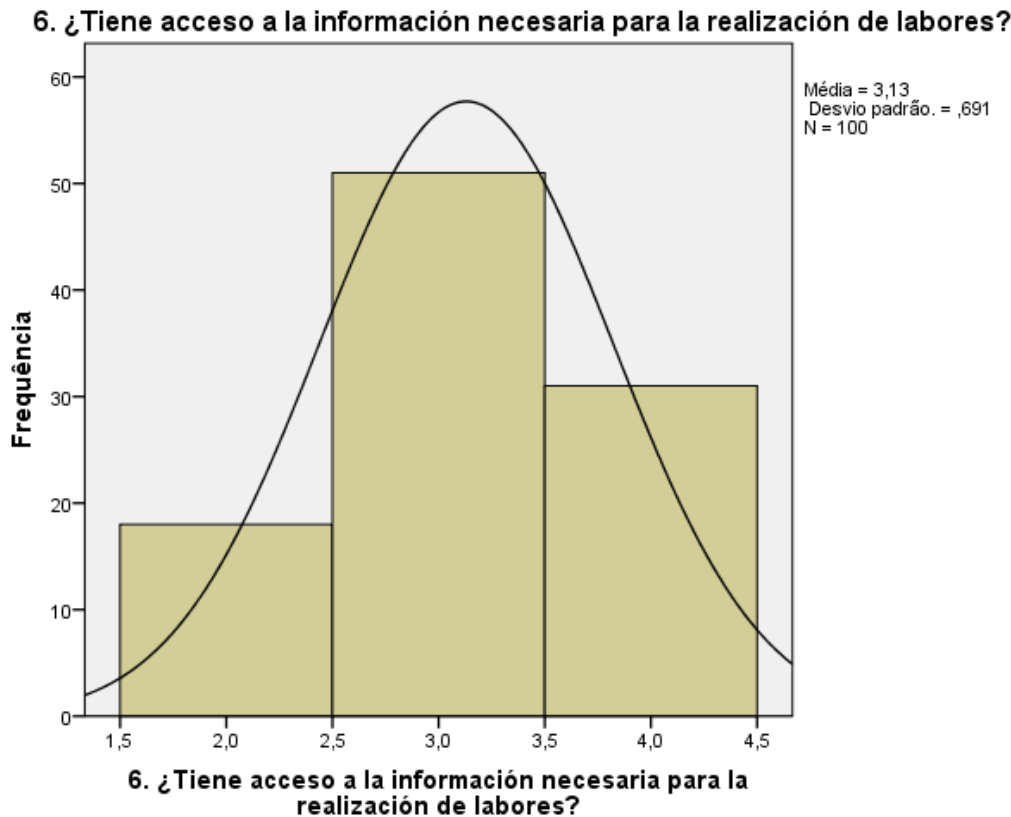
Gráfico No.8. ¿Recibió la orientación necesaria al ingresar a la empresa?



45 de los 100 encuestados manifestaron haber recibido mucha orientación necesaria al ingresar a la empresa, mientras que 28 de los 100 encuestados manifestaron que la orientación recibida al momento de ingresar a la empresa fue poca.

6. ¿Tiene acceso a la información necesaria para la realización de labores?

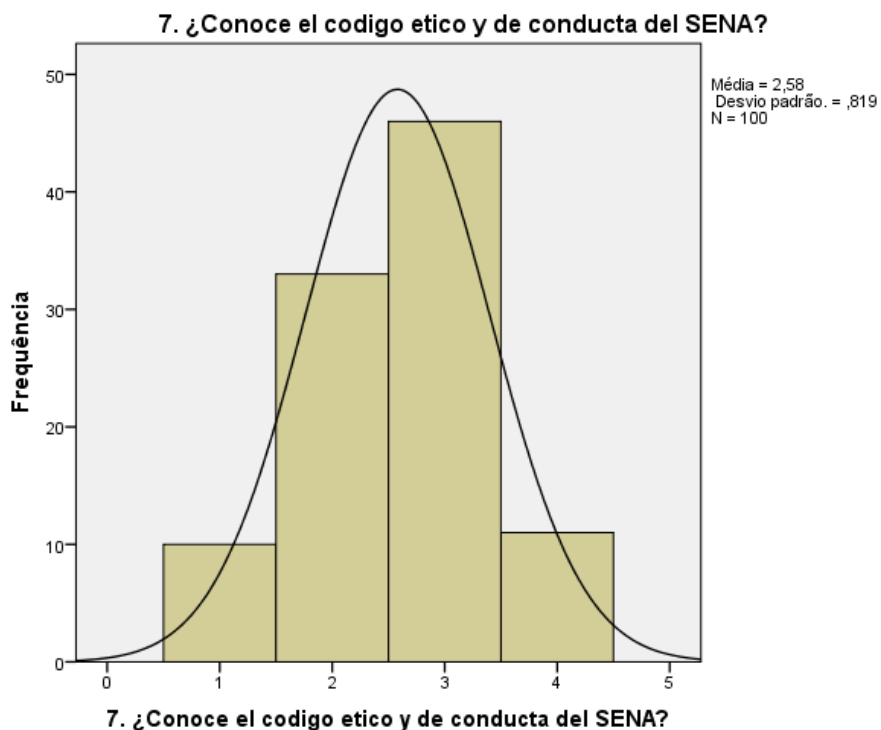
Gráfico No.9. ¿Tiene acceso a la información necesaria para la realización de labores?



El 51% de los encuestados tiene mucho acceso a la información necesaria para la realización de sus labores, es decir que tienen mucho acceso al archivo de la organización o a bases de datos necesarias para la realización de sus actividades laborales, el 31% de los empleados manifiestan que tienen bastante acceso a la información necesaria para la realización de sus tareas; Por el contrario, un 18 % manifiesta tener poco acceso a la información necesaria para el desarrollo de su trabajo.

7. ¿Conoce el código ético y de conducta del SENA?

Gráfico No.10. ¿Conoce el código ético y de conducta del SENA?

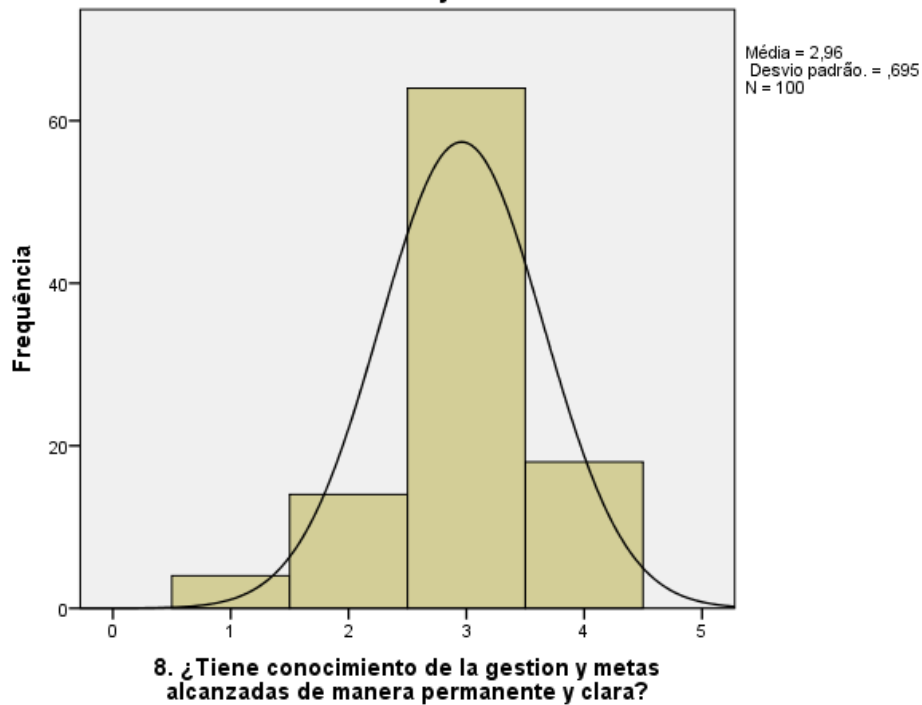


El 46 % de los empleados manifiestan conocer mucho el código ético y de conducta del SENA, esto quiere decir que conocen mucho las políticas y normas de comportamiento de la entidad reguladas en el manual de la empresa, por el contrario un número significativo de las personas encuestadas, un 33% manifiesta conocer poco el código de ético y de conducta del SENA.

8. ¿Tiene conocimiento de la gestion y metas alcanzadas de manera permanente y clara?

Gráfico No.11. ¿Tiene conocimiento de la gestion y metas alcanzadas de manera permanente y clara?

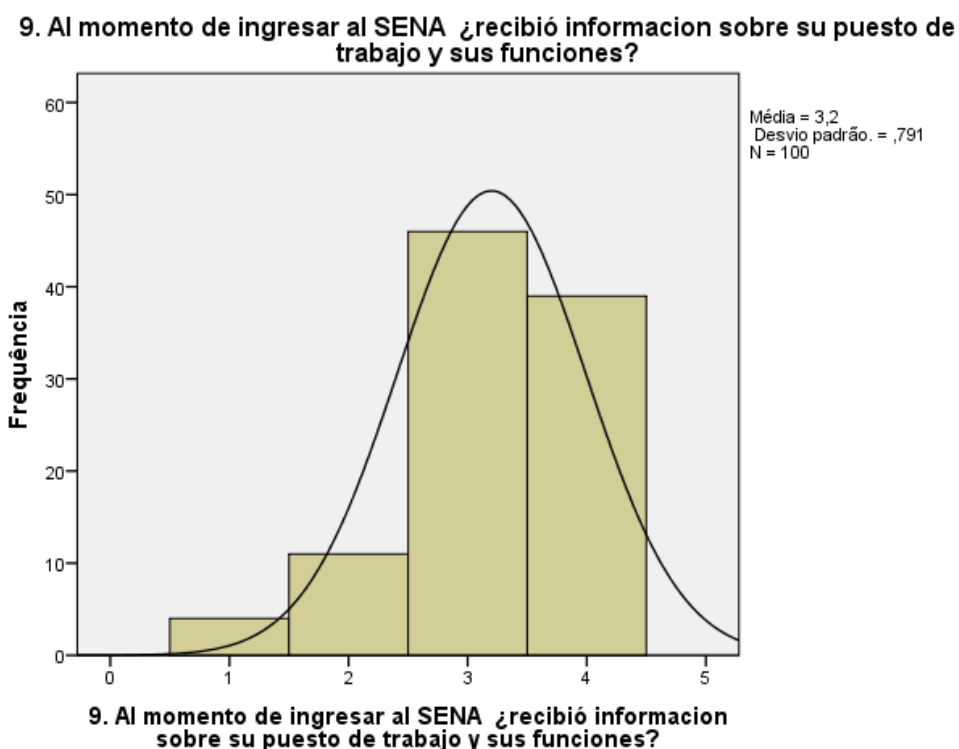
8. ¿Tiene conocimiento de la gestion y metas alcanzadas de manera permanente y clara?



La gráfica No.11 Muestra que un 64% de las personas encuestadas estan de acuerdo en que de forma permanente y clara son informados de la gestion y de las metas alcanzadas por la empresa, es decir que estan de acuerdo en que la empresa los hace participe de los logros alcanzados fruto de su trabajo.

9. Al momento de ingresar al SENA ¿Recibió información sobre su puesto de trabajo y sus funciones?

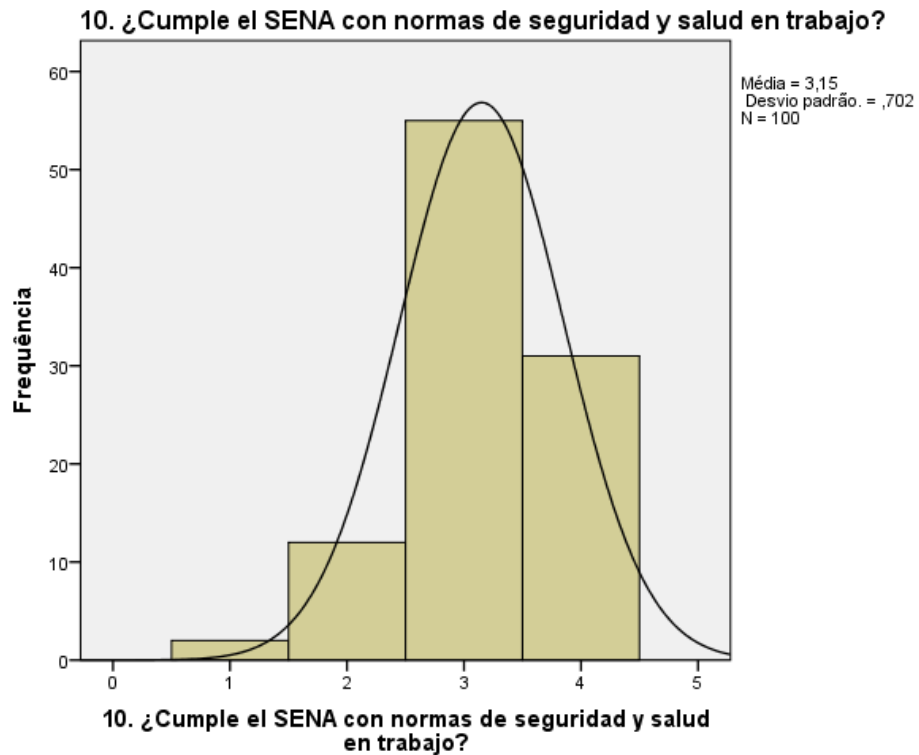
Gráfico No.12. Al momento de ingresar al SENA ¿recibió información sobre su puesto de trabajo y sus funciones?



El 46% de las personas encuestadas están de acuerdo en que recibieron toda la información sobre su puesto de trabajo y funciones a desempeñar al momento de entrar a la organización, un 39% manifiesta estar totalmente de acuerdo con dicha situación, mientras que un 11 % está en desacuerdo en haber recibido la información correspondiente sobre su puesto de trabajo y funciones a desempeñar, es decir que al momento de ingresar al SENA no se le informó sobre las responsabilidades derivadas de su cargo.

10. ¿Cumple el SENA con normas de seguridad y salud en trabajo?

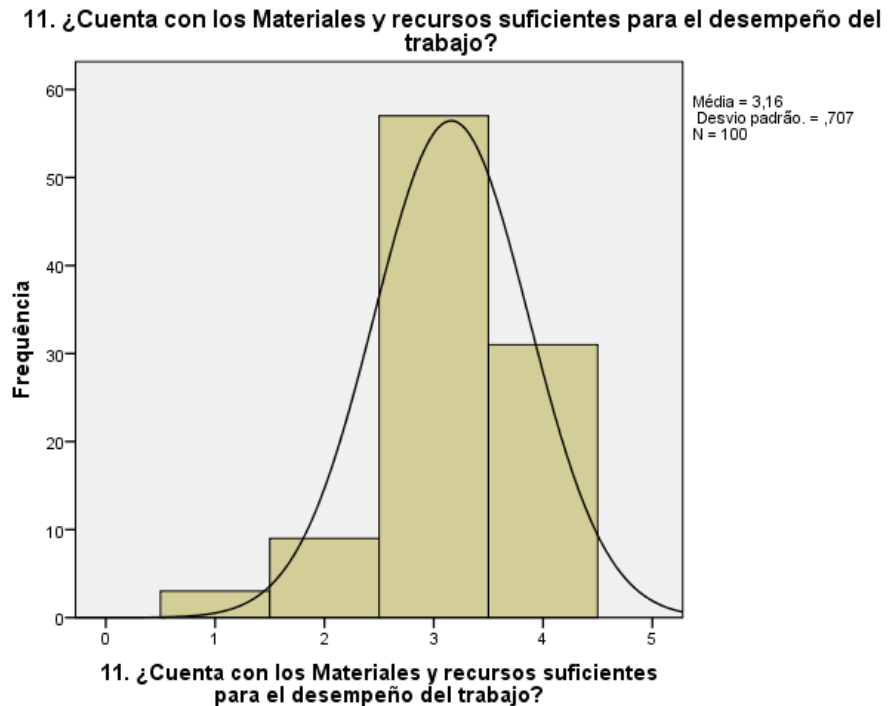
Gráfico No.13. ¿Cumple el SENA con normas de seguridad y salud en trabajo?



El 55% de los encuestados manifiesta que casi siempre el SENA cumple con normas de seguridad y salud en el trabajo es decir, que los lugares son casi siempre luminosos, libre de ruidos y de cualquier situación que pudiese constituir riesgo para los empleados, por otro lado un 12% de los encuestados manifiesta que casi nunca el SENA cumple con dichas normas de seguridad y salud en el trabajo.

11. ¿Cuenta con los Materiales y recursos suficientes para el desempeño del trabajo?

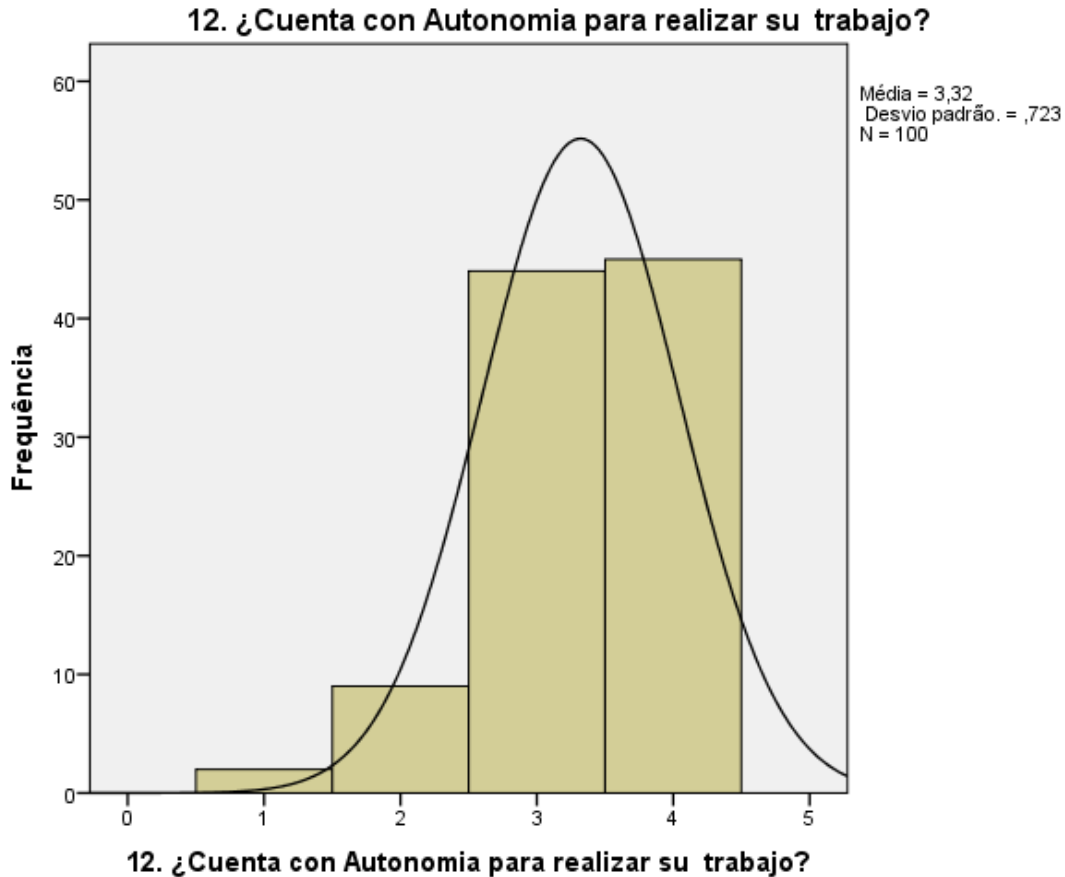
Gráfico No.14. Cuenta con los Materiales y recursos suficientes para el desempeño del trabajo.



El 57% de los encuestados CASI SIEMPRE cuenta con los materiales y recursos suficientes para realizar su trabajo, esto significa que cuenta con la documentación y recursos tecnológicos, financieros y didácticos para llevar a cabo sus actividades, otro 39% manifiesta que SIEMPRE cuenta con los materiales y recursos suficientes para la realización de su trabajo, por el contrario solo un 9% manifiesta que CASI NUNCA se presenta la acción descrita.

12. ¿Cuenta con Autonomia para realizar su trabajo?

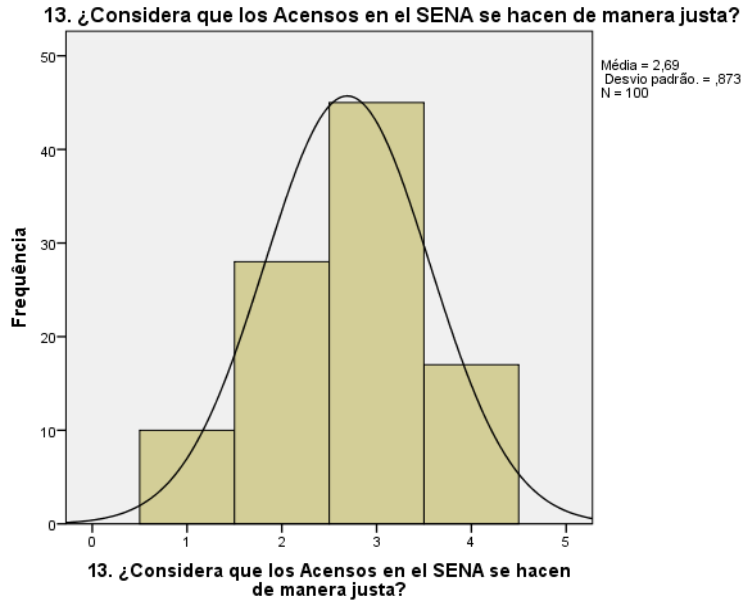
Gráfico No.15. Cuenta con Autonomia para realizar su trabajo.



