

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

XIMENA BUITRAGO ZAPATA

YEISY ALEJANDRA FAJARDO MEJIA

LINA CONSTANZA MURIEL BAÑOL

PROPUESTA MACROPROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**EL CLIMA LABORAL Y LA INTERACCIÓN TRABAJO-FAMILIA CON LOS
EMPLEADOS -*FUNCIONARIOS DE PLANTA Y CONTRATISTAS*- DEL CENTRO
PECUARIO Y AGROEMPRESARIAL DEL SENA, CALDAS**

Asesora de línea de investigación:

Marleny Cardona Acevedo

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

2019

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	1
RESUMEN	9
1. INTRODUCCIÓN	11
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	14
4. ANTECEDENTES	15
4.1. “Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios”. E. Muñoz-Seco, J.M. Coll-Benejama, M.Torrent-Quetglasb y L. Linares-Pouc. Menorca - Islas Baleares - España. Noviembre, 2004	15
4.2. “Relación entre Clima Organizacional, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos de una Institución Privada”. Natalia Francesca Castillo Dávila. Facultad de letras y ciencias humanas, especialidad de Psicología. Pontificia Universidad Católica de Perú. Lima - Junio, 2014	16
4.3. “Influencia de la situación laboral en el ajuste familia-trabajo”. Aguirre Zubiaurre Z. Martínez Díaz M. P. Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Marzo, 2005.....	18
4.4. “Equilibrio trabajo-familia, apoyo familiar, autoeficacia parental y funcionamiento familiar percibidos por funcionarios públicos de Chile”. Elizabeth Riquelme Orellana, Aransazú Rojas Habibe, Andrés Jiménez Figueroa. Programa de investigación “Calidad de Vida y Ambientes Saludables”. Universidad de Talca. Chile. Junio, 2012.....	19
4.5. “La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas”. Guillermo Otálora Montenegro. Facultad de Administración. Universidad de los Andes. Bogotá - Colombia. Octubre, 2007”	21
4.6. “Relación Vida Familiar y Laboral de los empleados de la Institución Universitaria CEIPA”. Liliana María Gutiérrez Vargas. Beatriz Eugenia Vanegas Bonett. Facultad de Psicología. Universidad de Manizales. Manizales, Colombia. 2013”	22
4.7. “La comunicación y su relación con el clima organizacional en el centro de procesos industriales SENA Regional Caldas; Diana Carolina González Díaz, Paula Alexandra Cano Osorio y Yamile Andrea Jaramillo Henao, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Manizales”	24
4.8. Modelo de gestión para mejorar el clima organizacional en el Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila; Adrián Mauricio García Córdoba, UNAD, 2016.....	26
5. JUSTIFICACIÓN.....	28
6. OBJETIVOS	29
6.1. Objetivo General	29

6.2.	Objetivos Específicos.....	29
7.	DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	30
7.1.	Misión.....	31
7.2.	Visión.....	31
8.	MARCO TEÓRICO	32
8.1.	CLIMA LABORAL	32
8.1.1.	Definiciones.....	32
8.1.2.	Variables.....	38
8.1.3.	Dimensiones.....	39
8.2.	FAMILIA	41
8.3.	TRABAJO	44
8.4.	INTERACCIÓN TRABAJO – FAMILIA	46
8.5.	LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA	49
9.	METODOLOGÍA	56
9.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	56
9.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	56
9.3.	INSTRUMENTOS	57
9.3.1.	CUESTIONARIO DE INTERACCIÓN TRABAJO – FAMILIA (SWING).....	57
9.3.2.	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL – DAFP.....	58
10.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	59
10.1.	Instrumento de Evaluación Swing – Contratistas.....	59
10.2.	Instrumento de Evaluación Swing - Funcionarios de Planta	64
10.3.	Instrumento de evaluación clima organizacional Contratistas	70
10.4.	Instrumento de evaluación clima organizacional funcionarios de planta.....	79
10.5.	Análisis de correlación y significancias entre la interacción trabajo-familia * familia-trabajo y las dimensiones de clima organizacional.....	87
10.5.1.	Contratistas	87
10.5.2.	Funcionarios de planta	87
11.	CONCLUSIONES DE ANÁLISIS.....	88
12.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	88
12.1.	Objetivo General	88
12.2.	Plan de mantenimiento.....	89
12.2.1.	Administración del Talento Humano.....	89