Desde la Etimologia, la palabra Autonomia procede del latin Auto (uno mismo) y Nomos(Normas), Chiva(2014) citando al centro de estudios constitucionales(1989) se refiere a Autonomia como la capacidad de de darse leyes a si mismo y de autoobligarse a cumplirlas, de acuerdo con el Grafico anterior , El 45% de los 100 encuestados SIEMPRE cuenta con autonomia para realizar su trabajo esto quiere decir que cuentan con la libertad para realizar su trabajo como mejor crean ellos que lo deben hacer pero sin dejar de lado totalmente a su jefe inmediato, el 44% de los encuestados manifestó que CASI SIEMPRE cuenta con Autonomia para realizar su trabajo, por otro lado un 9% de los 100 encuestados coinciden en que CASI NUNCA cuentan con dicha Autonomia.

13. ¿Considera que los Acensos en el SENA se hacen de manera justa?

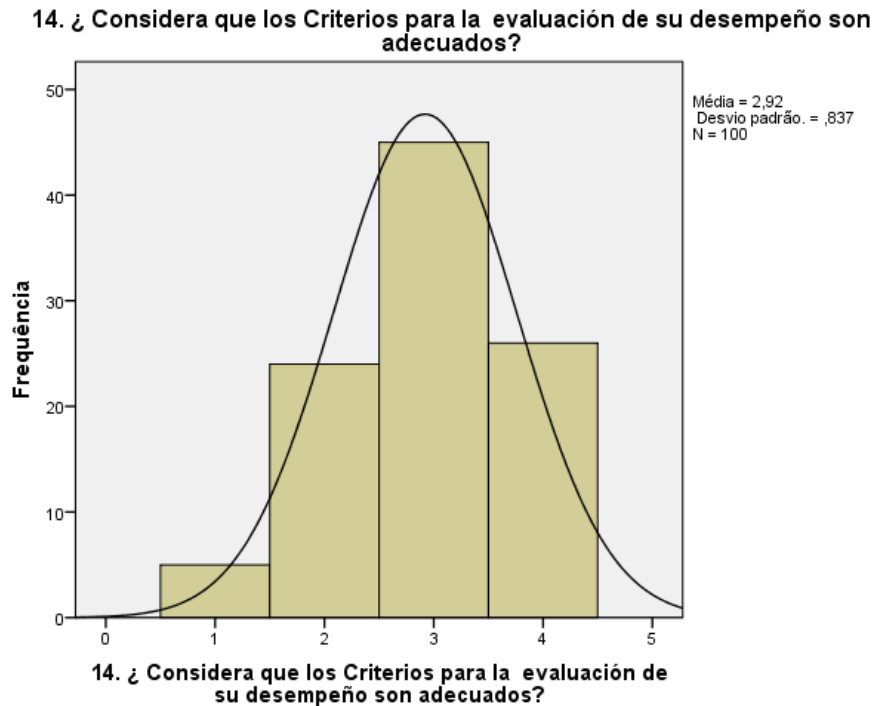
Gráfico No.16. ¿Considera que los Acensos en el SENA se hacen de manera justa?



El 45% de los encuestados coinciden en que CASI SIEMPRE los ascensos en el SENA se hacen de manera justa, esto significa que casi siempre las personas que son promovidas se han ganado dicho reconocimiento por su trabajo, por su formación o por que han demostrado las capacidades para que eso suceda, sin embargo el 28% de los encuestados no manifiestan lo mismo, pues coinciden en que CASI NUNCA los Ascensos en la institución se hacen de manera justa.

14. ¿ Considera que los Criterios para la evaluación de su desempeño son adecuados?

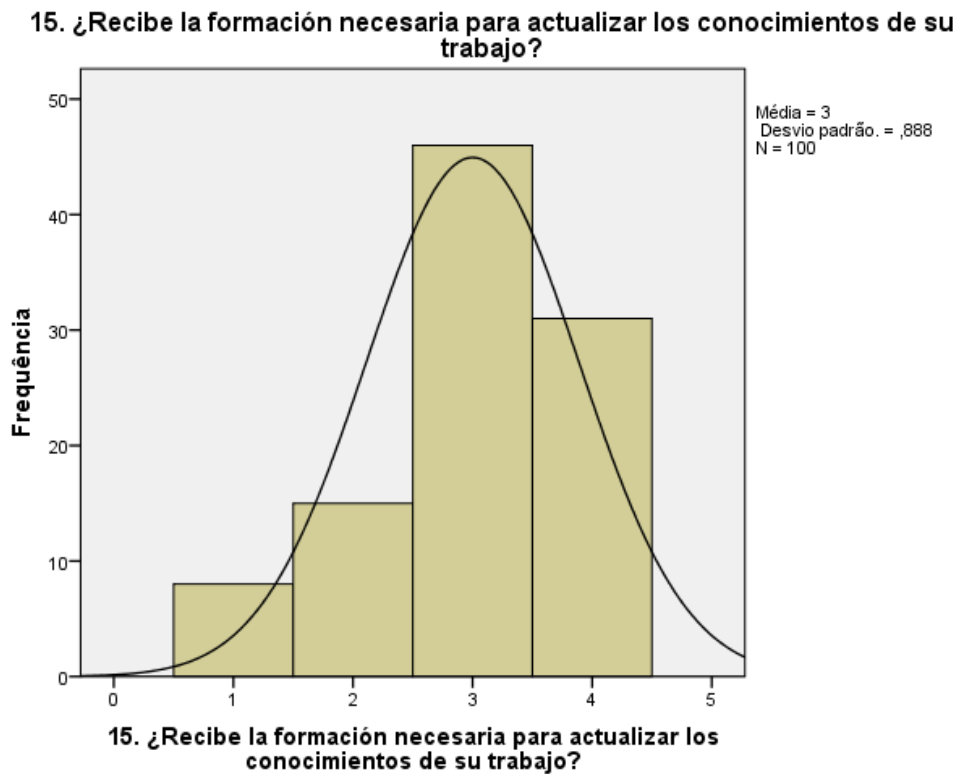
Gráfico No.17. ¿Considera que los Criterios para la evaluación de su desempeño son adecuados?



El 45% de los encuestados creen que los criterios con los que se evalúa su desempeño son muy adecuados, esto quiere decir que hay objetividad a la hora de la evaluación de su rendimiento en el trabajo, un 26% de los encuestados concuerdan en que dichos los criterios para la evaluación del desempeño son bastante adecuados, mientras que otro 24% manifiesta lo contrario, es decir, que dichos criterios de evaluación del desempeño son poco adecuados.

15. ¿Recibe la formación necesaria para actualizar los conocimientos de su trabajo?

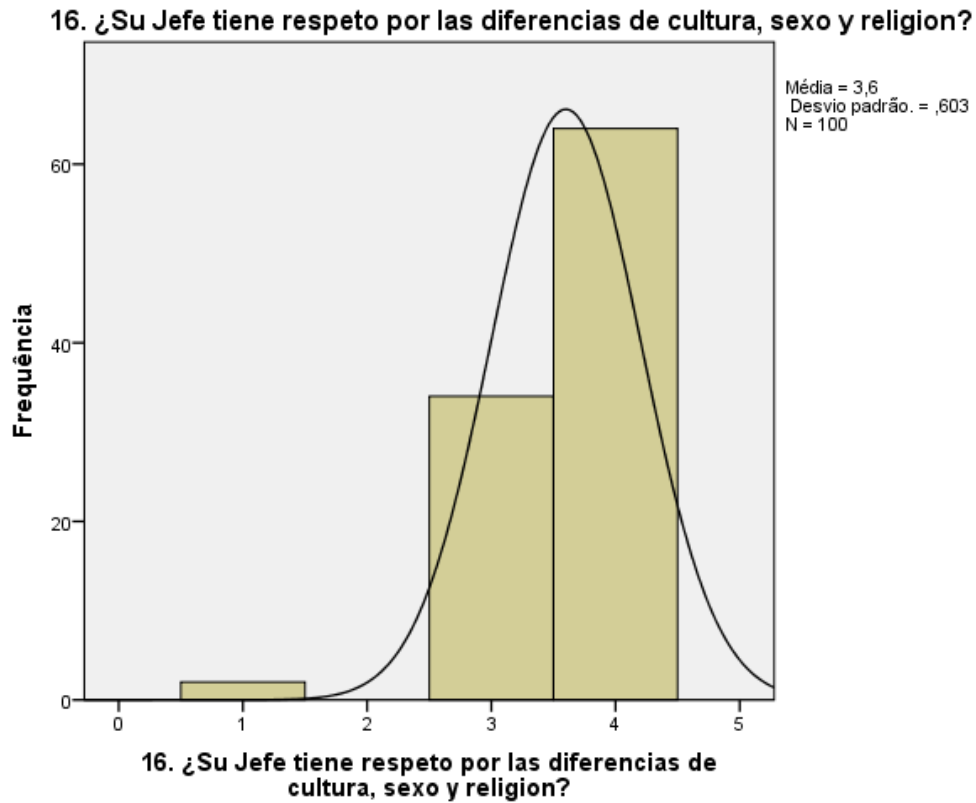
Gráfico No.18. ¿Recibe la formación necesaria para actualizar los conocimientos de su trabajo?



El 46% de los empleados están DE ACUERDO en que reciben la formación necesaria para actualizar los conocimientos de su trabajo, es decir que están de acuerdo en que reciben las instrucciones o la inducción necesaria para realizar su trabajo de una mejor manera cada día de acuerdo con los avances que va teniendo el mismo; El 31% de los encuestados está TOTALMENTE DE ACUERDO con que en el SENa recibe toda la formación necesaria para actualizar los conocimientos de su trabajo, mientras que otro 15% está en desacuerdo con esa afirmación.

16: ¿Su Jefe tiene respeto por las diferencias de cultura, sexo y religion?

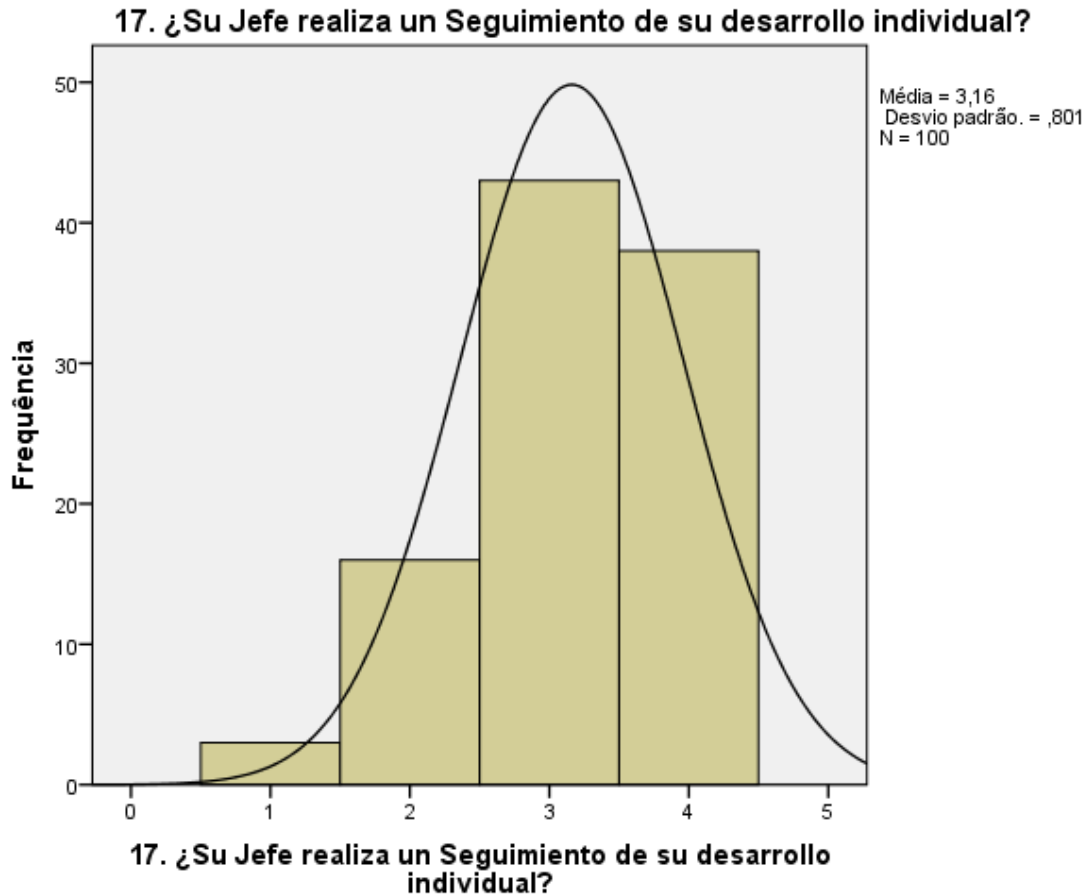
Gráfico No.19. Su Jefe tiene respeto por las diferencias de cultura, sexo y religion.



El 64% de las personas encuestadas esta **TOTALMENTE DE ACUERDO** en que su jefe respeta las diferencias de cultura, sexo y religion, es decir que respeta las minorias y las diferencias que pueden existir, por el contrario, ninguno de los encuestados manifestó estar en **DESACUERDO** con dicha afirmación.

17. ¿Su Jefe realiza un Seguimiento de su desarrollo individual?

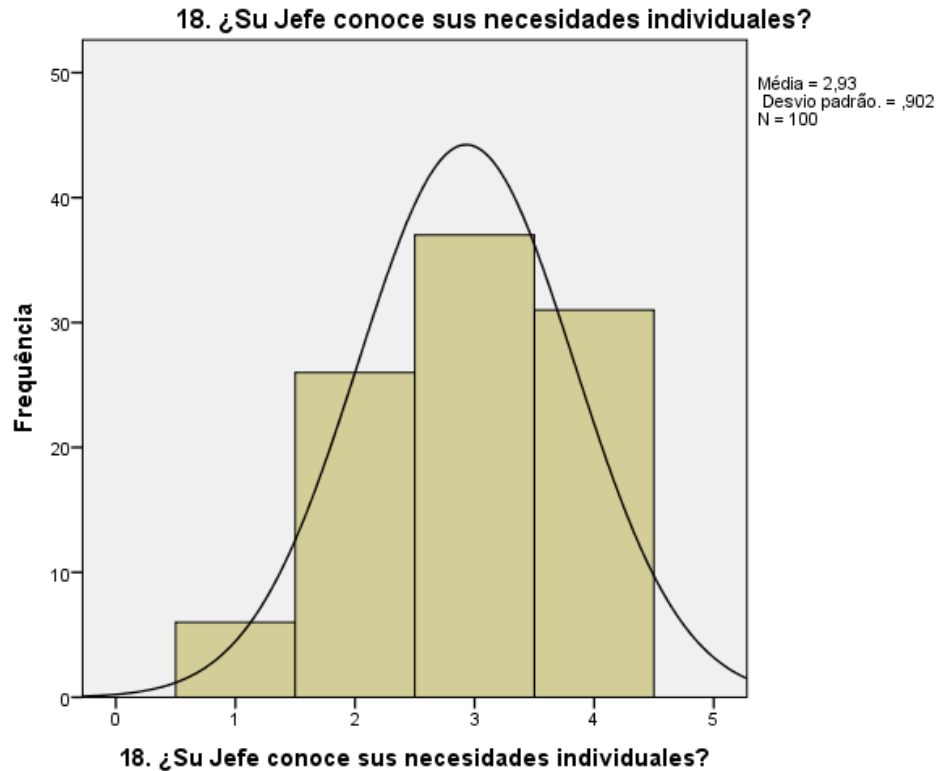
Gráfico No.20. ¿Su Jefe realiza un Seguimiento de su desarrollo individual?



El 43% de los encuestados esta DE ACUERDO en que su jefe realiza un seguimiento de su desarrollo individual, es decir que su jefe esta pendiente de su crecimiento individual o de sus avances asi como de sus falencias, el 38% esta TOTALMENTE DE ACUERDO con la afirmación, mientras que un 16% esta en DESACUERDO con la misma.

18. ¿Su Jefe conoce sus necesidades individuales?

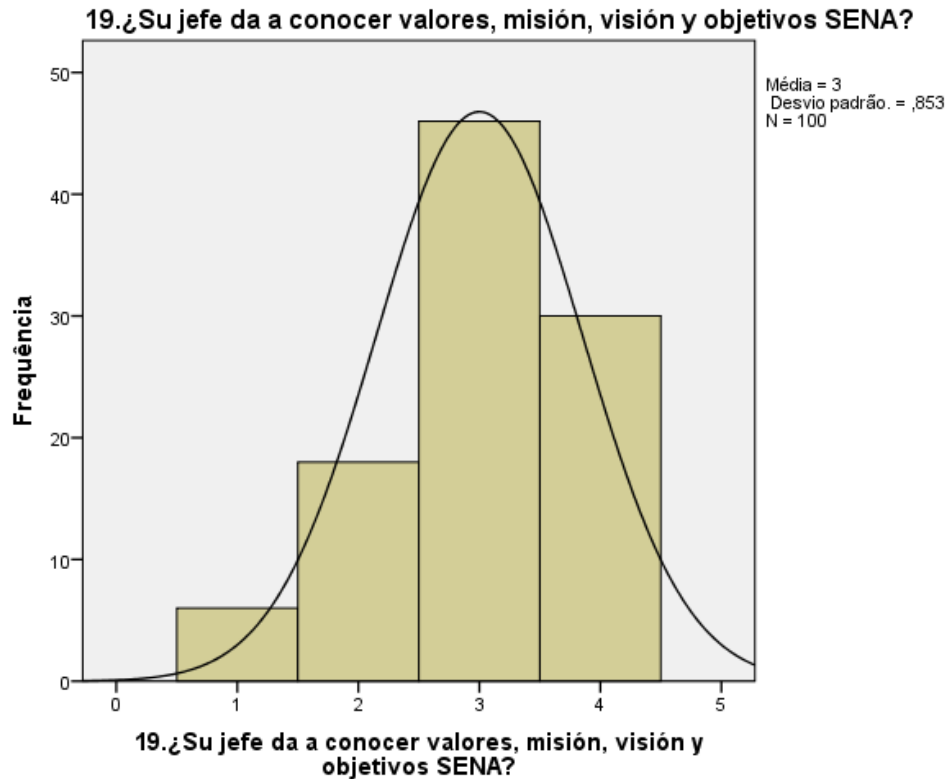
Gráfico No.21. Su Jefe conoce sus necesidades individuales



La gráfica No.21, muestra que la opinión de los encuestados respecto al conocimiento por parte del Jefe de las necesidades de sus empleados es bastante pareja aunque el pico de la curva sigue estando en el rango 3 que es una percepción favorable, la mayoría de ellos están DE ACUERDO con que su jefe conoce sus necesidades individuales. En otras palabras esto quiere decir que El 37% de los encuestados están DE ACUERDO con que su jefe conoce sus necesidades individuales, mientras que otro 26% está en DESACUERDO con la afirmación.

19. ¿Su jefe da a conocer valores, misión, visión y objetivos SENA?

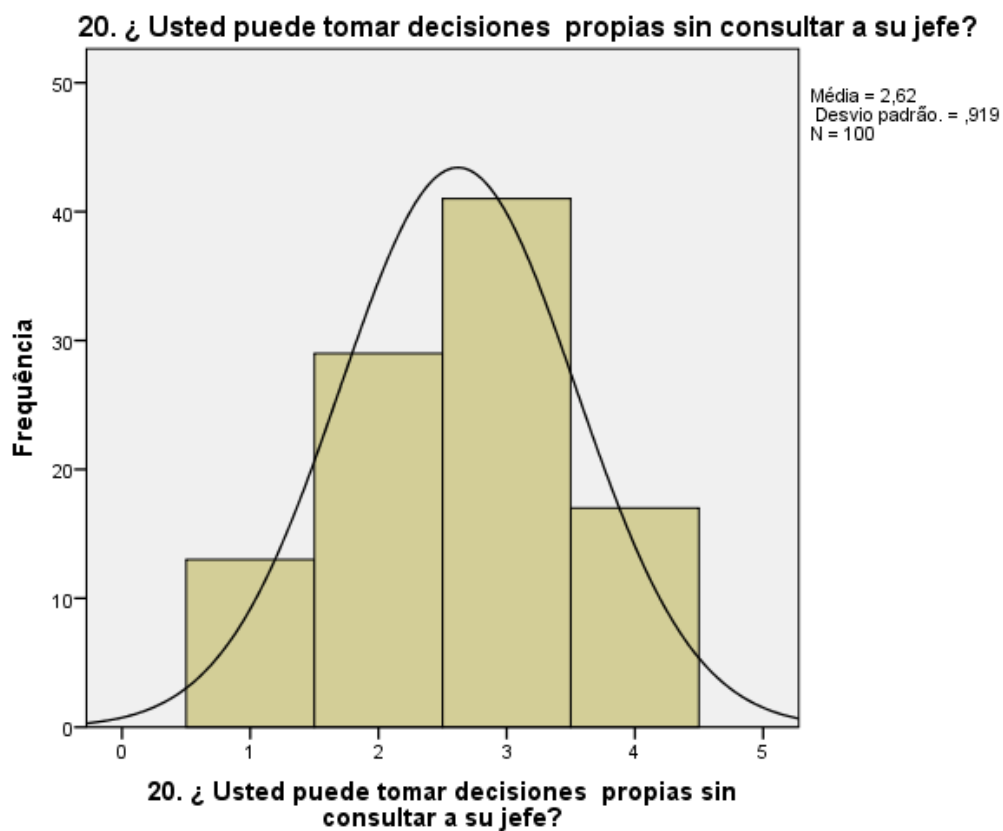
Gráfico No.22. ¿Su jefe da a conocer valores, misión, visión y objetivos SENA?



46 de los 100 encuestados ESTAN DE ACUERDO con que su jefe da a conocer los valores, la misión, visión y objetivos del SENA, es decir que con sus actos y palabras comunican dichos aspectos de la organización, otros 18 de los 100 encuestados manifestaron estar en DESACUERDO con la afirmación.

20. ¿ Usted puede tomar decisiones propias sin consultar a su jefe?

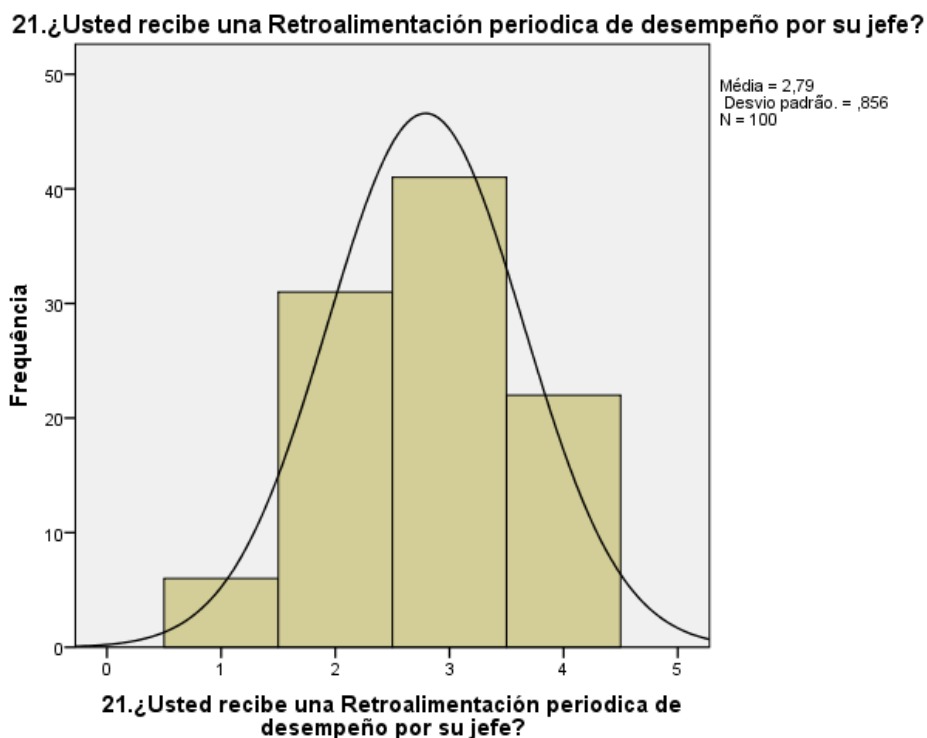
Gráfico No.23. ¿Usted puede tomar decisiones propias sin consultar a su jefe?



El 41% de los encuestados esta DE ACUERDO con que puede tomar decisiones propias sin consultar a su jefe, por otro lado, el 29% de los encuestados no esta de acuerdo con dicha afirmacion, es decir que no tiene libertad a la hora de tomar decisiones.

21: ¿Usted recibe una Retroalimentación periodica de desempeño por su jefe?

Gráfico No.24. ¿Usted recibe una Retroalimentación periodica de desempeño por su jefe?

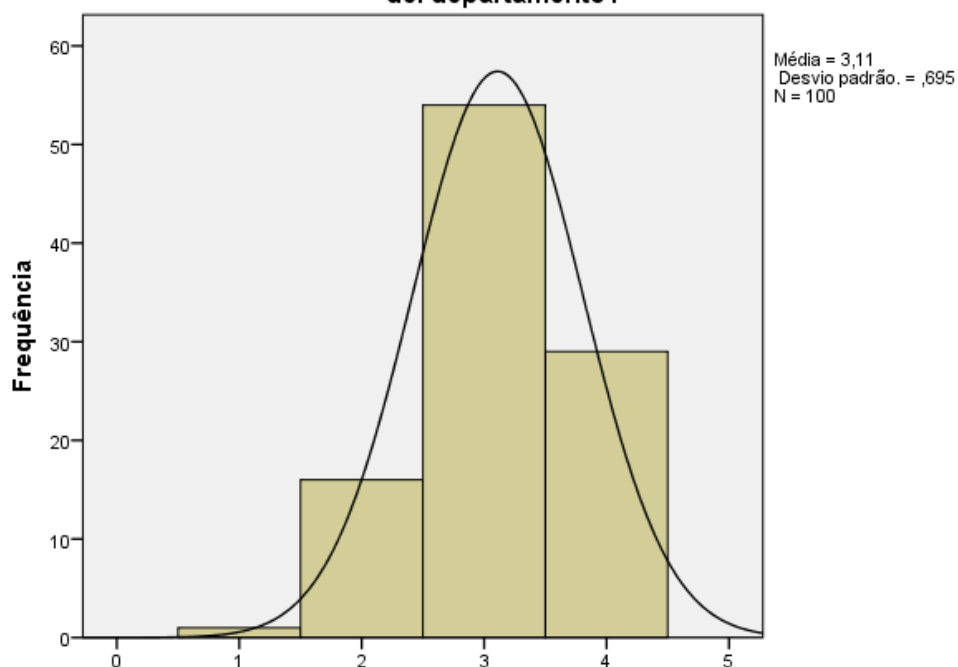


El 41% de los encuestados esta DE ACUERDO con que recibe una retroalimentación periodica de desempeño por parte de su jefe, es decir que con cierta periodicidad, su jefe hace un balance del desempeño y da sus comentarios sobre las mejoras o retrasos, mientras que otro 31% esta en DESACUERDO con la afirmación.

22. ¿Su jefe es claro y específico cuando asigna tareas, define sus objetivos y los del departamento?

Gráfico No.25. ¿Su jefe es claro y específico cuando asigna tareas, define sus objetivos y los del departamento?

22. ¿Su jefe es claro y específico cuando asigna tareas, define sus objetivos y los del departamento?

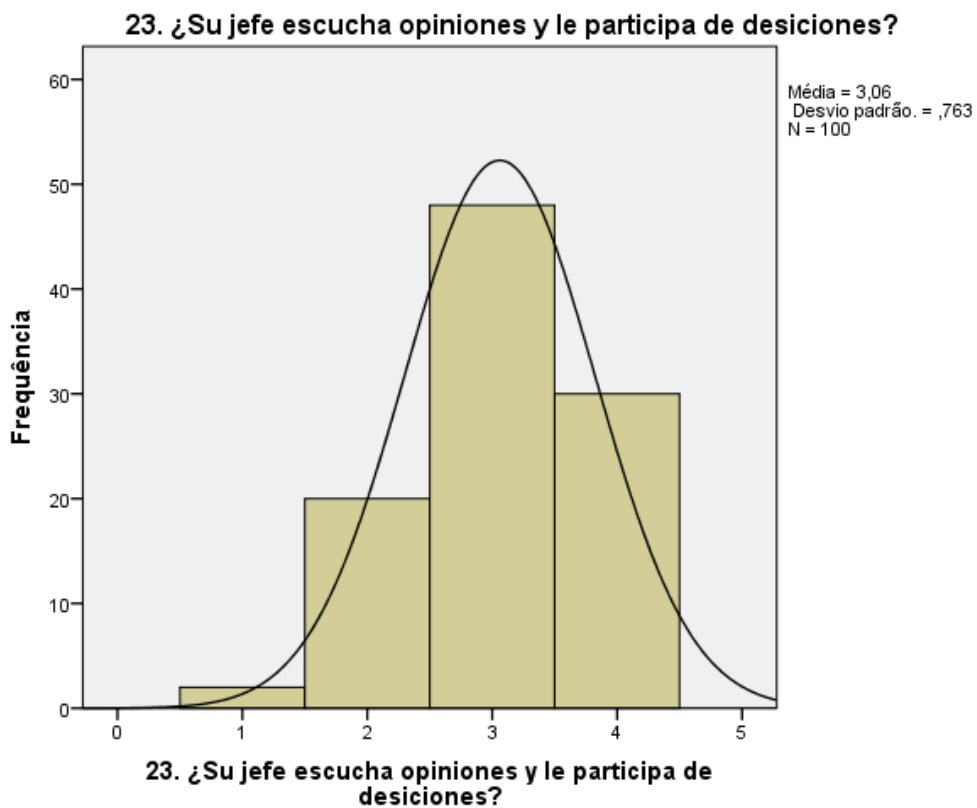


22. ¿Su jefe es claro y específico cuando asigna tareas, define sus objetivos y los del departamento?

El 54% de los encuestados esta DE ACUERDO con que su jefe es claro y específico cuando asigna tareas y define sus objetivos y los del departamento, por otro lado un 19% esta en DESACUERDO con dicha afirmación.

23. ¿Su jefe escucha opiniones y le participa de decisiones?

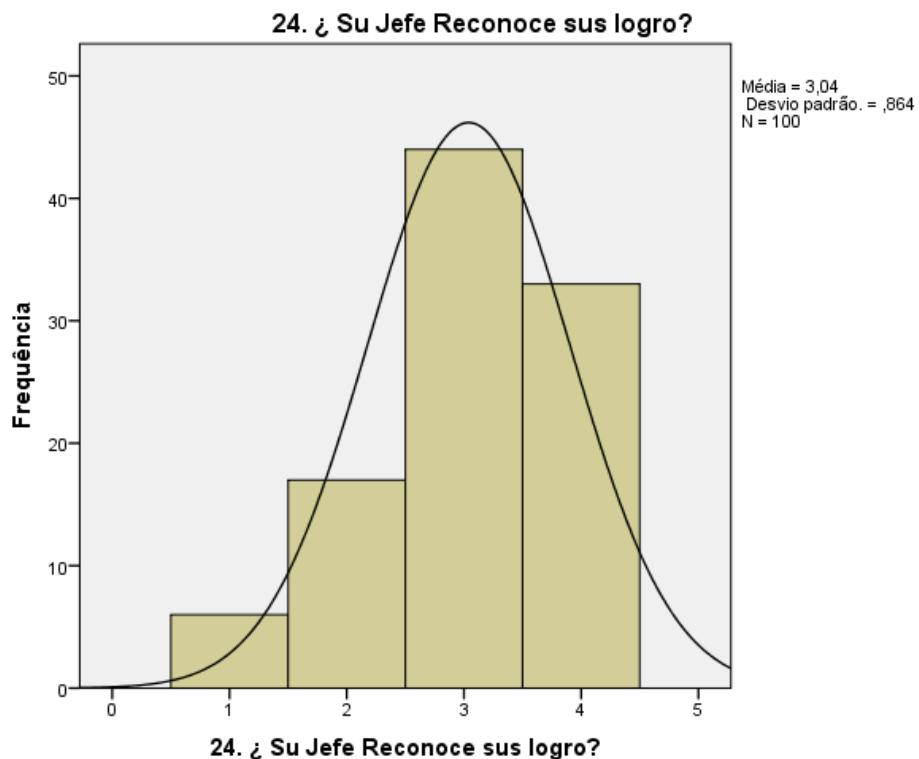
Gráfico No.26. Su jefe escucha opiniones y le participa de decisiones



48% de los encuestados están DE ACUERDO con que su jefe escucha opiniones y les participa de las decisiones, es decir, que les da cierta participación a la hora de la toma de las decisiones, por otro lado un 20% está en DESACUERDO con dicha afirmación.

24. ¿ Su Jefe Reconoce sus logro?

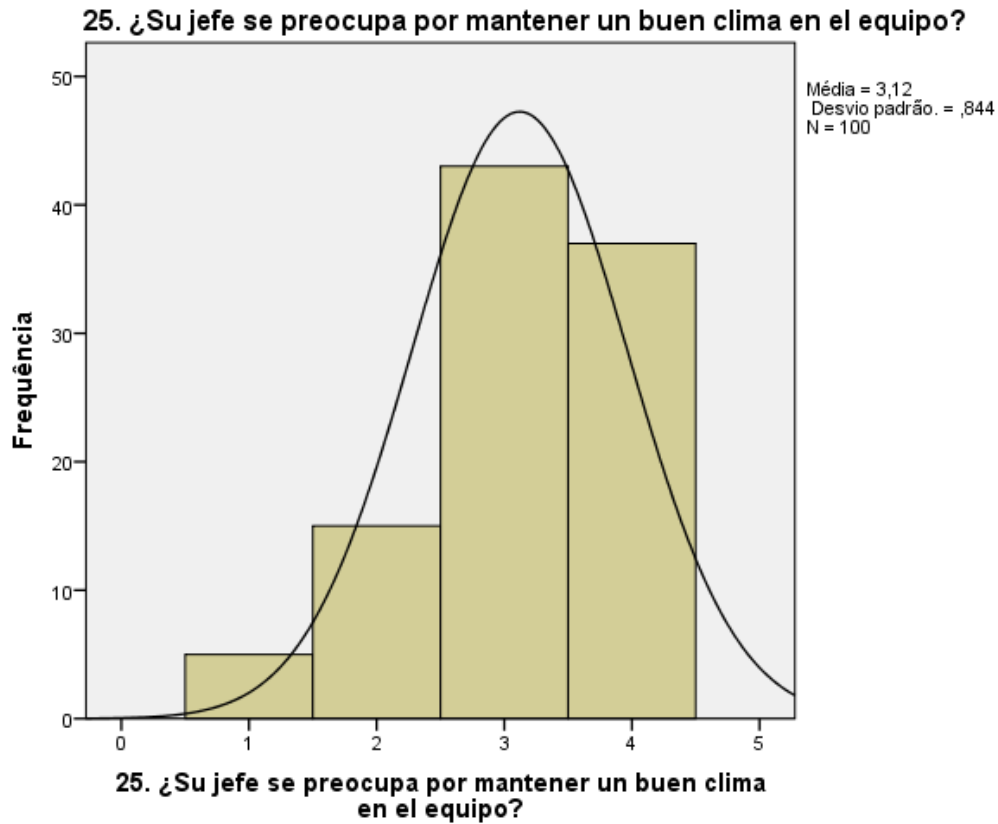
Gráfico No.27. ¿Su Jefe Reconoce sus logro?



El 44% de los encuestados esta DE ACUERDO con que su jefe reconoce sus logros, es decir que reconoce sus avances y los alcances de los mismos, el 37% esta TOTALMENTE DE ACUERDO con la afirmacion, mientras un 17% manifiesta estar en DESACUERDO con el reconocimiento de sus logros por parte de su jefe.

25. ¿Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?

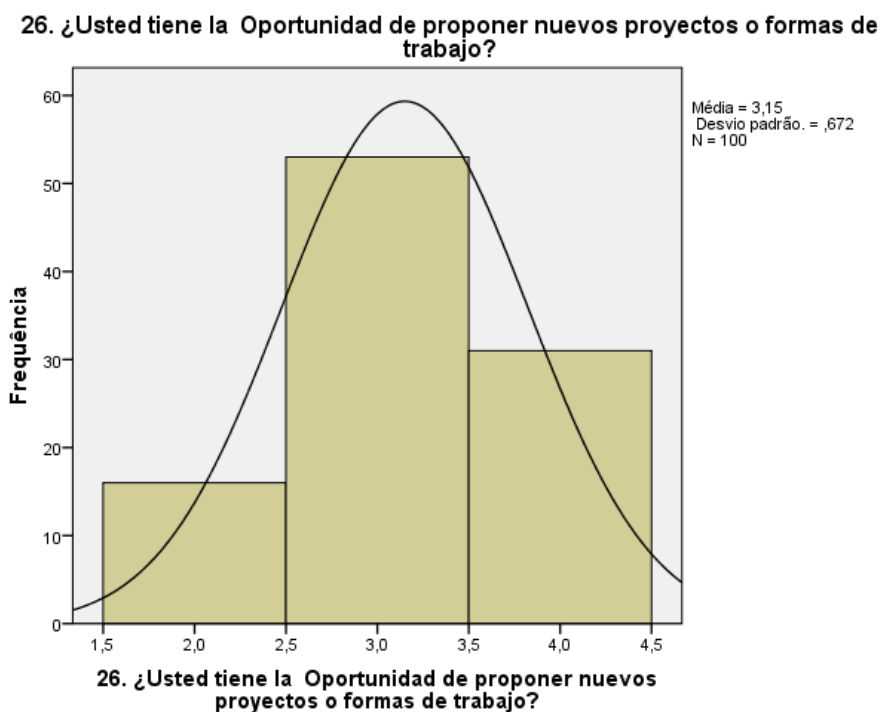
Gráfico No.28. ¿Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?



43% de los empleados esta DE ACUERDO con que su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo, mientras que otro 15% esta en DESACUERDO con dicha afirmacion es decir que para ellos su jefe no preocupa por preservar el buen clima o simplemente el clima no es uno de los aspectos que el jefe tiene en cuenta.

26. ¿Usted tiene la Oportunidad de proponer nuevos proyectos o formas de trabajo?

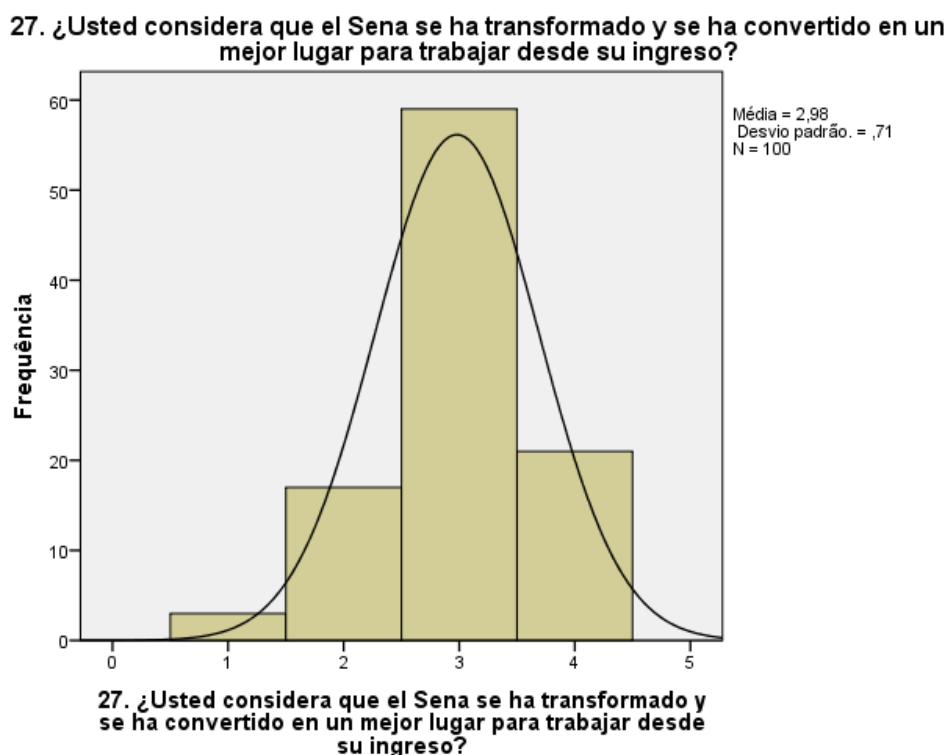
Gráfico No.29. ¿Usted tiene la Oportunidad de proponer nuevos proyectos o formas de trabajo?



El 53% de los encuestados están DE ACUERDO con que tienen la oportunidad de proponer nuevos proyectos o formas de trabajo, es decir, que tienen la oportunidad de plantear nuevas estrategias para mejorar el trabajo o de emprender y plantear proyectos nuevos, y a pesar de que un 16% está en DESACUERDO con dicha afirmación, ninguno de los encuestados manifestó estar TOTALMENTE EN DESACUERDO con la misma.

27. ¿Usted considera que el Sena se ha transformado y se ha convertido en un mejor lugar para trabajar desde su ingreso?

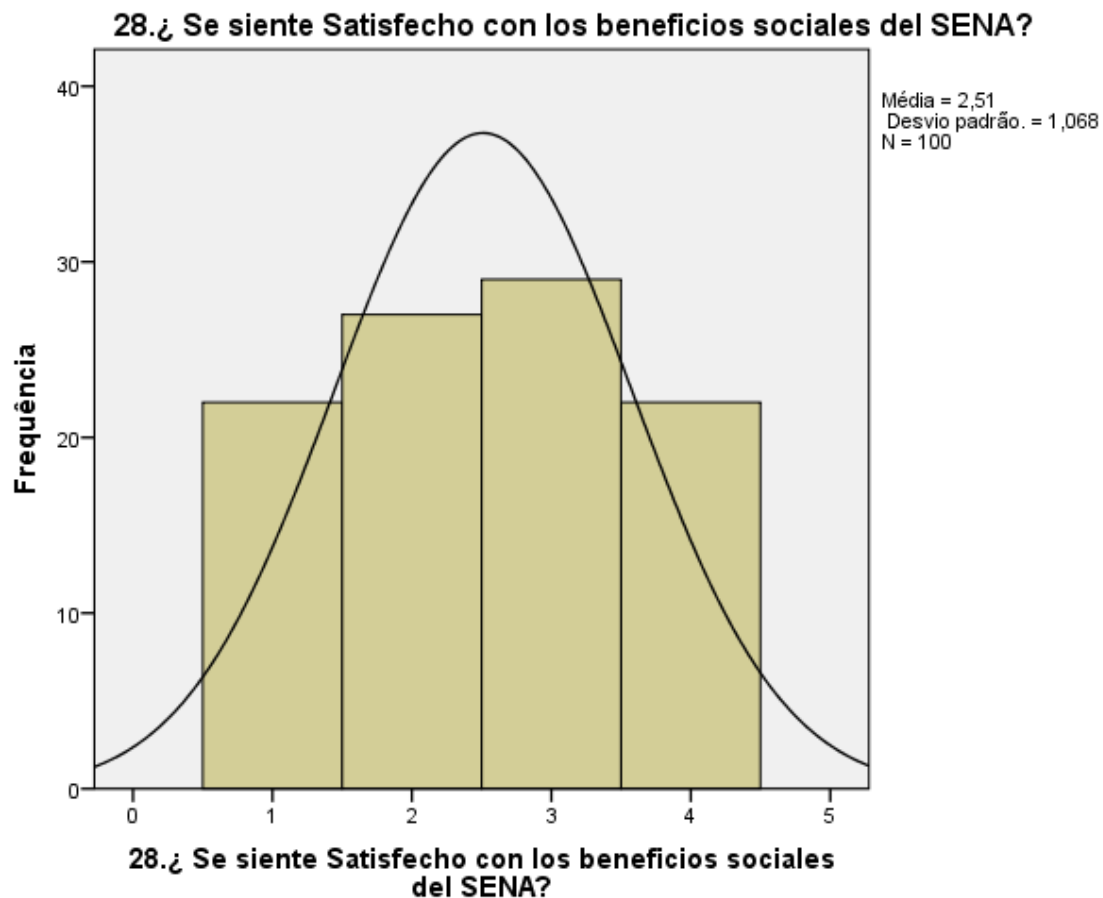
Gráfico No.30. ¿Usted considera que el Sena se ha transformado y se ha convertido en un mejor lugar para trabajar desde su ingreso?



El 59% de los encuestados esta DE ACUERDO con que el SENA se ha transformado y se ha convertido en un mejor lugar para trabajar desde su ingreso, es decir que estan de acuerdo con el SENA ha cambiado y ha avanzado para convertirse en uan mejor organización, por el contrario el 17% esta en DESACUERDO con dicha afirmación.

28. ¿ Se siente Satisfecho con los beneficios sociales del SENA?

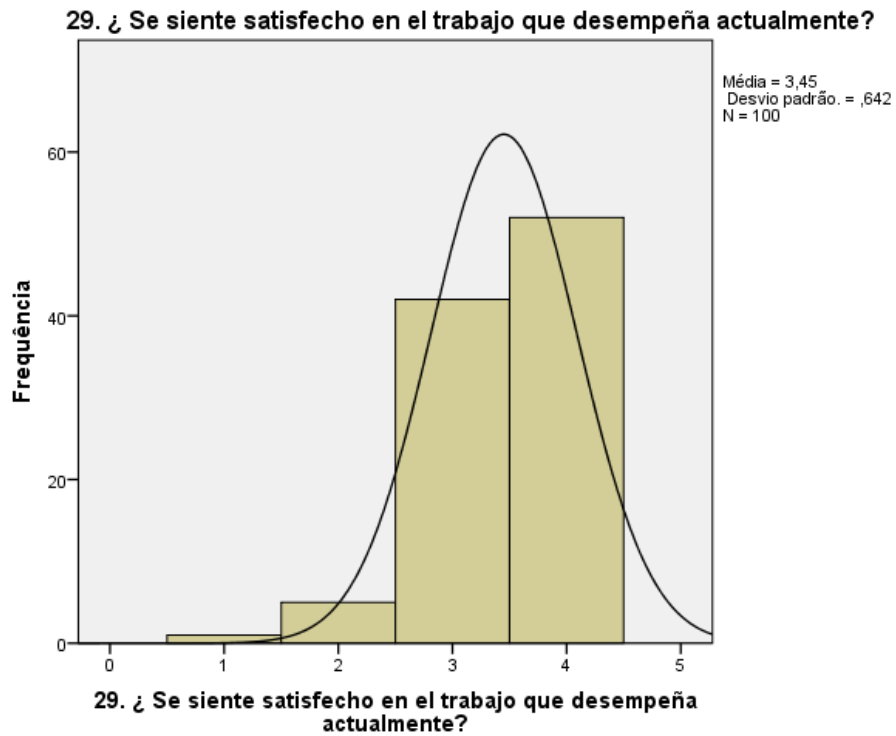
Grafico No.31. ¿Se siente Satisfecho con los beneficios sociales del SENA?



El 29% de los encuestados están MUY satisfechos con los beneficios sociales del SENA los cuales incluyen recreación, educación, servicio médico, entre otros, otro 22% está BASTANTE satisfecho con dichos beneficios, mientras que un 27% está POCO satisfecho con dichos beneficios, un último 22% manifestó estar NADA satisfecho con los beneficios sociales del SENA.

29. ¿Se siente satisfecho en el trabajo que desempeña actualmente?

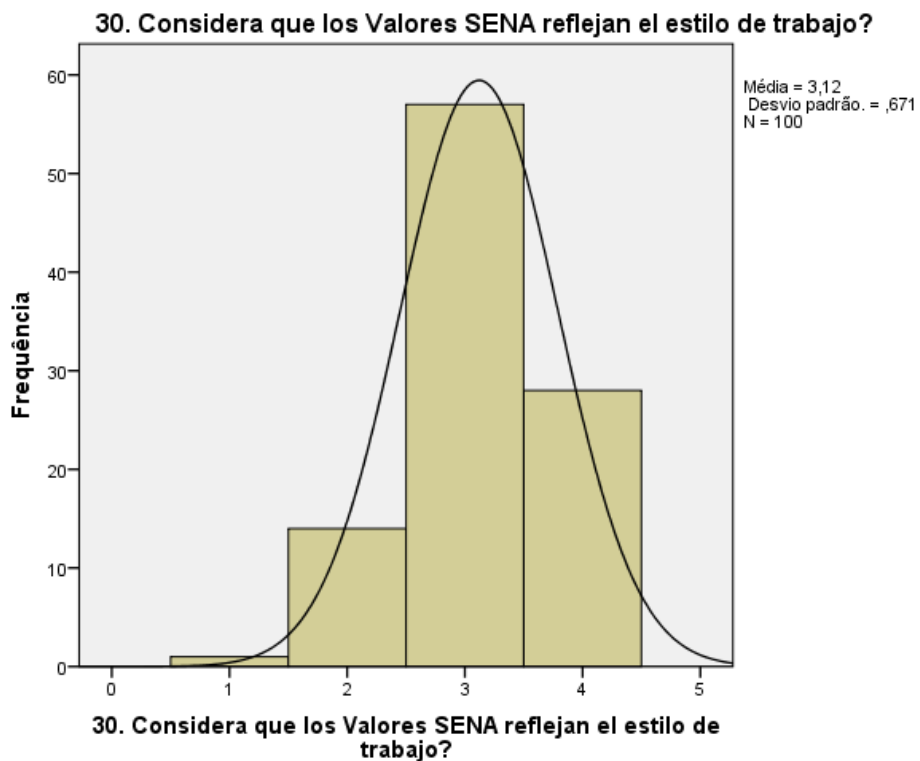
Gráfico No.32. ¿Se siente satisfecho en el trabajo que desempeña actualmente?



El 52% de los encuestados se siente bastante satisfecho en el trabajo que desempeña actualmente, es decir que se sienten cómodos con las funciones que realizan, solo un 5% manifestó estar poco satisfecho con su trabajo actual.

30. ¿Considera que los Valores SENA reflejan el estilo de trabajo?

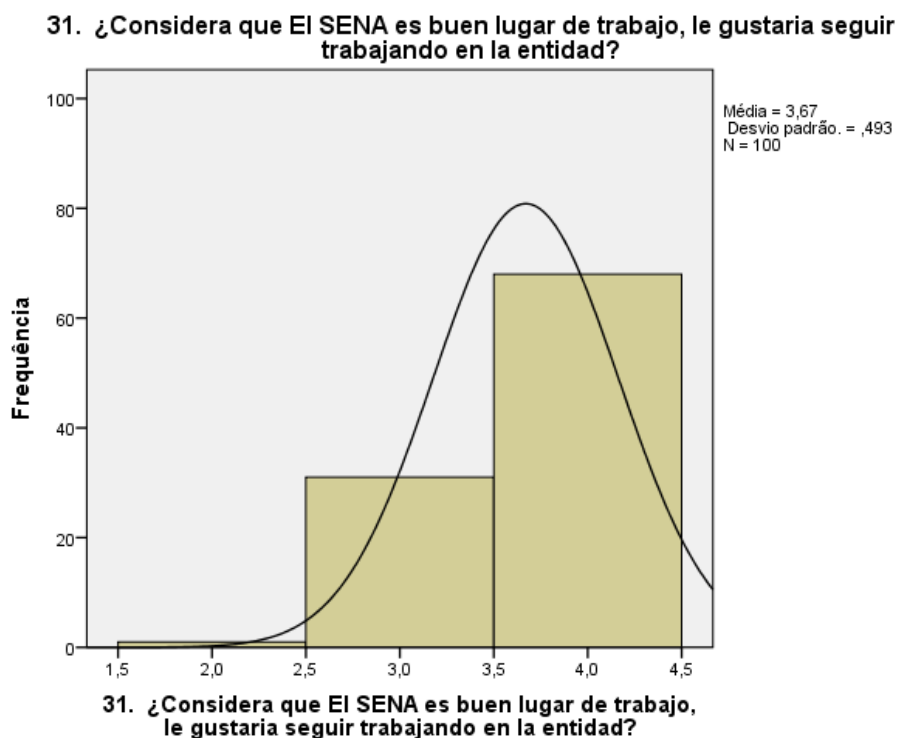
Gráfico No.33. ¿Considera que los Valores SENA reflejan el estilo de trabajo?



Un 57% de los empleados encuestados esta DE ACUERDO con que los valores del SENA reflejan el estilo de trabajo, por otro lado el 14% esta en DESACUERDO con dicha afirmacion.

31. ¿Considera que El SENA es buen lugar de trabajo, le gustaria seguir trabajando en la entidad?

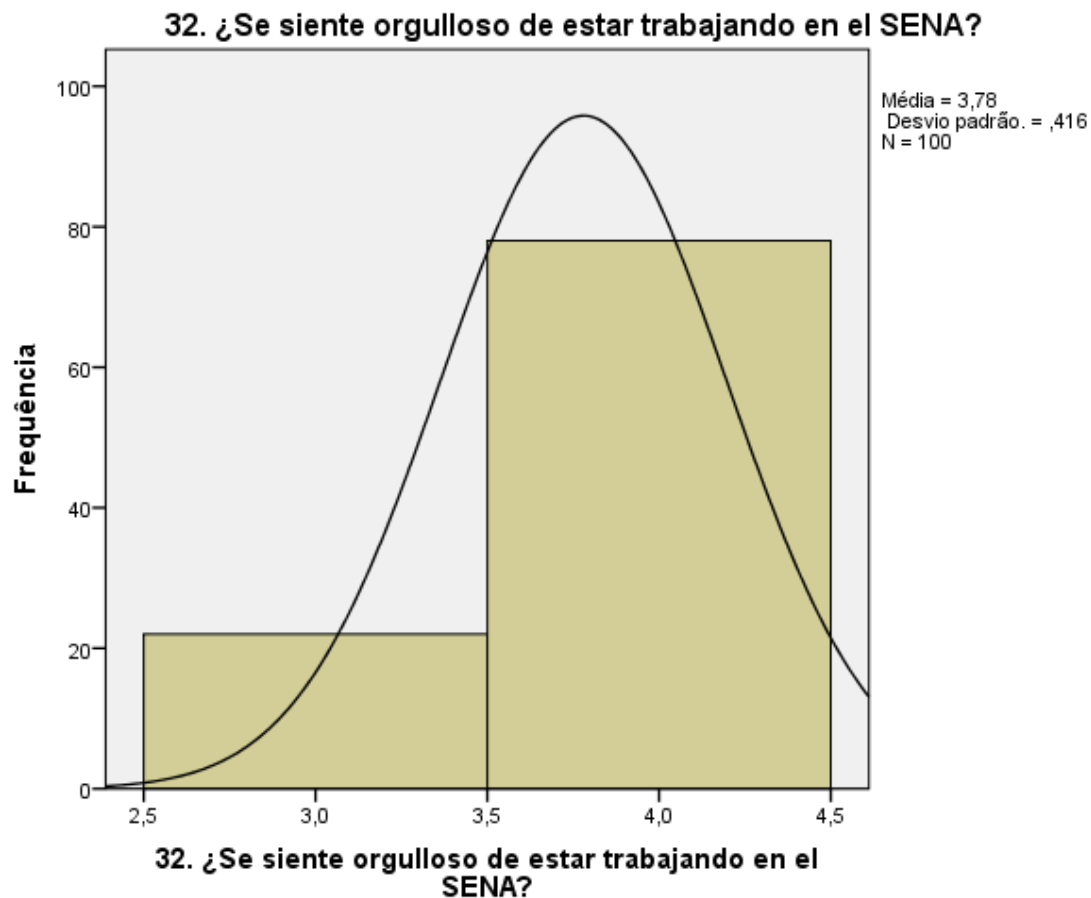
Gráfico No.34. ¿Considera que El SENA es buen lugar de trabajo, le gustaria seguir trabajando en la entidad?



el 68% de los encuestados estan **TOTALMENTE DE ACUERDO** con que el SENA es un buen lugar de trabajo y les gustaria seguir trabajando alli, esto significa que el 68% de Iso empleados estan interesados en seguir perteneciendo a la entidad, solo un 1% manifesto que esta en **DESACUERDO** con la afirmacion, mientras que ninguno de ellos esta **TOTALMENTE EN DESACUERDO**.

32. ¿Se siente orgulloso de estar trabajando en el SENA?

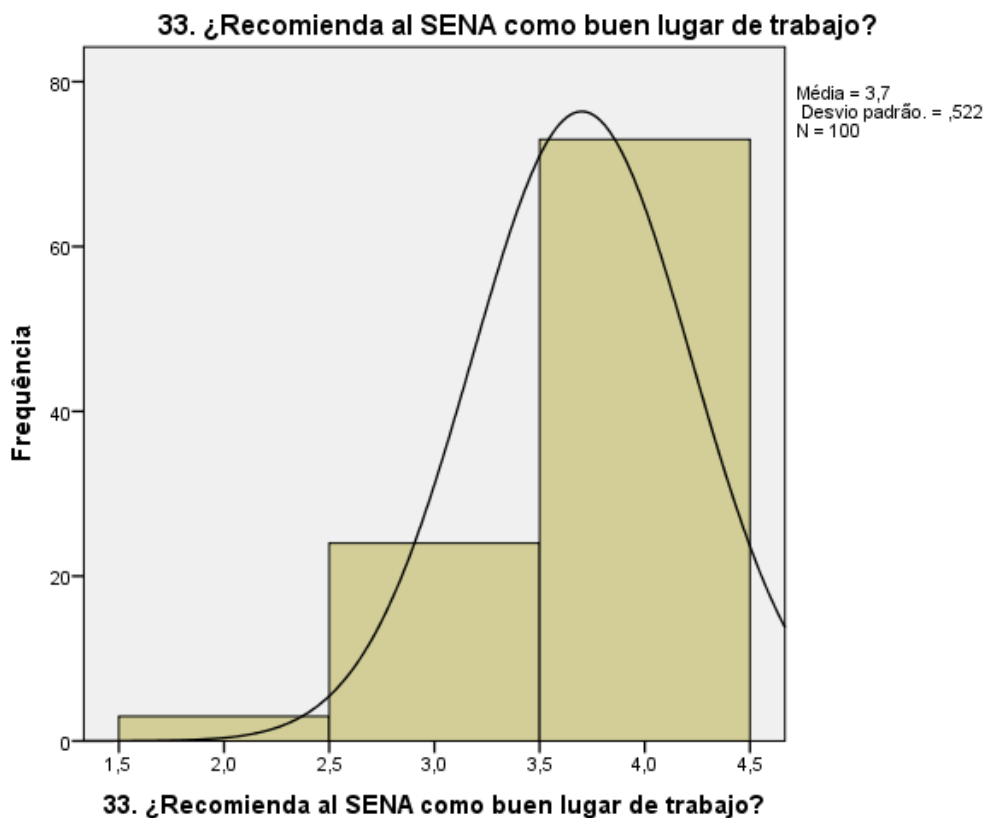
Gráfico No. 35. ¿Se siente orgulloso de estar trabajando en el SENA?



El 78% de los trabajadores encuestados SIEMPRE se sienten orgullosos de estar trabajando en el SENA y otro 22% CASI SIEMPRE lo hace, por el contrario ninguno de ellos ha manifestado NUNCA o CASI NUNCA sentirse orgullosos de estar trabajando en el SENA.

33. ¿Recomienda al SENA como buen lugar de trabajo?

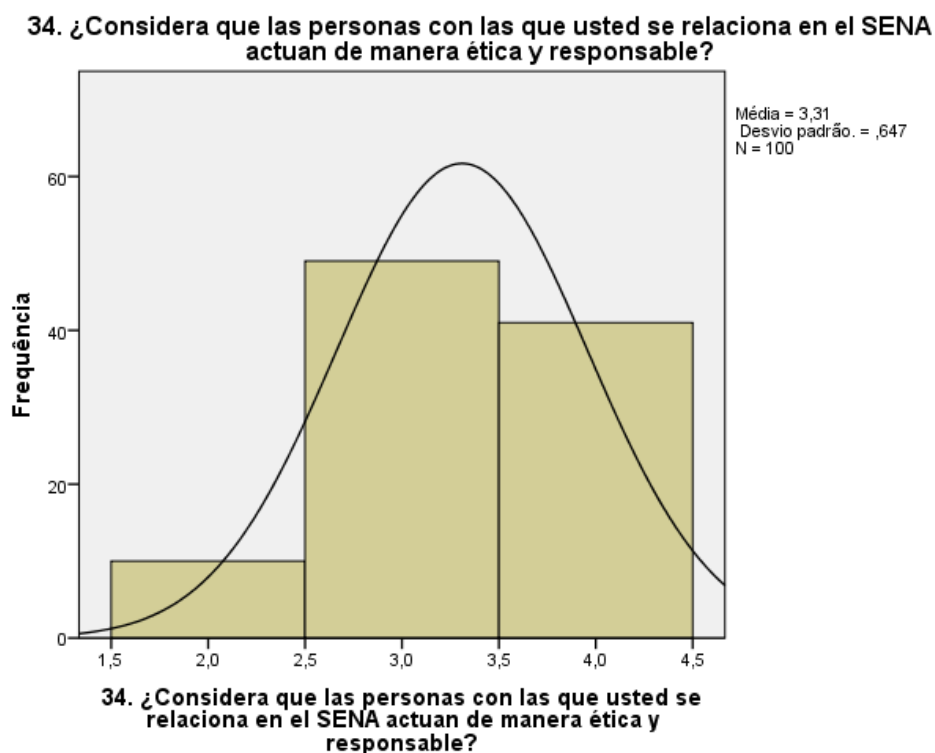
Gráfico No.36. ¿Recomienda al SENA como buen lugar de trabajo?



El 73% de los empleados recomendarían BASTANTE al SENA como buen lugar de trabajo y aunque un 3% recomendaría POCO al SENA como un buen lugar para trabajar, ninguno de los encuestados recomendaría NADA al SENA como un buen lugar de trabajo.

34. ¿Considera que las personas con las que usted se relaciona en el SENA actúan de manera ética y responsable?

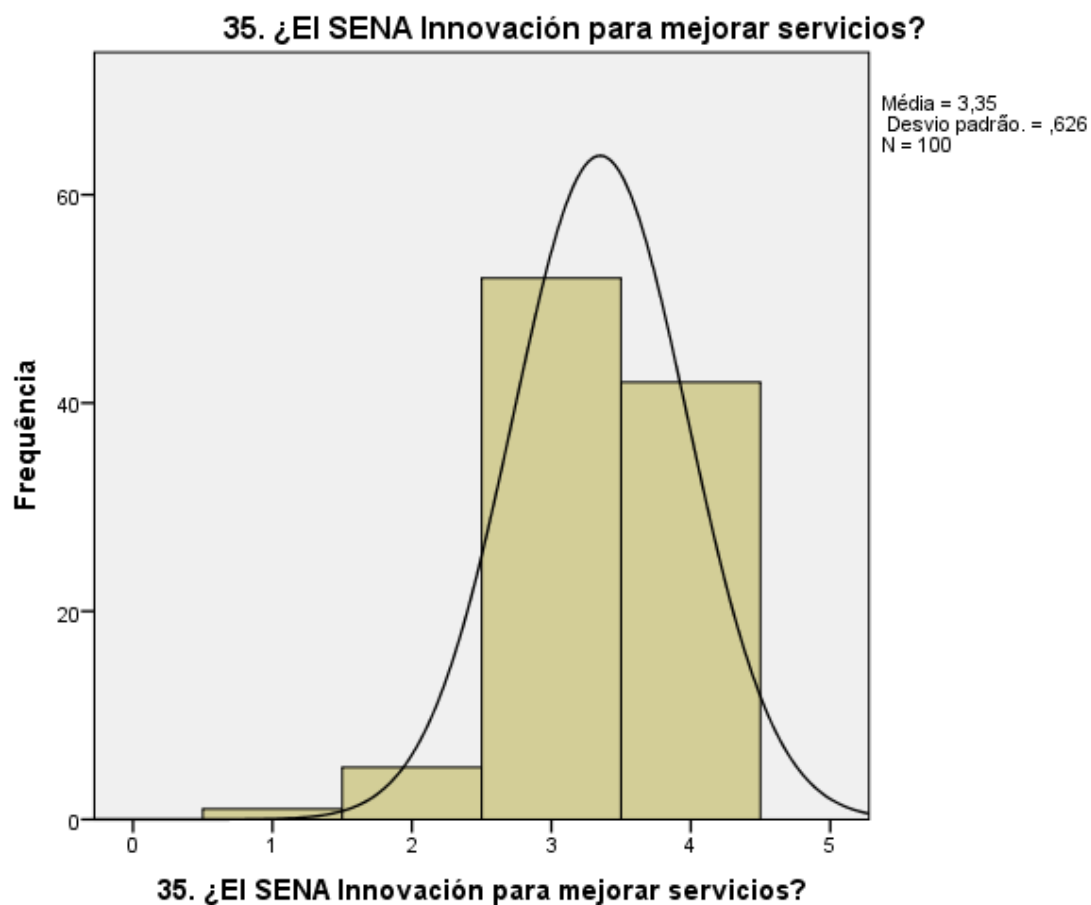
Gráfico No.37. ¿Considera que las personas con las que usted se relaciona en el SENA actúan de manera ética y responsable?



El 49% de los encuestados están DE ACUERDO con que las personas con las que se relacionan en el SENA actúan de manera ética y responsable mientras que un 10% está en DESACUERDO con la afirmación.

35: ¿El SENA Innovación para mejorar servicios?

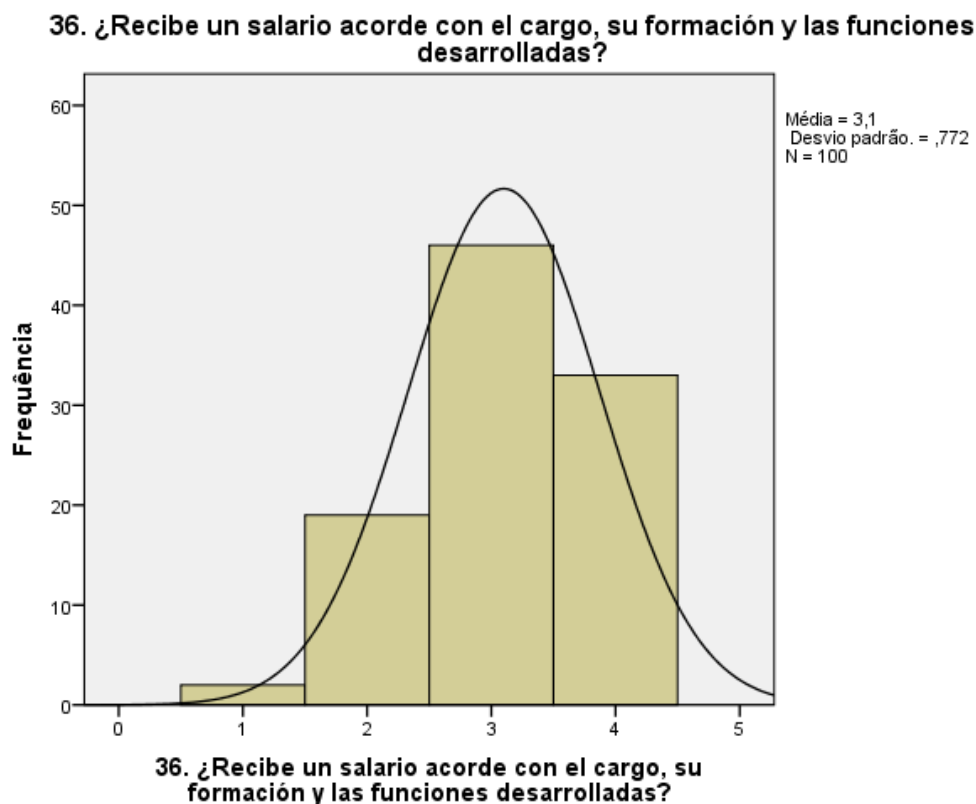
Gráfico No.38. ¿El SENA Innovación para mejorar servicios?



El 52% de los encuestados están DE ACUERDO con que el SENA innova para mejorar sus servicios, mientras que un 5% está en DESACUERDO.

36. ¿Recibe un salario acorde con el cargo, su formación y las funciones desarrolladas?

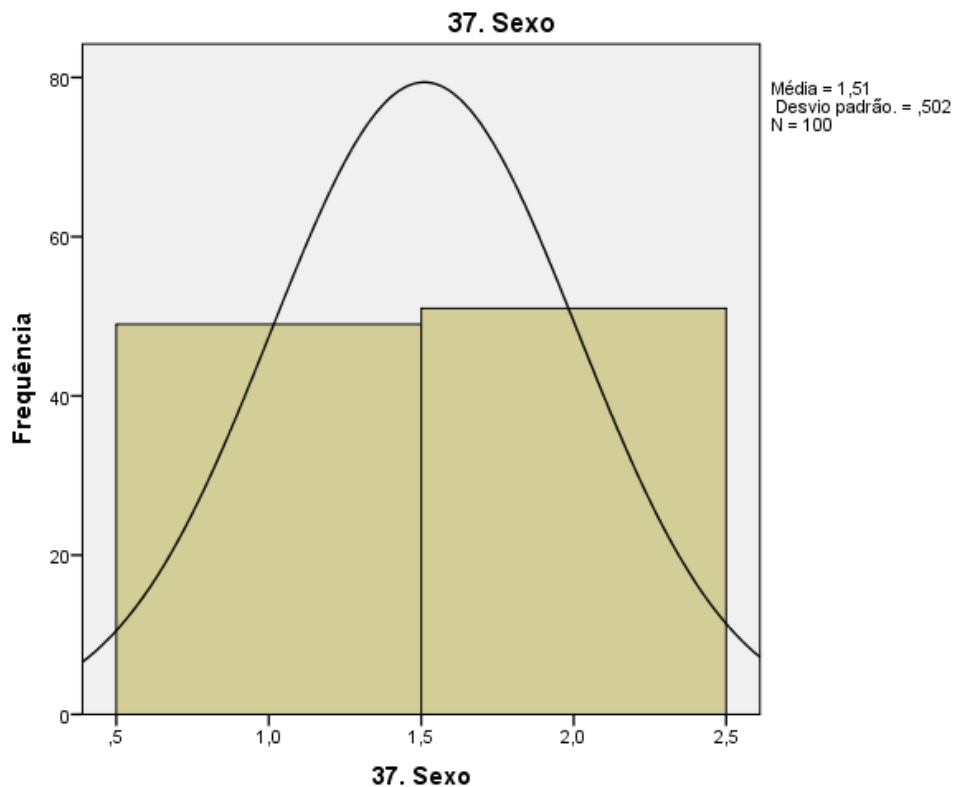
Gráfico No.39. Recibe un salario acorde con el cargo, su formación y las funciones desarrolladas.



El 46% de los trabajadores encuestados esta DE ACUERDO con que recibe un salario acorde con su cargo, su formacion y las funciones que desarrolla, un 33% esta TOTALMENTE DE ACUERDO con la afirmacion anterior, mientras que un 19% esta en DESACUERDO con que el salario que recibe esta sustentado en el cargo, la formacion y las funciones desarrolladas.

37. Sexo

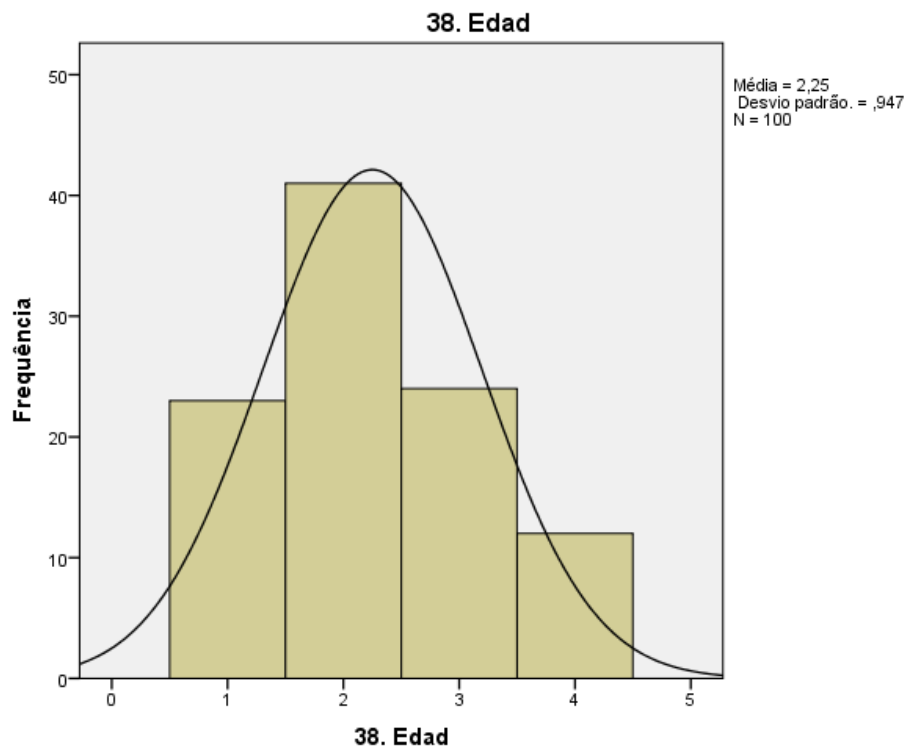
Grafico No.40. Sexo.



De igual forma el Grafico No.38 Muestra que hay una pariedad en el Sexo de los encuestados pues la curva se reparte entre el sexo femenino y masculino. La mayoría de los encuestados, es decir, 51 de los 100 encuestados son Mujeres.

38. Edad

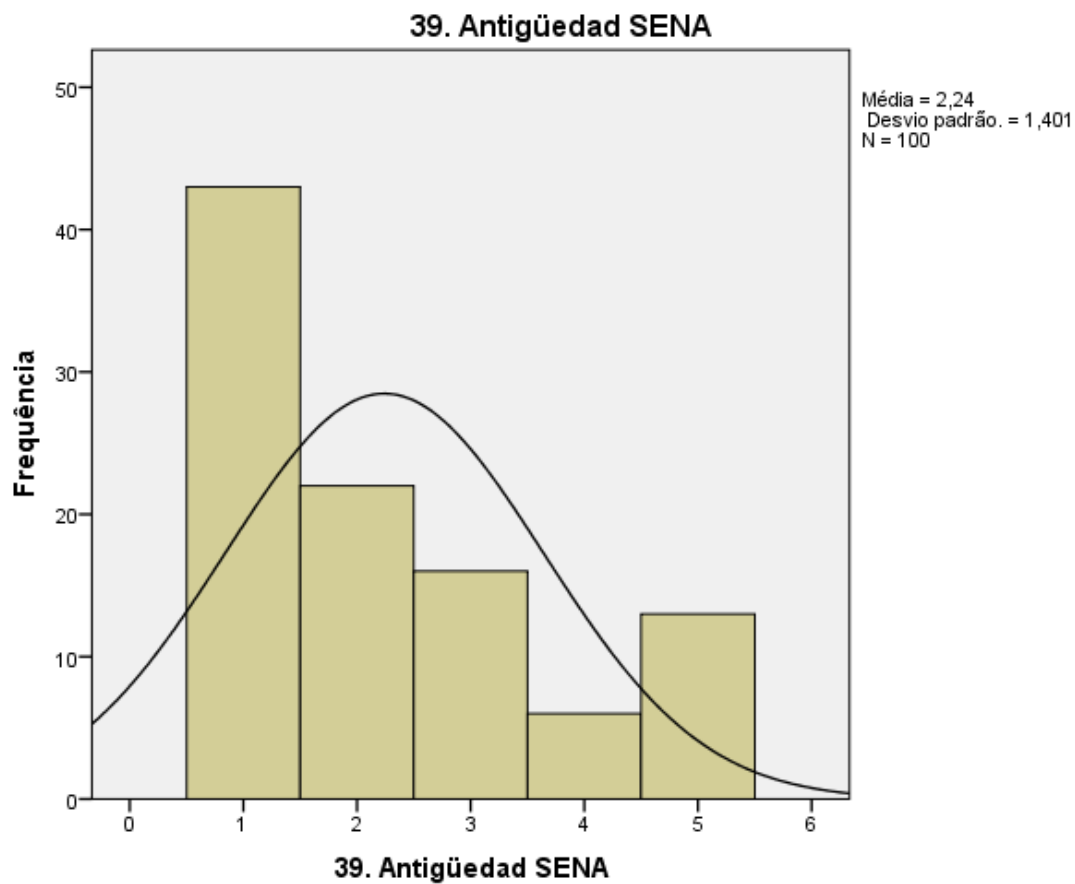
Gráfico No.41. Edad.



Muestra que la mayoría de los 100 encuestados están en un rango de edad entre los 30 y 40 años, mientras que 24 de los 100 encuestados están entre los 40 y 50 años de edad.

39. Antigüedad SENA

Gráfico No.42. Antigüedad en el SENA.



Según el gráfico de Antigüedad, 41 de los 100 empleados encuestados tienen menos de 2 años de antigüedad en el SENA, 22 de los encuestados llevan entre 3 y 5 años en la organización mientras que 13 de ellos llevan más de 15 años de antigüedad.

Tabla No. 2 Análisis Estadístico de respuestas al cuestionario sobre el Clima organizacional en el SENA.

Preguntas	Valor de qui cuadrado de Pearson	Significancia
1. ¿Cuándo ingresó a la empresa se sintió bienvenido?	0,307	NO
2. ¿Cuenta con el apoyo de las personas de otro departamento?	0,932	NO
3. ¿Se siente apoyado por las personas de su departamento?	0,513	NO
4. ¿Considera que trabaja en un Ambiente propicio para desarrollar sus actividades?	0,110	NO
5. ¿Recibió la orientación necesaria al ingresar a la empresa?	0,637	NO
6. ¿Tiene acceso a la información necesaria para la realización de labores?	0,606	NO
7. ¿Conoce el código ético y de conducta del SENA?	0,166	NO
8. ¿Tiene conocimiento de la gestión y metas alcanzadas de manera permanente y clara?	0,221	NO
9. Al momento de ingresar al SENA ¿recibió información sobre su puesto de trabajo y sus funciones?	0,880	NO
10. ¿Cumple el SENA con normas de seguridad y salud en trabajo?	0,497	NO
11. ¿Cuenta con los Materiales y recursos suficientes para el desempeño del trabajo?	0,677	NO
12. ¿Cuenta con Autonomía para realizar su trabajo?	0,879	NO
13. ¿Considera que los Asensos en el SENA se hacen de manera justa?	0,849	NO
14. ¿Considera que los Criterios para la evaluación de su desempeño son adecuados?	0,798	NO
15. ¿Recibe la formación necesaria para actualizar los conocimientos de su trabajo?	0,429	NO
16. ¿Su Jefe tiene respeto por las diferencias de cultura, sexo y religión?	1,000	NO

17. ¿Su Jefe realiza un Seguimiento de su desarrollo individual?	0.162	NO
18. ¿Su Jefe conoce sus necesidades individuales?	0.288	NO
19. ¿Su jefe da a conocer valores, misión, visión y objetivos SENA?	0.140	NO
20. ¿Usted puede tomar decisiones propias sin consultar a su jefe? *	0.237	NO
21. ¿Usted recibe una Retroalimentación periódica de desempeño por su jefe?	0.593	NO
22. ¿Su jefe es claro y específico cuando asigna tareas, define sus objetivos y los del departamento?	0.715	NO
23. ¿Su jefe escucha opiniones y le participa de decisiones?	0.254	NO
24. ¿Su Jefe Reconoce sus logro?	0.492	NO
25. ¿Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?	0.918	NO
26. ¿Usted tiene la Oportunidad de proponer nuevos proyectos o formas de trabajo?	0.975	NO
27. ¿Usted considera que el Sena se ha transformado y se ha convertido en un mejor lugar para trabajar desde su ingreso?	0.178	NO
28. ¿Se siente Satisfecho con los beneficios sociales del SENA?	0.097	NO
29. ¿Se siente satisfecho en el trabajo que desempeña actualmente?	0.396	NO
30. ¿Considera que los Valores SENA reflejan el estilo de trabajo?	0.695	NO
31. ¿Considera que El SENA es buen lugar de trabajo, le gustaría seguir trabajando en la entidad?	0.597	NO
32. ¿Se siente orgulloso de estar trabajando en el SENA?	0.629	NO
33. ¿Recomienda al SENA como buen lugar de trabajo?	0.732	NO
34. ¿Considera que las personas con las que usted se relaciona en el SENA actúan de manera ética y responsable?	0.065	NO
35. ¿El SENA Innovación para mejorar servicios?	0.266	NO
36. ¿Recibe un salario acorde con el cargo, su formación y las funciones desarrolladas?	0.555	NO

Según la Tabla No. 2 de acuerdo con el análisis estadístico hecho a cada pregunta, no existe significancia en ninguna de ellas lo que quiere decir que en general en cuanto a las preguntas la percepción de los trabajadores de las dos regionales es parecida.

Tabla No. 3. Análisis estadístico por tema según la agrupación de las preguntas.

TEMA	PREGUNTAS DEL TEMA	Valor de qui cuadrado de Pearson	SIGNIFICAN CIA
Participación	1. ¿Cuándo ingresó a la empresa de sintió bienvenido?	0.066	NO
	2. ¿Cuenta con el apoyo de las personas de otros departamentos?		
	3. ¿Se siente apoyado por las personas de su departamento?		
	4. ¿Cree que labora en un ambiente propicio para desarrollar sus actividades?		
Comunicación	5. ¿Cuándo ingresó a la empresa recibió la información necesaria sobre la misma?	0.694	NO
	6. ¿Tiene acceso a toda la información que necesita sobre el SENA para realizar su trabajo?		
	7. ¿Conoce el código ético y de conducta del SENA?		
	8. ¿La comunicación sobre los resultados de la gestión del SENA y las metas alcanzadas por el mismo suele ser clara, permanente y de su conocimiento?		
	9. ¿Al ingresar al Sena, recibió información clara sobre su puesto y sus funciones?		
Condiciones de trabajo	10. ¿El SENA cumple con las normas de seguridad y salud en el trabajo?	0.574	NO
	11. ¿Cuenta con los suficientes materiales y recursos para desempeñar su trabajo?		
Carrera Profesional	12. ¿Cuenta con autonomía para llevar a cabo su trabajo?	0.336	NO
	13. ¿Los ascensos laborales en el SENA se realizan de manera justa?		
	14. ¿Conoce y considera que los criterios de evaluación de su desempeño son adecuados?		
	15. ¿Recibe formación necesaria para actualizar los conocimientos de su trabajo?		
Liderazgo	16. ¿Su jefe respeta las diferencias de cultura, sexo y religión?	0.005	SI

	<p>17. ¿Su jefe hace un seguimiento de su desarrollo individual?</p> <p>18. ¿Su jefe se preocupa por conocer sus necesidades individuales?</p> <p>19. ¿Su jefe se preocupa por dar a conocer y transmitir los valores, misión, visión y objetivos del SENA?</p> <p>20. ¿Usted puede tomar decisiones propias sin consultárselo a su jefe?</p> <p>21. ¿Su jefe le hace una retroalimentación periódica sobre su desempeño?</p> <p>22. ¿Su jefe es claro y específico cuando asigna tareas y define sus objetivos y los del departamento?</p> <p>23. ¿Su jefe escucha sus opiniones y le hace partícipe de las decisiones?</p> <p>24. ¿Su jefe reconoce sus logros?</p> <p>25. ¿Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?</p>		
Satisfacción en el puesto de trabajo	<p>26. ¿Usted tiene la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo?</p> <p>27. ¿Desde que entro al SENA siente que la Institución se ha transformado en un lugar mejor para trabajar?</p> <p>28. ¿Está satisfecho con los beneficios sociales (capacitación, actualización, estudios universitarios, servicio médico de la entidad, crédito de vivienda etc.) que Ofrece el SENA?</p> <p>29. ¿Actualmente está satisfecho con su trabajo en el SENA?</p> <p>30. ¿Los valores del SENA reflejan el estilo de trabajo que existe en la compañía?</p> <p>31. ¿El SENA es un buen lugar para trabajar y le gustaría continuar trabajando para la institución?</p> <p>32. Se siente orgulloso de trabajar en el SENA</p> <p>33. Recomendaría a el SENA como un lugar donde trabajar</p> <p>34. Las personas con las que se relaciona en el SENA actúan de manera ética y responsable</p> <p>35. El SENA innova y mejora permanentemente para ofrecer cada día un mejor servicio</p> <p>36. Considera que recibe un salario acorde con su cargo, formación y las funciones desarrolladas</p>	0.913	NO

Según el análisis estadístico realizado por tema, hay una significancia en el grupo de liderazgo, en general la percepción del papel del líder no es la mejor en las dos sedes, esto puede ser debido a la falta de un rol claro de líder y a la falta de actitudes para gestionar el equipo, el Sena es una entidad que aunque los cargos y el cuadro de mando está perfectamente definido, los líderes no suelen ocuparse del seguimiento individual de las personas a su cargo sino que las metas son conseguidas en equipo y no se atribuye el éxito a una persona individual en particular; por lo cual aunque al trabajador le gustaría recibir reconocimiento a su labor individual, estas acciones no hacen parte en sí de la cultura de la empresa, pero si depende del tipo de líder el gestionar bien o mal el equipo a su cargo.

Tabla No.4. Análisis comparativo por Genero Antioquia- Chocó

ANALISIS ESTADISTICO POR GENERO				
Pregunta	Valor Qui cuadrada de Pearson		significancia	
	Chocó	Antioquia	Choco	Antioquia
1.¿Cuando ingresó a la empresa se sintio bienvenido?	0,946	0,679	NO	NO
2. ¿Cuenta con el apoyo de las personas de otro departamento?	0,483	0,667	NO	NO
3. ¿Se siente apoyado por las personas de su departamento?	0,217	0,372	NO	NO
4. ¿Considera que trabaja en un Ambiente propicio para desarrollar sus actividades?	0,944	0,931	NO	NO
5. ¿Recibió la orientación necesaria al ingresar a la empresa?	0,841	0,688	NO	NO
6. ¿Tiene acceso a la información necesaria para la realización de labores?	0,365	0,969	NO	NO
7. ¿Conoce el código ético y de conducta del SENA?	0,462	0,138	NO	NO
8. ¿Tiene conocimiento de la gestión y metas alcanzadas de manera permanente y clara?	0,383	0,410	NO	NO
9. Al momento de ingresar al SENA ¿recibió información sobre su puesto de trabajo y sus funciones?	0,836	0,789	NO	NO
10. ¿Cumple el SENA con normas de seguridad y salud en trabajo?	0,547	0,492	NO	NO

11. ¿Cuenta con los Materiales y recursos suficientes para el desempeño del trabajo?	0,459	0,230	NO	NO
12. ¿Cuenta con Autonomía para realizar su trabajo?	0,172	0,732	NO	NO
13. ¿Considera que los Asensos en el SENA se hacen de manera justa?	0,204	0,781	NO	NO
14. ¿Considera que los Criterios para la evaluación de su desempeño son adecuados?	0,376	0,937	NO	NO
15. ¿Recibe la formación necesaria para actualizar los conocimientos de su trabajo?	0,126	0,145	NO	NO
16. ¿Su Jefe tiene respeto por las diferencias de cultura, sexo y religión?	0,553	0,116	NO	NO
17. ¿su jefe realiza un Seguimiento de su desarrollo individual?	0,355	0,212	NO	NO
18. ¿Su Jefe conoce sus necesidades individuales?	0,491	0,218	NO	NO
19. ¿Su jefe da a conocer valores, misión, visión y objetivos SENA?	0,668	0,740	NO	NO
20. ¿Usted puede tomar decisiones propias sin consultar a su jefe?	0,901	0,578	NO	NO
21. ¿Usted recibe una Retroalimentación periódica de desempeño por su jefe?	0,607	0,526	NO	NO
22. ¿Su jefe es claro y específico cuando asigna tareas, define sus objetivos y los del departamento?	0,438	0,700	NO	NO
23. ¿Su jefe escucha opiniones y le participa de decisiones?	0,288	0,882	NO	NO
24. ¿Su Jefe Reconoce sus logro?	0,314	0,674	NO	NO
25. ¿Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?	0,164	0,324	NO	NO
26. ¿Usted tiene la Oportunidad de proponer nuevos proyectos o formas de trabajo?	0,437	0,140	NO	NO
27. ¿Usted considera que el Sena se ha transformado y se ha convertido en un mejor lugar para trabajar desde su ingreso?	0,224	0,941	NO	NO
28. ¿Se siente Satisfecho con los beneficios sociales del SENA?	0,102	0,102	NO	NO
29. ¿Se siente satisfecho en el trabajo que desempeña actualmente?	0,524	0,371	NO	NO
30. ¿Considera que los Valores SENA reflejan el estilo de trabajo?	0,379	0,811	NO	NO

31. ¿Considera que El SENA es buen lugar de trabajo, le gustaría seguir trabajando en la entidad?	0,587	0,307	NO	NO
32. ¿Se siente orgulloso de estar trabajando en el SENA?	0,508	0,571	NO	NO
33. ¿Recomienda al SENA como buen lugar de trabajo?	0,550	0,725	NO	NO
34. ¿Considera que las personas con las que usted se relaciona en el SENA actúan de manera ética y responsable?	0,477	0,128	NO	NO
35. ¿El SENA Innovación para mejorar servicios?	0,646	0,309	NO	NO
36. ¿Recibe un salario acorde con el cargo, su formación y las funciones desarrolladas?	0,349	0,809	NO	NO

El análisis comparativo hecho por género, muestra que no existe significancia en ninguna afirmación, por lo cual la percepción de los hombres y las mujeres son parecidas frente a las cuestiones planteadas.

Tabla No.5 Análisis comparativo por edad Antioquia- Chocó

ANALISIS ESTADISTICO POR EDAD				
Pregunta	Valor Qui cuadrada de Pearson		significancia	
	Chocó	Antioquia	Choco	Antioquia
1. ¿Cuando ingresó a la empresa se sintio bienvenido?	0,019	0,342	SI	NO
2. ¿Cuenta con el apoyo de las personas de otro departamento?	0,187	0,685	NO	NO
3. ¿Se siente apoyado por las personas de su departamento?	0,110	0,517	NO	NO
4. ¿Considera que trabaja en un Ambiente propicio para desarrollar sus actividades?	0,181	0,876	NO	NO
5. ¿Recibió la orientación necesaria al ingresar a la empresa?	0,885	0,757	NO	NO
6. ¿Tiene acceso a la información necesaria para la realización de labores?	0,808	0,773	NO	NO
7. ¿Conoce el código ético y de conducta del SENA?	0,576	0,269	NO	NO
8. ¿Tiene conocimiento de la gestión y metas alcanzadas de manera permanente y clara?	0,638	0,541	NO	NO
9. Al momento de ingresar al SENA ¿recibió información sobre su puesto de trabajo y sus	0,172	0,360	NO	NO

funciones?				
10. ¿Cumple el SENA con normas de seguridad y salud en trabajo?	0,474	0,283	NO	NO
11. ¿Cuenta con los Materiales y recursos suficientes para el desempeño del trabajo?	0,104	0,169	NO	NO
12. ¿Cuenta con Autonomía para realizar su trabajo?	0,549	0,041	NO	SI
13. ¿Considera que los Asensos en el SENA se hacen de manera justa?	0,873	0,083	NO	NO
14. ¿Considera que los Criterios para la evaluación de su desempeño son adecuados?	0,085	0,555	NO	NO
15. ¿Recibe la formación necesaria para actualizar los conocimientos de su trabajo?	0,581	0,448	NO	NO
16. ¿Su Jefe tiene respeto por las diferencias de cultura, sexo y religión?	0,111	0,912	NO	NO
17. ¿su jefe realiza un Seguimiento de su desarrollo individual?	0,170	0,154	NO	NO
18. ¿Su Jefe conoce sus necesidades individuales?	0,064	0,185	NO	NO
19. ¿Su jefe da a conocer valores, misión, visión y objetivos SENA?	0,205	0,008	NO	SI
20. ¿Usted puede tomar decisiones propias sin consultar a su jefe?	0,715	0,559	NO	NO
21. ¿Usted recibe una Retroalimentación periódica de desempeño por su jefe?	0,191	0,252	NO	NO
22. ¿Su jefe es claro y específico cuando asigna tareas, define sus objetivos y los del departamento?	0,101	0,191	NO	NO
23. ¿Su jefe escucha opiniones y le participa de decisiones?	0,158	0,166	NO	NO
24. ¿Su Jefe Reconoce sus logro?	0,661	0,760	NO	NO
25. ¿Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?	0,273	0,509	NO	NO
26. ¿Usted tiene la Oportunidad de proponer nuevos proyectos o formas de trabajo?	0,527	0,170	NO	NO
27. ¿Usted considera que el Sena se ha transformado y se ha convertido en un mejor lugar para trabajar desde su ingreso?	0,312	0,672	NO	NO
28. ¿Se siente Satisfecho con los beneficios sociales del SENA?	0,541	0,352	NO	NO
29. ¿Se siente satisfecho en el trabajo que desempeña actualmente?	0,722	0,783	NO	NO
30. ¿Considera que los Valores SENA reflejan el estilo de trabajo?	0,343	0,787	NO	NO
31. ¿Considera que El SENA es buen lugar de trabajo, le gustaría seguir trabajando en la entidad?	0,223	0,594	NO	NO

32. ¿Se siente orgulloso de estar trabajando en el SENA?	0,326	0,938	NO	NO
33. ¿Recomienda al SENA como buen lugar de trabajo?	0,224	0,457	NO	NO
34. ¿Considera que las personas con las que usted se relaciona en el SENA actúan de manera ética y responsable?	0,361	0,448	NO	NO
35. ¿El SENA Innovación para mejorar servicios?	0,976	0,932	NO	NO
36. ¿Recibe un salario acorde con el cargo, su formación y las funciones desarrolladas?	0,726	0,335	NO	NO

En cuanto al análisis hecho por edad nos encontramos que en el caso de la pregunta 1: Cuando ingreso a la empresa se sintió bienvenido?, existe significancia en la percepción de los encuestados en chocó, la inconformidad está en los que tienen menos de 30 años de edad (ver anexo), el 25% de ellos manifestó que se sintieron NADA bienvenidos, la gente joven cuando ingresa a la empresa ingresa con grandes expectativas en cuanto a la relación con los compañeros, en cuanto al grado de responsabilidad y al entrar a una institución como el Sena y ver el grado de responsabilidad que se debe tener independientemente del tipo de contrato choca con lo que esperaban de la institución,; además cuando este tipo de empleado firma un contrato de prestación de servicios además espera tener tiempo libre para buscar otras fuentes de empleo, en el caso del SENA este tipo de contratos exige que el empleado cumpla con las 8 horas laborales reglamentarias por lo cual esto va en contra de sus expectativas de tiempo libre.

En cuanto a la pregunta No. 12 ¿cuenta con autonomía para realizar su trabajo?, existe significancia en la respuesta de los encuestados en Antioquia en edades entre 40 y 50 años (47.5%) y los mayores de 50 años (25%) respondieron que casi nunca cuentan con autonomía para realizar su trabajo, las personas comprendidas en estas edades suelen ser las que más años llevan trabajando en el SENA, anteriormente los cargos que existían en el Sena todos eran cargos técnicos u operativos, es decir que por la naturaleza de la vinculación las personas que ocupaban estos cargos debían consultar a sus superiores sobre cada decisión, con el paso del tiempo se fueron creando cargos de más alto rango y responsabilidades que han sido ocupadas por gente nueva en la empresa y que son as jóvenes, por lo cual tienen más libertad a la hora de tomar decisiones.

La pregunta No. 19 ¿su jefe da a conocer los valores, la misión, visión y objetivos del SENA? La respuesta presenta significancia en los encuestados de Antioquia menores de 30 años están en desacuerdo con la pregunta, en general SENA utiliza cursos de re inducción para dar a conocer a los empleados en general la información sobre la institución, los jóvenes suelen ser más apáticos a asistir a este tipo de capacitaciones mientras que las personas con más edad como también suelen ser las que llevan más años trabajando en la institución no asisten a estas jornadas porque ya saben la información. Entonces los jefes suelen evitar transmitir estos valores porque ya son transmitidos de forma masiva durante las conferencias de re inducción, aunque depende de cada persona el recordárselo y transmitirlo a las personas a su cargo.

Tabla No.6. Análisis comparativo por Antigüedad Antioquia- Chocó

ANALISIS ESTADISTICO POR ANTIGUEDAD				
Pregunta	Valor Qui cuadrada de Pearson		significancia	
	Chocó	Antioquia	Choco	Antioquia
1. ¿Cuando ingresó a la empresa se sintio bienvenido?	0,489	0,086	NO	NO
2. ¿Cuenta con el apoyo de las personas de otro departamento?	0,047	0,646	SI	NO
3. ¿Se siente apoyado por las personas de su departamento?	0,020	0,641	SI	NO
4. ¿Considera que trabaja en un Ambiente propicio para desarrollar sus actividades?	0,123	0,737	NO	NO
5. ¿Recibió la orientación necesaria al ingresar a la empresa?	0,403	0,540	NO	NO
6. ¿Tiene acceso a la información necesaria para la realización de labores?	0,968	0,328	NO	NO
7. ¿Conoce el código ético y de conducta del SENA?	0,412	0,662	NO	NO
8. ¿Tiene conocimiento de la gestión y metas alcanzadas de manera permanente y clara?	0,703	0,967	NO	NO
9. Al momento de ingresar al SENA ¿recibió información sobre su puesto de trabajo y sus funciones?	0,200	0,016	NO	SI
10. ¿Cumple el SENA con normas de seguridad y salud en trabajo?	0,117	0,010	NO	SI
11. ¿Cuenta con los Materiales y recursos suficientes para el desempeño del trabajo?	0,229	0,505	NO	NO

12. ¿Cuenta con Autonomía para realizar su trabajo?	0,060	0,215	NO	NO
13. ¿Considera que los Asensos en el SENA se hacen de manera justa?	0,214	0,221	NO	NO
14. ¿Considera que los Criterios para la evaluación de su desempeño son adecuados?	0,173	0,425	NO	NO
15. ¿Recibe la formación necesaria para actualizar los conocimientos de su trabajo?	0,005	0,013	SI	SI
16. ¿Su Jefe tiene respeto por las diferencias de cultura, sexo y religión?	0,075	0,675	NO	NO
17. ¿su jefe realiza un Seguimiento de su desarrollo individual?	0,057	0,577	SI	NO
18. ¿Su Jefe conoce sus necesidades individuales?	0,014	0,701	SI	NO
19. ¿Su jefe da a conocer valores, misión, visión y objetivos SENA?	0,081	0,440	NO	NO
20. ¿Usted puede tomar decisiones propias sin consultar a su jefe?	0,161	0,210	NO	NO
21. ¿Usted recibe una Retroalimentación periódica de desempeño por su jefe?	0,041	0,347	SI	NO
22. ¿Su jefe es claro y específico cuando asigna tareas, define sus objetivos y los del departamento?	0,862	0,575	NO	NO
23. ¿Su jefe escucha opiniones y le participa de decisiones?	0,442	0,784	NO	NO
24. ¿Su Jefe Reconoce sus logro?	0,182	0,382	NO	NO
25. ¿Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?	0,021	0,635	SI	NO
26. ¿Usted tiene la Oportunidad de proponer nuevos proyectos o formas de trabajo?	0,709	0,732	NO	NO
27. ¿Usted considera que el Sena se ha transformado y se ha convertido en un mejor lugar para trabajar desde su ingreso?	0,020	0,104	SI	NO
28. ¿Se siente Satisfecho con los beneficios sociales del SENA?	0,161	0,211	NO	NO
29. ¿Se siente satisfecho en el trabajo que desempeña actualmente?	0,492	0,260	NO	NO
30. ¿Considera que los Valores SENA reflejan el estilo de trabajo?	0,517	0,236	NO	NO
31. ¿Considera que El SENA es buen lugar de trabajo, le gustaría seguir trabajando en la entidad?	0,529	0,396	NO	NO
32. ¿Se siente orgulloso de estar trabajando en el SENA?	0,565	0,298	NO	NO
33. ¿Recomienda al SENA como buen lugar de trabajo?	0,126	0,277	NO	NO

34. ¿Considera que las personas con las que usted se relaciona en el SENA actúan de manera ética y responsable?	0,018	0,453	SI	NO
35. ¿El SENA Innovación para mejorar servicios?	0,458	0,966	NO	NO
36. ¿Recibe un salario acorde con el cargo, su formación y las funciones desarrolladas?	0,300	0,756	NO	NO

En el análisis hecho por antigüedad, en cuanto a la pregunta No. 2 ¿cuenta con el apoyo de las personas de otro departamento? Y la pregunta No. 3 ¿se siente apoyado por las personas de su departamento?, existe significancia en la opinión de los encuestados en Choco, la falta de articulación entre departamentos hace que las personas para cumplir con su trabajo se vean obligadas a solucionar por si misma los requerimientos así estos sean de otros departamentos para completar la gestión, otra razón de esta percepción puede ser que al faltar planeación en las acciones a realizar para cumplir los objetivos, tampoco se usan los canales de comunicación por lo que no puede haber un apoyo claro entre departamentos porque no saben las personas que hacen parte de los mismos como se pueden articular sus funciones. En cuanto al apoyo por parte de las personas del mismo departamento vemos que la discrepancia esta en las personas que tienen una antigüedad de entre 3 y 5 años, por lo general las personas cuando van dominando el cargo suelen conocer sus funciones y dominar su cargo sin pedir el apoyo de las personas que hacen parte de su departamento, por lo que podría ser normal que a mayor antigüedad la gente realice su trabajo de una forma más individualista porque ya conoce las tareas a desempeñar.

En cuanto a la pregunta No. 9 Al momento de ingresar al SENA ¿recibió información sobre su puesto de trabajo y sus funciones?, Existe significancia en la percepción de los empleados encuestados en el Sena Antioquia, los empleados que llevan más de 3 años trabajando para la institución en especial los que están en el rango entre los 11 y 15 años de antigüedad, están totalmente en desacuerdo en que al momento de su ingreso al SENA recibieron información sobre su puesto de trabajo y sus funciones. En general, aunque los manuales de inducción son claros en el Sena y cada cargo cuenta con su manual de funciones estructurado, depende del líder el hecho de sacar un espacio dentro del proceso de inducción para orientar sobre el cargo específico, pero al no ser un paso estricto establecido durante el proceso de inducción puede que el empleado perciba que no se hace

en la manera clara como debería de hacerse, La pregunta No. 10 ¿Cumple el SENA con normas de seguridad y salud en trabajo? También presenta significancia en la percepción de los empelados encuestados en Antioquia, dentro del grupo de encuestados se encuentran instructores y debido a que algunos cursos de formación ofrece el SENA son desarrollados en poblaciones por fuera de las aulas de la institución, no se vigila la idoneidad del espacio para realizar el trabajo, sino que toca adaptarse a la oportunidad que presente el espacio para realizar la formación, además debido a que algunos cursos de formación son realizados en poblaciones vulnerables no se puede establecer un control claro sobre la seguridad del espacio en cuanto a luz, ambiente y otros factores.

La pregunta No. 15 ¿Recibe la formación necesaria para actualizar los conocimientos de su trabajo?, presenta significancia en la percepción de los empleados encuestados tanto en choco como en Antioquia, en cuanto al Sena Choco los empleados en mayor desacuerdo con el hecho de que si reciben la formación necesaria para actualizar los conocimientos de su trabajo son los que llevan entre 11y 15 años trabajado para la institución, mientras que en el Sena Antioquia los empleados que llevan entre 6 y 10 son los que manifiestan estar totalmente en desacuerdo con la afirmación(30% de los encuestados con este número de antigüedad). Esto se puede deber a que, si bien se realizan cursos de formación para empleados, muchos de estos cursos no son específicamente sobre los conocimientos del cargo que la persona realiza, sino que son cursos generales de formación en algún tema que muchas veces no tienen nada que ver con el trabajo que la persona realiza por lo que esto puede estar afectando la percepción del empleado sobre esta cuestión.

En cuanto a la pregunta No. 17 ¿su jefe realiza un Seguimiento de su desarrollo individual? Hay significancia en las respuestas dadas por los empleados encuestados en Chocó, los empleados más antiguos(los que llevan más de 6 años de antigüedad) manifestaron están en total desacuerdo con la afirmación, el Sena tiene un método de seguimiento general a través de la planilla que cada empleado presenta para el cobro de su nómina, donde deben sustentar los logros y los indicadores alcanzados, esto es para los nuevos contratos, los empleados más antiguos al ser empleados de planta no deben presentar este tipo de planilla para que su nómina sea pagada, como tal no se asume un seguimiento individual por parte del jefe hacia el empleado y por consiguiente si no se hace dicho seguimiento es normal

que en la pregunta No. 18 ¿Su Jefe conoce sus necesidades individuales? También haya significancia en la percepción de los empleados del Choco sobre esta afirmación porque si no se hace un seguimiento al desarrollo individual de cada trabajador tampoco se van a conocer sus necesidades individuales.

En la pregunta No. 25 ¿Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo? Vemos que hay significancia en las respuestas dadas por los encuestados en el Choco, los empleados con más de 11 años de antigüedad están en total desacuerdo con la afirmación, mucho más allá de los problemas de liderazgo que pueden estar presentando la sede del Sena en Choco pues la percepción de sus empleados muestra significancia en algunas cuestiones, esta falta de liderazgo y de acciones por

Parte de los líderes puede ser una consecuencia de la cultura de la región donde está la sede. Pero institucionalmente se puede decir que el hecho de que el líder se preocupe por mantener un buen clima o no en su equipo es cuestión de liderazgo y de estilos de administración, algunos líderes le trabajan más fuerte a mantener una armonía en el equipo, otros son más enfocados en la tarea.

De igual forma los trabajadores que tienen entre 11 y 15 años de antigüedad están totalmente en desacuerdo con la afirmación No. 27 ¿Usted considera que el Sena se ha transformado y se ha convertido en un mejor lugar para trabajar desde su ingreso?, esto puede ser al hecho de que si bien el Sena es una institución que se ha transformado y ofrece mejores servicios a sus clientes, la percepción de los empleados es que dicha transformación no les ha beneficiado pues han desaparecido muchos beneficios de los que tenían antes como empleado, el hecho de que los presupuestos para las comisiones aprueben a tiempo es otro factor que afecta la percepción del empleado en cuando a este punto.

En cuanto a la pregunta No. 34 ¿Considera que las personas con las que usted se relaciona en el SENA actúan de manera ética y responsable? Existe significancia en la opinión de los encuestados en la sede de Choco, los trabajadores más antiguos, es decir, los que llevan más de 6 años trabajando para la institución en especial los que llevan entre 11 y 15 años de antigüedad (en promedio un 33.73% de los encuestados con este rango de antigüedad), dicen estar totalmente en desacuerdo con que las personas con las que se relacionan en el

Sena actúan de manera ética, al ser diferente la forma de contratación con la que entraron los trabajadores nuevos de los antiguos, pues los trabajadores nuevos la mayoría entran a la empresa con contratos por prestación de servicios que les permite tener alguna flexibilidad en cuanto al horario y las horas trabajadas por día, esto les da la oportunidad de tener hasta 2 trabajos diferentes, este hecho podría estar generando repercusiones en la percepción de los empleados más antiguos en cuanto a la ética ya en muchos casos algunos empleados no cumplen con el número de horas mínimos laborables por contrato de prestación de servicios y luego se les pague el tiempo completo así no se haya laborado.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Vale la pena precisar que, de acuerdo a lo analizado en el presente caso de estudio, la percepción global de los trabajadores encuestados sobre el clima Organizacional en el Sena es Positiva razón por la cual nos encontramos con personas satisfechas con muchas de las cuestiones planteadas sobre su día a día en la institución.

No hay diferencias relevantes entre las dos sedes estudiadas Antioquia y Choco, lo que significa que el Sena es homogéneo que tiene un clima positivo sin diferencias sustantivas entre las dos sedes.

De las variables analizadas: edad, género y antigüedad, aquella donde más se identifican diferencias en la percepción de los empleados encuestados es en Antigüedad, probablemente por las condiciones con las que entraron a la empresa las personas más antiguas que suelen ser menos flexibles que las condiciones laborales con las que entran los más nuevos.

Las conclusiones y recomendación que se presentan a continuación están agrupadas según las temáticas que he intentado abordar en el trabajo.

Participación:

Conclusión:

1. En general la percepción de los trabajadores sobre su recibimiento a la hora de ingresar a la empresa es positiva, pues manifestaron sentirse muy bienvenidos, lo cual se manifiesta en el hecho de contar con el apoyo de las personas; Aunque se observa una diferencia entre las personas encuestadas en el SENA Choco con edad menor a los 30 años quienes manifestaron haberse sentido NADA bienvenidos al momento de su ingreso (25%), esto coincide con la percepción que tienen las personas que llevan menos de 5 años en la misma sede quienes opinan lo mismo y dicen no tener el apoyo de las personas de los otros departamentos.

Recomendación:

1. Aunque la percepción frente a la participación que tienen los empleados dentro de SENA es positiva, para mejorar la percepción de los trabajadores frente a la forma como son recibidos al momento de ingresar a la empresa, se propone propiciar espacios durante la semana de inducción donde las personas entrantes puedan interactuar con las personas más antiguas, donde se incluyan no solo los compañeros del mismo departamento sino también las de los otros departamentos con los que puedan tener una relación en las funciones a desempeñar.

Comunicación.

Conclusión:

1. La percepción sobre el acceso que se tiene a la información de la empresa y del cargo es positiva, aunque se percibe una diferencia entre las personas encuestadas que llevan más de 6 años trabajando en la empresa, un porcentaje significativo de ellos (50%), piensan que no reciben la formación necesaria para actualizar los conocimientos de su trabajo.
2. Aunque muchos de los trabajadores encuestados manifestaron conocer mucho el código de ética y de conducta del Sena (46%), otros dicen tener poco conocimiento del mismo (33%).

Recomendación:

1. Para mejorar la percepción de los trabajadores frente a la falta de información sobre su puesto de trabajo y de sus funciones al momento de ingresar a la empresa, se propone hacer un plan de formación a los jefes inmediatos, donde estos puedan conocer los manuales y la información de los puestos de trabajo a su cargo para que de esta misma forma puedan ser transmitidos durante la inducción a los empleados nuevos.
2. Para mejorar la percepción sobre el conocimiento del código ético y de conducta del SENA por parte de los trabajadores, se propone programar

jornadas educativas sobre aspectos importantes como este que permitan mejorar la convivencia y el comportamiento de los empleados dentro de la organización.

Condiciones de trabajo.

Conclusión:

1. Un poco menos de la mitad de los encuestados (45%) considera que trabaja en un lugar propicio para desarrollar sus actividades, esto es, que cuenta con la luz, el clima, y la infraestructura idónea para llevar a cabo sus tareas, el mayor grado de inconformidad frente a este punto está en los empleados de la Sede de Antioquia que llevan entre 6 y 10 años trabajando en la institución, un 20% de ellos creen que casi nunca el Sena cumple con las normas de seguridad y salud en el trabajo.

Recomendación:

1. Para mejorar la percepción de los empleados sobre las condiciones de seguridad y salud en el sitio donde desempeñan sus funciones, se propone desarrollar planes de auditoria periódicos de los centros propios y no propios donde el personal debe desempeñar las funciones y establecer reglas mínimas de seguridad y confortabilidad para que la labor pueda ser desarrollada, de esta manera se podrá garantizar que se tengan las condiciones óptimas de luz, condiciones climáticas ambientales y demás que puedan convertirse en un riesgo para la integridad y salud del trabajador.

Carrera Profesional.

Conclusiones.

1. El 45% de las personas encuestadas manifestaron siempre contar con autonomía para la realización de su trabajo, otro 44% ha manifestado que casi siempre tiene esa libertad para la realización de sus actividades laborales; se presenta una inconformidad en los encuestados con menos de 30 años de edad en el SENA Antioquia, pues un pequeño porcentaje de

ellos (5.3%) piensan que nunca cuentan con autonomía para realizar su trabajo.

2. En cuanto a la forma como se gestionan los ascensos y se evalúa el desempeño de los empleados, el 45% de los encuestados consideran que estos aspectos se evalúan de manera justa y que la forma como se hace es adecuada

Recomendaciones.

1. Para mejorar la percepción de los trabajadores frente a la formación para actualizar los conocimientos de su trabajo, se propone desarrollar planes de formación para los empleados más antiguos (más de 5 años en la institución), para que estos puedan desarrollar nuevas herramientas que les permitan no solo realizar de forma más eficiente su trabajo, sino que además les permita salir de la rutina de la actividad que realizan, de igual manera dichos planes de formación deberían estar enfocados en el trabajo o el cargo que la persona realiza para que pueda tener un impacto directo en el rendimiento del empleado y evitar que se de formación en temas que los empleados no aplican en su vida cotidiana en el puesto de trabajo y que quizás no les resulte útil para su cargo.

Liderazgo.

Conclusiones.

1. Sobre la relación de los empleados con su jefe inmediato y la forma de liderazgo, la encuesta arrojó resultados positivos, la mayoría de ellos sienten que su jefe respeta las diferencias (64%), hace un seguimiento a su desarrollo individual (43%), es claro y específico en la asignación de tareas y en la decisión de los objetivos del departamento (54%).
2. Se percibe una inconformidad en cuanto al liderazgo en los empleados con mayor antigüedad en la sede del choco, es decir, los que llevan entre 11 y 15 años trabajando para la institución, para un 50% de ellos su jefe no conoce sus necesidades individuales, no hace un seguimiento individual por lo cual

tampoco reciben una retroalimentación periódica, este mismo grupo de personas están en total desacuerdo en que el SENA se ha transformado en un mejor lugar para trabajar desde su ingreso.

Recomendaciones.

1. A pesar de que la percepción frente al liderazgo ha sido positiva en muchos aspectos como la asignación de tareas y la participación que tienen los empleados para tomar decisiones, para mitigar la inconformidad frente al seguimiento individual que hace el líder, la retroalimentación, y la falta de preocupación del jefe por mantener un clima sano, se propone incluir premios y programas de formación que permitan “Humanizar al líder”, donde estos puedan concientizarse de la importancia de tener colaboradores felices, pero además donde los líderes puedan desarrollar herramientas que les permitan acercarse y conocer mejor los intereses individuales de los colaboradores a su cargo para así orientarlos y acompañarlos a la consecución de sus logros y desarrollo profesional, en el caso del Sena Choco, donde la inconformidad frente al líder ha sido notoria entre los empleados más antiguos, se deberían generar espacios de acercamiento donde se escuchen las expectativas de desarrollo profesional de estas personas que ya han tenido un recorrido en la empresa y que suelen ser más autónomos a la hora de actuar por la misma antigüedad.

Satisfacción en el puesto de trabajo.

Conclusiones.

1. La mayor parte de los encuestados (59%) opina que el SENA se ha transformado desde el día en que ingresaron a la empresa y que cada día se convierte en un mejor lugar para trabajar y por lo tanto les gustaría seguir trabajando en la institución (68%) porque se sienten orgullosos de la misma (78%).
2. Los aspectos con los que se encuentran menos satisfechos son con los salarios y complementos, Aunque el 46% siente que recibe un salario de

acuerdo con su cargo y las funciones que realiza, la percepción en cuanto a los beneficios sociales que ofrece el Sena a sus empleados que se podrían considerar como un complemento a dicha retribución salarial está bastante dividida, solo un 29% de los encuestados manifestó estar muy satisfecho con esos beneficios mientras que otro 27% dice estar poco y nada(22%) satisfecho con dichos beneficios entre los que están la oportunidad de educación para los hijos a través de subsidios, actividades recreativas, subsidios escolares, servicio médico propio ETC.

3. A pesar de que la percepción de los empleados frente a algunos puntos es poco positiva, Los empleados muestran una satisfacción favorable frente a aspectos relevantes como el trabajo que desempeñan actualmente, y el sentido de pertenencia por la institución pues en general manifestaron sentirse orgullosos de la misma.

Recomendaciones.

1. Se debería poner especial atención en la percepción de los empleados antiguos frente a la transformación que ha tenido el SENA, se deberían revisar los beneficios complementarios que se han quitado como las vacaciones recreativas, los cursos de artes y deportes y demás actividades que motivan al empleado a sentirse orgulloso de trabajar en la institución y de querer permanecer en ella, esto podría ayudar a que aquellas personas que llevan más de 6 años en la institución y que han vivido las diferentes etapas de transformación de la misma, sigan sintiendo un sentido de pertenencia por la misma.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y PISTAS PARA PROXIMOS ESTUDIOS.

Para presente caso de estudio sobre el clima organizacional en el Sena han utilizado dos sedes la de organización ubicadas en diferentes departamentos de Colombia, Sede Antioquia y Choco, debido a que el Sena es una organización con presencia en los 32 departamentos de Colombia, para próximos estudios se propone tener en cuenta otras sedes de la institución ubicadas en otros departamentos diferentes a los ya analizados para contar con información que permita tener mayor posibilidad de comparación.

El cuestionario utilizado para el estudio del presente caso ha sido aplicado a 50 personas de cada sede analizada, teniendo en total un numero de 100 encuestados, para próximos estudios se propone ampliar el rango de encuestados para tener una referencia más generalizada sobre la percepción de los trabajadores.

Las Sedes de las regiones escogidas para el presente caso de estudio Antioquia y Choco están ubicadas en departamentos cercanos geográficamente por lo cual tienen mucha afinidad y trabajan articuladamente en muchos procesos, esta puede ser una de las razones de la homogeneidad en la percepción de los trabajadores, para próximos estudios se propone tener en cuenta sedes que geográficamente no sean tan cercadas y que no estén articuladas de alguna manera para ver la diferencia en cuanto a la percepción de los trabajadores ubicados en dichas sedes.

En cuanto al acceso de la información, se presentaron algunas dificultades para aplicación de la encuesta debido a las restricciones organizacionales para este tipo de estudios académicos, para próximos estudios se propone lograr establecer una alianza con la institución que permita tener más libertad en cuanto a la utilización de los recursos humanos y documentales para desarrollar el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA.

- ÁLVAREZ, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, No. 1 y 2.
- ANDRADE, H. (2005). Comunicacion Organizacional Interna_ proceso, disciplina y tecnica. Madrid: Netbiblo.
- BERGER, P. LUCKMANN, T. [1967] 1993. La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Amorrortu.
- BARKER, R. G. (1968). Ecological Psychology: Concepts and Methods for Studying the Environment of Human Behavior. Stanford: Stanford University Press.
- BERLÓ D. (1976). El proceso de la comunicación. Argentina: Ateneo.
- BRUNET, L- (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- BRAVO, M.J., PEIRÓ, J.M.Y RODRÍGUEZ, I. (1996). Satisfacción laboral. En J. Peiró y F. Prieto (Eds.). Tratado de psicología del trabajo, 1. La actividad laboral en su contexto. España: Ed. Síntesis S.A. 343-394.
- BROWERS, D. & TAYLOR, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Universidad de Michigan.
- BORDAS, M. (2016) Gestión estratégica del clima laboral. Madrid: Uned.
- CARVAJAL, G. (2000). Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. (Tesis de Licenciatura, Universidad Santa María, Ecuador).
- CAMPBELL, J. (1976). 'Psychometric theory'. En M. DUNNETTE (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally.

- CHIAVENATO, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Edición 2. Ed. McGraw – Hill. Bogotá, Colombia.
- CHIAVENATO, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mexico: McGraw-Hill.
- CHIANG, M. MARTIN, M. NUÑEZ, A. (2010). Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Biblioteca de Comillas.
- Davis K et al. (1999). Comportamiento Humano En el Trabajo, Comportamiento Organizacional. México: Editorial Mcgraw Hill.
- DESSLER, G. (1979). Organización y Administración. Cali: Editorial Prentice.Hall
- FRIEDLANDER, F. Y MARGULIES, N. (1969). Multiple impacts of Organizational climate and individual value systems upon Job satisfaction. Personnel Psychology, 22, 171-183.
- FAY, D. (2004) Proactive Climate in a Post- reorganization setting: when staff compensate managers' weakness. European Journal of work and organizational psychology, No. 13, Vol 2, 241-267.
- GADOW, F. (2010). Dilemas: La gestión del talento en tiempos de cambios. Buenos Aires: Granica.
- GAN, F. BERDEL, G. (2007). Manual de recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor Humano en las organizaciones actuales. Barcelona: Editorial UOC.
- GONCALVEZ, A.P. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad (SLC).
- GUIÓN, R.M. (1973). A Note on organizational climate. Organizational Behavior And Human Performance.
- HULIN, C. (1991). Job satisfaction and subjective well-being as determinants of a job adaptation. Ithaca: Universidad de Cornell, Escuela industrial y de relaciones laborales.

- JAMES. L.R. Y SELLS, S.B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.). Toward a psychology of situations: An interactional perspective. LEA. pp. 275-295.
- KOTLER P. (1998). Marketing management: analysis, planning, implementation and control. New York: Prentice Hall. 10ª Ed.
- LIKERT, R. (1932). A Technique for the measurement of Attitudes. Archivos de Psicología, pp. 140.
- LITWIN, G. Y STRINGER, R. (1968). Motivation and Organization Climate. Boston: Division of research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- LITWIN & STRINGER (citado en VEGA D., Arévalo A., Sandoval J., Aguilar M. C., Giraldo J. (2006). Panorama sobre los estudios del clima Organizacional en Bogotá, Colombia. Revista diversitas- Perspectivas en Psicología. Volumen 2, pp. 333).
- LOCKE, E.A (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M.D. dunnette (Ed) Hand Book of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: rand Mc. Nally.
- ONGALLO CARLOS (2000) Manual de la Comunicación, guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones Humanas en la empresa y Organizaciones.
- MASLOW, A.H. (1943). A Tehory of Motivation. Psychological Review, 50(4), 370-96.
- MAÑAS, A., GONZALEZ, V. & PEIRO, J. (1999). El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. Almería: Universidad de Almería.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, C. (2006). Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Centro Editorial de la universidad del Rosario. Colombia.

- PAYNE, R. y MANSFIELD, R. (1978). 'Relations of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hieratical position'. *Administrative Science Quarterly*.
- PEIRÓ, J. (1995). *Psicología de la organización*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia – Torán S. A.
- PRITCHARD, R. Y KARASICK, B. The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9 (1973).
- ROUSSEAU, D.M. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. En C.I. Cooper y I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley, pp. 139-158.
- ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8ª Ed). México: Prentice hall.
- SALAZAR ESTRADA JG, GUERRERO PUPO JC, MACHADO RODRÍGUEZ YB, CAÑEDO ANDALIA R. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*. 2009; 20(4). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004 [Consultado: 26/08/2017].
- SILVA, M. (1992). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e investigación*. Barcelona: Editorial P.P.U.
- SÁNCHEZ, J. AGUIRRE M, MARTÍNEZ, P. (2012). *Clima Organizacional: un caso de estudio*. España: Editorial Académica Española.
- SCHEIN, E.M. (1973). *Organizational Culture and Leadership*. Londres: Jossey-Bass. pp.182-183.
- SCHNEIDER B and HALL DT (1972) Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56, 447-455.

- SCHNEIDER B, PARKINGTON JJ and BUXTON VM (1980) Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 257-267.
- STEWART, T.A. (1998): *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*, Nicolas Brealey Publ. London, pp.9.
- STRINGER, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice Hall.
- TAGIURI, R. (1968). 'The concept of Organizational Climate'. En: R. TAGIURI y G. LITWIN (Eds), *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston: Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration. pp.145.
- TORO-ALVAREZ F (1991) Relación entre variables de esters ocupacional y motivación para el trabajo: un estudio exploratorio. *Revista de Psicología del Trabajo y Organizaciones*, 7: 19. 109-120.
- TORO, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Cincel: Medellín.
- VARELA, R. (1999). *Innovación empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo*. Cali: ICESI.
- VEGA ET AL., 2006: D. Vega, A. Arévalo, J. Sandoval, M. Aguilar, J. Giraldo. Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas-Perspectivas en Psicología*, 2 (2) (2006), pp. 329-349.
- VROOM V. (1964). *Work And Motivation*. New York: John Wiley.
- ZOHAR, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*. pp. 65, 96-102.

ANEXOS

ANEXO 1

ANEXO 1		DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SENA				MODELO
Marque con una X su nivel de satisfacción con cada pregunta		★	👍	☹️	😞	
PARTICIPACIÓ	1.	Cuando ingresó a la empresa de sintió bienvenido	Bastante	Mucho	Poco	Nada
	2.	Cuenta con el apoyo de las personas de otros departamentos	Bastante	Mucho	Poco	Nada
	3.	Se siente apoyado por las personas de su departamento	Bastante	Mucho	Poco	Nada
	4.	Cree que labora en un ambiente propicio para desarrollar sus actividades	Bastante	Mucho	Poco	Nada
COMUNICACIÓ	5.	Cuando ingresó a la empresa recibió la información necesaria sobre la misma	Bastante	Mucho	Poco	Nada
	6.	Tiene acceso a toda la información que necesita sobre el SENA para realizar su trabajo	Bastante	Mucho	Poco	Nada
	7.	Conoce el código ético y de conducta del SENA	Bastante	Mucho	Poco	Nada
	8.	La comunicación sobre los resultados de la gestión del SENA y las metas alcanzadas por el mismo suele ser clara, permanente y de su conocimiento	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
	9.	Al ingresar al SENA, recibió información clara sobre su puesto y sus funciones	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
CONDICIONES DE TRABAJO	10.	El SENA cumple con las normas de seguridad y salud en el trabajo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	11.	Cuenta con los suficientes materiales y recursos para desempeñar su trabajo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
CARRERA PROFESIONAL	12.	Cuenta con autonomía para llevar a cabo su trabajo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	13.	Los ascensos laborales en el SENA se realizan de manera justa	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	14.	Conoce y considera que los criterios de evaluación de su desempeño son adecuados	Bastante	Mucho	Poco	Nada
	15.	Recibe formación necesaria para actualizar los conocimientos de su trabajo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
LIDERAZGO	16.	Su jefe respeta las diferencias de cultura, sexo y religión	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
	17.	Su jefe hace un seguimiento de su desarrollo individual	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
	18.	Su jefe se preocupa por conocer sus necesidades individuales	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
	19.	Su jefe se preocupa por dar a conocer y transmitir los valores, misión, visión y objetivos del SENA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
	20.	Usted puede tomar decisiones propias sin consultárselo a su jefe	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
	21.	Su jefe le hace una retroalimentación periódica sobre su desempeño	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
	22.	Su jefe es claro y específico cuando asigna tareas y define sus objetivos y los del departamento	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
	23.	Su jefe escucha sus opiniones y le hace participe de las decisiones	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
	24.	Su jefe reconoce sus logros	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
	25.	Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
SATISFACIÓ EN EL PUESTO DE TRABAJO	26.	Usted tiene la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
	27.	Desde que entro al SENA siento que la Institución se ha transformado en un lugar mejor para trabajar	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
	28.	Está satisfecho con los beneficios sociales(capacitación, actualización, estudios universitarios, servicio médico de la entidad, crédito de vivienda etc.) que Ofrece el SENA	Bastante	Mucho	Poco	Nada
	29.	Actualmente está satisfecho con su trabajo en el SENA	Bastante	Mucho	Poco	Nada
	30.	Los valores del SENA reflejan el estilo de trabajo que existe en la compañía	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
	31.	El SENA es un buen lugar para trabajar y le gustaría continuar trabajando para la institución	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
	32.	Se siente orgulloso de trabajar en el SENA	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	33.	Recomendaría a el SENA como un lugar donde trabajar	Bastante	Mucho	Poco	Nada
	34.	Las personas con las que se relaciona en el SENA actúan de manera ética y responsable	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
	35.	El SENA innova y mejora permanentemente para ofrecer cada día un mejor servicio	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
	36.	Considera que recibe un salario acorde con su cargo, formación y las funciones desarrolladas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
INFORMACION SOBRE EL ENCUESTADO						
37.	Sexo	Hombre		Mujer		
38.	Edad	Menor de 30	Entre 30-40	Entre 40-50	Mas de 50	
39.	Antigüedad en el SENA	2 Años o menos	De 3 a 5 años	De 6 a 10 Años	De 11 a 15 Años	Mas de 15 años

ANEXO 2
MARCO EMPRESARIAL SENA

DECRETO NUMERO 118 DE 1957.

Por el cual se crea el servicio nacional de aprendizaje SENA

LEY 119 DE 1994

Por la cual se reestructura el servicio nacional de aprendizaje SENA, se deroga el decreto 2149 y se dictan otras disposiciones

EI CONGRESO DE LA REPUBLICA.

DECRETA.

Artículo 1. NATURALEZA JURIDICA DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

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 de Trabajo y Seguridad Social.

Artículo 5. DOMICILIO Y JURISDICCIÓN.

El domicilio del SENA es la ciudad de Santafé de Bogotá, D.C., y podrá crear regionales en los lugares del país que requiera.

La jurisdicción de las regionales que se constituyan, no necesariamente deberá coincidir con la distribución general del territorio nacional. En todo caso, cada regional deberá estructurarse en tal forma que se facilite la prestación racional y oportuna de los servicios del SENA.

Artículo 15. REGIONALES.

Con el objeto de facilitar la prestación de los servicios en todo el territorio nacional, el SENA contará con Regionales según disponga la estructura orgánica de la entidad, racionalizando los esfuerzos para la prestación del servicio y atendiendo a criterios de unidades regionales geográficas, sociales, económicas y culturales.

Artículo 16. DIRECCION Y ADMINISTRACION REGIONAL.

La dirección y administración de las regionales de la entidad estará a cargo de un Consejo Regional y un Director Regional.

Artículo 26. PLANEACION.

La planeación será descentralizada, en coherencia con las demandas locales y subsectoriales y las políticas nacionales y regionales de los Consejo Directivos.

Artículo 27. EVALUACION DE RESULTADOS.

El SENA, en cumplimiento de su misión, incluirá en sus planes, programas y proyectos, metas específicas, índices de gestión y de eficiencia, así como las demás herramientas de evaluación que se consideren pertinentes.

Artículo 28. CONTROL INTERNO.

El SENA mantendrá un sistema de control interno y diseñará los métodos y procedimientos necesarios para garantizar que todas las actividades de la entidad, así como el ejercicio de las funciones a cargo de sus servidores, se realicen de conformidad con las normas constitucionales y legales y con sujeción a estrictos criterios de moralidad, eficacia, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.

Artículo 29. CONTROL FISCAL

El control fiscal del SENA será ejercido por la Contraloría General de la República, en los términos que señalen la Constitución y la ley.

Artículo 30. PATRIMONIO.

El patrimonio del SENA está conformado por:

1. Los bienes que actualmente posee y los que reciba o adquiera a cualquier título.
2. Los ingresos generados en la venta de productos y servicios como resultado de acciones de formación profesional integral y desarrollo tecnológico.
3. Las donaciones y contribuciones de terceros y las asignaciones por ley de bienes y recursos.
4. Reglamentado por el Decreto Nacional 1465 de 2005. Los aportes de los empleadores para la inversión en el desarrollo social y técnico de los trabajadores, recaudados por las cajas de compensación familiar o directamente por el SENA, así:
 - a) Reglamentado por el Decreto Nacional 1464 de 2005. El aporte mensual del medio por ciento (1/2%) que sobre los salarios y jornales deben efectuar la Nación y las entidades territoriales, dentro de los primeros diez (10) días de cada mes;
 - b) Reglamentado por el Decreto Nacional 1464 de 2005. El aporte del dos por ciento (2%) que dentro de los diez (10) primeros días de cada mes deben hacer los empleadores particulares, los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado y las sociedades de economía mixta, sobre los pagos que efectúen como retribución por concepto de salarios.
5. Las sumas provenientes de las sanciones que imponga el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social por violaciones a las normas del Código Sustantivo del Trabajo y demás disposiciones que lo adicionen o reformen, así como las impuestas por el SENA.

Artículo 32. ASIGNACION DE RECURSOS.

El SENA acopiará la totalidad de los recursos de la entidad para destinarlos al desarrollo de sus objetivos y funciones, en cumplimiento estricto de su misión de formación profesional integral.

Artículo 33. DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS REGIONALES.

Cada regional financieramente autosuficiente aplicará a la realización de la misión hasta un 70% de sus recaudos. Por su parte, las demás regionales aplicarán al mismo objetivo hasta un 80% de sus recaudos. Los remanentes deberán ser consignados en cuenta de destinación específica en la Dirección General y se destinarán a:

- a) El sostenimiento de la Dirección General, y
- b) Apoyar o financiar los programas de formación profesional que deban ejecutarse en regiones y sectores con ingresos insuficientes para la realización de los mismos.

Artículo 37. REGIMEN LABORAL.

Los servidores vinculados al SENA son empleados públicos o trabajadores oficiales.

El estatuto de la Entidad determinará los cargos que serán desempeñados por trabajadores oficiales, y los de carrera administrativa, sin perjuicio de las normas vigentes.

Artículo 41. INCORPORACION EN LA NUEVA PLANTA –TRANSITORIO.

El Director General del SENA procederá a incorporar en los cargos de la nueva planta de personal, dentro de los seis (6) meses siguientes a su adopción, a las personas que actualmente laboran en la entidad, que de acuerdo con el estudio previsto en el artículo 38, cumplan con las capacidades y conocimientos exigidos.

No obstante, dentro del mismo término, el Consejo Directivo Nacional establecerá y reglamentará los casos y circunstancias en que los actuales funcionarios del SENA deban ser incorporados a la planta aunque no cumplan la totalidad de los requisitos exigidos para los nuevos cargos, sin detrimento de sus actuales condiciones laborales.

Artículo 43. REGIMEN SALARIAL.

El Gobierno Nacional, dentro de las facultades previstas en la Ley 4a. de 1992, para efectos del régimen salarial y prestacional, tendrá en cuenta en relación con los empleados públicos del SENA, el escalafón y el estatuto de la entidad, así como los criterios que para este efecto le presente el Consejo Directivo Nacional, antes del 15 de diciembre de cada año.

El Gobierno Nacional, de acuerdo con el artículo 6° de la Ley 4a de 1992, podrá delegar esta facultad en el Director General del SENA.

Artículo 44. CAPACITACION.

El SENA creará y mantendrá un sistema de capacitación y actualización permanente para los instructores y demás grupos ocupacionales de la entidad, que reglamentará el Consejo Directivo Nacional.

Artículo 45. DERECHOS Y BENEFICIOS.

Continuarán vigentes todos los derechos de los empleados públicos derivados de las relaciones laborales actualmente existentes en el SENA, los que no podrán ser desconocidos ni afectados.

Los beneficios vigentes tales como el Fondo Nacional de Vivienda, el Servicio Médico Asistencial y el Auxilio Educativo, entre otros, podrán ser revisados por los órganos competentes del SENA sujetándose a las normas que los rigen.

Los derechos y beneficios de los trabajadores oficiales vinculados al SENA, continuarán rigiéndose por las convenciones colectivas o laudos arbitrales y las disposiciones laborales vigentes.

EL SERVIDOR DEL SECTOR PÚBLICO.

De conformidad con el artículo 122 de la constitución política de Colombia “No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveerlos de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente”.

Según lo contemplado en el Artículo 9 del decreto 2539 de 2005 en el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleados públicos de los distintos niveles jerárquicos, cada entidad deberá establecer su propio manual específico de funciones y requisitos.

El empleo se define según el artículo 2 del decreto 770 de 2005 como “el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias

requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del estado”.

La Ley 909 de 2004, establece los siguientes tipos de empleo en las entidades del estado:

- a) Empleos públicos de carrera.
- b) Empleos públicos de libre nombramiento y remoción.
- c) Empleos de período fijo.
- d) Empleos temporales

Los cargos que requieren una contratación bajo las dos primeras modalidades de empleo, son ganados por emitidos a través de concursos que adelantan a la comisión nacional de servicio civil que es la entidad encargada de la logística para proveer las vacantes, según los criterios previos de la organización estatal.

Esta misma ley: Ley 909 de 2004, establece algunos artículos que dictaminan los parámetros a seguir por las organizaciones del estado para garantizar el funcionamiento del ambiente laboral. A continuación reseñamos algunos artículos de esta ley aplicado a variables sensibles del tema que nos ocupa.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Artículo 38. Ley 909 de 2004: El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales.

El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual, establecido en las disposiciones reglamentarias, que deberán incluir dos (2) evaluaciones parciales al año. No obstante, si durante este período el jefe del organismo recibe información debidamente soportada de que el desempeño laboral de un empleado es

deficiente podrá ordenar, por escrito, que se le evalúen y califiquen sus servicios en forma inmediata.

Sobre la evaluación definitiva del desempeño procederá el recurso de reposición y de apelación.

Los resultados de las evaluaciones deberán tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

- a) Adquirir los derechos de carrera;
- b) Ascender en la carrera;
- c) Conceder becas o comisiones de estudio;
- d) Otorgar incentivos económicos o de otro tipo;
- e) Planificar la capacitación y la formación;
- f) Determinar la permanencia en el servicio.

Fuente: Diario Oficial 45.680 de septiembre 23 de 2004. www.alcaldiabogota.gov.co

CALIDAD DE VIDA.

De acuerdo con el artículo 20 del decreto 1567 de 1998, las organizaciones del sector público deben desarrollar programas de bienestar social orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad para la cual labora.

El SENA en cumplimiento de lo dictaminado por la ley, ha desarrollado un programa de bienestar social para mejorar el nivel de vida y el rendimiento laboral de los empleados, buscando mejorar el clima laboral, el trabajo en equipo y la identificación e intervención de la cultura organizacional.

El bienestar social del SENA abarca los siguientes programas para sus empleados:

1. EDUCACION.

- Auxilio educativo: Está orientado a facilitar el pago por concepto de matrícula o de pensión o pago de útiles escolares en estudios académicos regulares o especiales, guardería, jardín infantil, párvulos, enseñanza preescolar, primarios, secundarios, técnicos, tecnológicos, universitarios o de postgrado de los hijos de los empleados públicos con más de un año de servicio a la entidad, así como de los hijos de sus pensionados

2. DEPORTE.

- Escuelas y entrenamiento deportivo: la Dirección General las Regionales y Centros de Formación deberán garantizar a todos los servidores públicos y a sus beneficiarios (cónyuge o compañero permanente, padres del servidor público, hijos menores de 18 años o discapacitados mayores que dependan económicamente de él), la formación y entrenamiento en disciplinas deportivas tales como: Natación, buceo, patinaje, squash, taekwondo, ajedrez, baloncesto, fútbol, gimnasia, voleibol, billar, tenis, tenis de mesa, ajedrez, tejo, bolos, atletismo, ciclismo, softbol y/o aquellas disciplinas que de acuerdo con la región se practiquen.

La Dirección General, las Regionales y los Centros de Formación otorgarán dentro de la jornada laboral permiso de dos (2) horas semanales a sus funcionarios para la práctica deportiva, cultural y recreativa, como estímulo que permita facilitar la asistencia de los seleccionados a los entrenamientos deportivos o ensayos artísticos de acuerdo con lo establecido en el artículo 11 de la Resolución 0221 de 2013.

- Realización de campeonatos internos: Las Direcciones Regionales y los Centros de Formación deberán garantizar la organización y participación de los servidores públicos del SENA, en campeonatos internos alrededor de disciplinas deportivas tales como: Natación, ajedrez, baloncesto, fútbol, gimnasia, voleibol, billar, tenis, tenis de mesa, ajedrez, tejo, bolos, atletismo,

ciclismo, softbol y/o aquellas disciplinas que de acuerdo con la región se practiquen.

- Juegos deportivos del SENA: la realización de juegos deportivos nacionales: nacional de Atletismo masculino y femenino, Natación masculino y femenino, Bolos masculino y femenino softbol masculino.

3. RECREACION.

- Vacaciones Recreativas: La Dirección General, las Direcciones Regionales y los Centros de Formación, deberán realizar al menos una vez al año un programa de vacaciones recreativas dirigidas a los hijos de los servidores públicos, que contemplen actividades lúdicas, culturales, formativas y que incentiven el adecuado manejo del ocio y del tiempo libre. Los beneficiarios deberán tener menos de 15 años de edad.
- Programas de entrenamiento físico y mental: Podrán programarse actividades continuas de entrenamiento físico tales como: aeróbicos, spinning, Pilates, yoga, thai chii, que propendan por la salud física y mental de los servidores públicos y su grupo familiar.
- Programa de manualidades y del hogar: Deberán programarse cursos de cocina, sistemas, inglés, marquería, floristería, pintura, arte, etc.

4. CULTURA.

- Formación artística y cultural: Motivar y garantizar la participación de los servidores públicos y sus familiares en actividades de formación artística y cultural como pintura, escultura, danza, canto, interpretación de instrumentos musicales, teatro, etc.
- Conformación de grupos artísticos SENA: ofrece grupos artísticos como danza, grupos musicales, teatro etc.

OTROS PROGRAMAS.

- Subsidios para funerales de familiares: El SENA pagará al trabajador oficial al servicio de la entidad, un subsidio equivalente a 4 meses del salario mínimo legal vigente, para los funerales del cónyuge, compañero (a), hijos, padres, hermanos, siempre y cuando el fallecido dependiera directa y económicamente del trabajador. Para el caso de los empleados públicos se pagará el valor correspondiente al sueldo que devengará el funcionario en el momento del fallecimiento de su familiar.
- Subsidios para funerales de empleados: Cuando fallezca un trabajador oficial al servicio del SENA, la entidad pagará un subsidio funeral equivalente a 3.5 meses del salario mínimo legal vigente, artículo 103 Convención Colectiva de Trabajo. En el caso de empleados públicos el SENA pagará un sueldo, equivalente al valor devengado por el funcionario en el momento de su fallecimiento.

Fuente: 2016. Normograma del servicio nacional de aprendizaje SENA. http://normograma.sena.edu.co/docs/circular_sena_0055_2015.htm.

ASCENSOS.

Artículo 28. Ley 909 de 2004: La ejecución de los procesos de selección para el ingreso y ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa, se desarrollará de acuerdo con los siguientes principios:

- a) Mérito. Principio según el cual el ingreso a los cargos de carrera administrativa, el ascenso y la permanencia en los mismos estarán determinados por la demostración permanente de las calidades académicas, la experiencia y las competencias requeridas para el desempeño de los empleos.
- b) Libre concurrencia e igualdad en el ingreso. Todos los ciudadanos que acrediten los requisitos determinados en las convocatorias podrán participar en los concursos sin discriminación de ninguna índole;
- c) Publicidad. Se entiende por esta la difusión efectiva de las convocatorias en condiciones que permitan ser conocidas por la totalidad de los candidatos potenciales;

- d) Transparencia en la gestión de los procesos de selección y en el escogimiento de los jurados y órganos técnicos encargados de la selección.
- e) Especialización de los órganos técnicos encargados de ejecutar los procesos de selección.
- f) Garantía de imparcialidad de los órganos encargados de gestionar y llevar a cabo los procedimientos de selección y, en especial, de cada uno de los miembros responsables de ejecutarlos.
- g) Confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados para verificar la capacidad y competencias de los aspirantes a acceder a los empleos públicos de carrera.
- h) Eficacia en los procesos de selección para garantizar la adecuación de los candidatos seleccionados al perfil del empleo.
- i) Eficiencia en los procesos de selección, sin perjuicio del respeto de todas y cada una de las garantías que han de rodear al proceso de selección.

Fuente: 2016. Normograma del servicio nacional de aprendizaje SENA.

http://normograma.sena.edu.co/docs/circular_sena_0055_2015.htm.

ANEXO 3

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES DE LOS EMPLEADOS SENA

9. RESOLUCION NÚMERO 1302 DE 2015

Por la cual se actualiza y compila en un solo cuerpo normativo el manual específico de funciones y de competencias laborales de los empleos de la planta de personal del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA

EL DIRECTOR GENERAL DEL SERVICIO DE APRENDIZAJE SENA.

En uso de sus facultades y en especial de las conferidas por el artículo 29, 30, 31 y 35 del decreto 1785 del 18 de Septiembre de 2014, Decreto 2539 de 2005 y demás normas que lo modifican:

RESUELVE:

9.1 Artículo 3. Competencias laborales para los empleos públicos del servicio nacional de aprendizaje SENA.

Se definen como las capacidades de un ciudadano para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en la entidad, las funciones inherentes a su empleo, demostrables por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y evidenciar en el ejercicio de las funciones asignadas en el presente manual.

Parágrafo 1. Las competencias laborales en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, están compuestas por las comunes a todos los empleados de la entidad, las comportamentales por nivel jerárquico y las funcionales.

9.2 Artículo 4. Competencias comunes a los servidores públicos del SENA.

Las competencias comunes para los diferentes empleos del SENA detallados en el manual de funciones y competencias son las siguientes:

TABLA No. 1. Funciones y competencias comunes a los trabajadores del SENA

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Orientación a resultados	Realización de las funciones del empleo para cumplir los compromisos del SENA con eficacia y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por el SENA las funciones que le son asignadas. • Realiza en el SENA las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan. • EL servidor público del SENA sume la responsabilidad por sus resultados. • Compromete recursos y tiempos para mejorar la eficiencia en el ejercicio de su empleo tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirige sus decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios SENA y de los ciudadanos en general. • Considera las necesidades institucionales y expectativas de los usuarios SENA al diseñar proyectos o servicios. • Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios

	usuarios beneficiarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas al SENA.	SENA de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. <ul style="list-style-type: none"> • Establece diferentes canales de comunicación con el usuario SENA para conocer sus necesidades, expectativas y propuestas y respondiendo a las mismas. • El funcionario SENA Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantiza el acceso a la información institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. • Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y los servicios SENA • Demuestra imparcialidad en sus decisiones. • Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. • Utiliza los recursos institucionales para el desarrollo eficaz de sus labores y la prestación del servicio a su cargo.
Compromiso con la Organización	Alinea su comportamiento a las necesidades, prioridades y metas de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. • Antepone las necesidades del SENA a sus propias necesidades. • Apoya al SENA en situaciones difíciles. • Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

Fuente: 2015. Manual de funciones y competencias laborales. www.sena.edu.co

9.3 Artículo 5. Competencias comportamentales por nivel jerárquicos de empleo

Las competencias comportamentales por nivel jerárquico que se requieren para desempeñar los empleos a que se refiere el manual específico de competencias son:

Tabla No. 2. Competencias comportamentales NIVEL DIRECTIVO

COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Liderazgo	Guía y dirige grupos, establece y mantiene la cohesión necesaria de estos para alcanzar los objetivos del SENA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantiene a sus colaboradores motivados. 2. Fomenta la comunicación clara, directa y concreta. 3. Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares. 4. Promueve la eficacia y la efectividad del equipo. 5. Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores. 6. Fomenta la participación de los servidores públicos del SENA en los procesos de reflexión y de toma de decisiones. 7. Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.
Planeación	Determina eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando as acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto. 2. Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas del SENA. 3. Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. 4. Busca soluciones a los problemas. 5. Distribuye el tiempo con eficiencia. 6. Establece planes alternativos de acción
Tome de decisiones	Elige entre una o varias alternativas la mejor para solucionar o afectar un problema o atender una situación comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elige con oportunidad y asertividad, entre varias alternativas, los proyectos a realizar. 2. Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización. 3. Decide bajo presión. 4. Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.
Dirección y de Desarrollo Personal	Favorece el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas. 2. Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado.

	<p>organizacionales presentes y futuras.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Delega de manera efectiva sabiendo cuando intervenir y cuando no hacerlo. 4. Hace use de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad. 5. Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño. 6. Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores. 7. Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto
--	--	---

Fuente: 2015. Manual de funciones y competencias laborales. www.sena.edu.co

Tabla No.3. Competencias comportamentales NIVEL ASESOR

COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Experticia profesional	Aplica el conocimiento profesional en la resolución de problemas y lo transfiere a su entorno laboral.	<ol style="list-style-type: none"> 1. orienta en el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la alta gerencia 2. Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados 3. asesora en materias propias de su campo de conocimiento, emitiendo conceptos, juicios o propuestas ajustados a lineamientos teóricos y técnicos. 4. Se comunica de modo lógico, claro, efectivo y seguro
Conocimiento del entorno	Conoce e interpreta la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente obligado para emitir juicios, conceptos o propuestas a desarrollar. 2. Informa pertinentemente sobre políticas gubernamentales sectoriales, problemas y demandas del entorno.
Construcción de relaciones	Establece y mantiene relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas al SENA que faciliten la construcción de los objetivos institucionales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliza sus contactos para conseguir objetivos 2. Comparte información para establecer lazos. 3. Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.
Iniciativa	se anticipa a los problemas iniciando acciones para los obstáculos y alcanzar metas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prevé situaciones y alternativas de soluciones que orientan la toma de decisiones de la alta gerencia. 2. Enfrenta los problemas y sus causas con acciones concretas para solucionarlos. 3. Reconoce y hace viables las oportunidades

Fuente: 2015. Manual de funciones y competencias laborales. www.sena.edu.co

Tabla No.4. Competencias comportamentales NIVEL PROFESIONAL

COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Aprendizaje continuo	Adquiere y desarrolla permanentemente conocimientos y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia Institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprende de la experiencia de otros y de la propia. 2. Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en el SENA. 3. Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo. 4. Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño. 5. Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación
Experticia profesional	Aplica el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante. 2. Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos 3. Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones 4. Planea y ejecuta las tareas requeridas para alcanzar resultados institucionales.
Trabajo en equipo y colaboración	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coopera en distintas situaciones y comparte información. 2. Aporta sugerencias, ideas y opiniones. 3. Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo. 4. Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. 5. Establece dialogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. 6. Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.
Creatividad e innovación	Genera y desarrolla nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrece respuestas alternativas 2. Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas 3. Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías. 4. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales 5. Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas

Fuente: 2015. Manual de funciones y competencias laborales. www.sena.edu.co

Tabla No.5. Habilidades comportamentales NIVEL INSTRUCTOR

HABILIDADES	DEFINICION	CONDUCTAS ASOCIADAS
Adaptación a los ambientes laborales y propio de su desempeño	Utiliza estrategias y herramientas cognitivas y comportamentales para el logro efectivo de su propio desempeño	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afronta y se adapta a las exigencias críticas en diferentes ambientes laborales y de su propio desempeño. 2. Enfrenta situaciones estresantes cotidianas relacionadas con su labor 3. Garantiza con su actuar un mejor clima laboral
Relacionamiento interpersonal	Reconoce y comprende las realidades personales, necesidades y emociones de los interlocutores para facilitar la interacción en el desarrollo de sus actividades en escenarios de paz	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpreta las realidades personales, necesidades y emociones de los interlocutores. 2. Es proactiva en la generación de soluciones a las diversas situaciones de conflicto. 3. Facilita procesos de interrelación personal con los diferentes actores de los contextos sociales, de formación profesional y el contexto productivo.
Motivación al logro del desarrollo de los procesos de formación	Explore y realiza situaciones pedagógicas que representan retos y contribuyan al posicionamiento de la entidad de talla mundial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementa actos pedagógicos en el desarrollo de sus actividades según política organizacional 2. Cumple con los estándares internos de calidad de su desempeño 3. Muestra alta capacidad de aprendizaje 4. Trabaja Proyectos con seguridad frente a sus competencias y las exigidas por el proyecto 5. Acepta trabajos de responsabilidad, es resistente a presiones externas, 6. Supera los obstáculos en el cumplimiento de sus objetivos.
Disciplina	Obtiene resultados de manera ordenada en el tiempo establecido independiente del estado emocional en el que se encuentre.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple con los objetivos acordados para el logro de efectividad en su desempeño. 2. Organiza sus diferentes actividades pedagógicas acorde con el plan de trabajo establecido. 3. Participa activamente en las diferentes acciones a seguir para el cumplimiento.
Comunicación asertiva	Interactúa de manera asertiva con los diferentes actores que integran la comunidad educativa, frente a diferentes situaciones del contexto social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantiene con calidez la comunicación con otras personas, lo cual incluye tanto verbal como gestual. 2. Actúa con amabilidad, sin prevención frente a los demás 3. Empatiza en las relaciones sociales e interpersonales. 4. Relación entre los diferentes actores que integran la comunidad educativa

Fuente: 2015. Manual de funciones y competencias laborales. www.sena.edu.co

Tabla No.6. Competencias comportamentales NIVEL TECNICO

COMPETENCIAS	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Experticia técnica	Entiende y aplica los conocimientos técnicos del área de desempeño y los mantiene actualizados	<ol style="list-style-type: none"> 1. capta y asimila con facilidad conceptos e información 2. aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas 3. analiza la información de acuerdo a las necesidades del SENA 4. Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado 5. resuelve problemas utilizando conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos
Trabajo en equipo	Trabaja con otros para conseguir metas comunes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos 2. Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales
Creatividad e Innovación	Presenta ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas 2. Es recursivo 3. Es practico 4. Busca nuevas alternativas de solución 5. Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados

Fuente: 2015. Manual de funciones y competencias laborales. www.sena.edu.co

Tabla No. 7. Competencias comportamentales NIVEL ASISTENCIA

COMPETENCIAS	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Manejo de la información	Maneja con respeto las informaciones personales e instituciones de que dispone	<ol style="list-style-type: none"> 1. evade temas que indagan sobre información confidencial 2. recoge solo información, imprescindible para el desarrollo de la tarea 3. Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las noemas legales del SENA 4. No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar al SENA o las personas 5. Es capaz de discernir que se puede hacer público y que no 6. Transmite información oportuna y objetiva
Adaptación al cambio	Se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente	<ol style="list-style-type: none"> 1. acepta y se adapta fácilmente a los cambios. 2. responde al cambio con flexibilidad 3. promueve el cambio
Disciplina	Se adapta a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acepta instrucciones aunque difiera de ellas 2. Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo 3. acepta la supervisión constante 4. Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros del instituto
Colaboración	Coopera con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás 2. Cumple con los compromisos que adquiere 3. Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo

Fuente: 2015. Manual de funciones y competencias laborales. www.sena.edu.co

9.4. Artículo 7. Comunicación del manual.

El secretario general o quien haga sus veces, entregara a cada funcionario copia de las funciones y competencias determinadas en el presente manual para el respectivo empleo en el momento de la posesión, o cuando este sea ubicado en otra área de desempeño o dependencia que implique cambio de funciones o cuando mediante la adopción del manual se afectan las establecidas para los empleos.