12.2.2.	Comunicación e Integración.....	89
12.2.3.	Medio Ambiente Físico	90
12.2.4.	Orientación Organizacional.....	90
12.2.5.	Estilo de Dirección.....	90
12.2.6.	Capacidad Profesional	91
12.2.7.	Salario y Recompensa	91
12.3.	PLAN DE MEJORA	91
12.3.1.	Trabajo en Grupo	91
12.3.2.	Reconocimiento.....	92
12.3.3.	Trabajo bajo Presión	92
12.4.	OBJETIVOS.....	92
12.4.1.	Objetivos de Mantenimiento	92
12.4.2.	Objetivos de Mejoramiento.....	93
12.5.	PLAN DE INTERVENCIÓN	95
13.	CRONOGRAMA DE TRABAJO	103
14.	ANEXOS	104
	Anexo 1. Instrumento de evaluación clima Organizacional -DAFP.....	104
	Anexo 2. CUESTIONARIO DE INTERACCIÓN TRABAJO-FAMILIA (SWING).....	107
	Anexo 3. RESULTADOS CLIMA LABORAL.....	109
	Tabla 1. Conozco la misión y la visión de mi entidad.....	109
	Tabla 2. Los objetivos de mi entidad son claros.....	110
	Tabla 3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales	110
	Tabla 4. La Entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.....	111
	Tabla 5. Cuento con los recursos necesarios para la realización de mi trabajo eficientemente	111
	Tabla 6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo	112
	Tabla 7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan	112
	Tabla 8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.....	113
	Tabla 9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.....	113
	Tabla 10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño	114
	Tabla 11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo	114
	Tabla 12. La Capacitación es una prioridad en la entidad	115
	Tabla 13. Estoy satisfecho con las de bienestar que se realizan en la entidad.....	115

Tabla 14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos.....	116
Tabla 15. La entidad concede los encargos a las personas que los merece.....	116
Tabla 16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.....	117
Tabla 17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.....	117
Tabla 18. En mi área el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.....	118
Tabla 19. Jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus empleados.....	118
Tabla 20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.....	119
Tabla 21. Mi jefe me tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.....	119
Tabla 22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.....	120
Tabla 23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.....	120
Tabla 24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización de mi trabajo.....	121
Tabla 25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.....	121
Tabla 26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros que facilita el logro de los resultados.....	122
Tabla 27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.....	122
Tabla 28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.....	123
Tabla 29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.....	123
Tabla 30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.....	124
Tabla 31. Cuando surge un problema se con exactitud quien debe resolverlo.....	124
Tabla 32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.....	125
Tabla 33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.....	125
Tabla 34. Considero que las personas de los en que he participado aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.....	126
Tabla 35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.....	126
Tabla 36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.....	127
Tabla 37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.....	127
Tabla 38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.....	128
Tabla 39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.....	128
Tabla 40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.....	129

Tabla 41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad	129
Tabla 42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo	130
Tabla 43. Tengo claridad de por que realizo mis trabajos.....	130
Tabla 44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo	131
Tabla 45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro.....	131
Tabla 46. Mi área de trabajo permanece ordenada.....	132
Tabla 47. Mi área de trabajo permanece limpia.....	132
Tabla 48. En mi área de trabajo se efectúa oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias	133
Tabla 49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva.....	133
Tabla 50. En mi área de trabajo la iluminación es adecuada.....	134
Tabla 51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación	134
Tabla 52. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo	135
Tabla 53. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error	135
Tabla 54. Mi jefe reconoce mis puntos fuertes y me los hace notar	136
Tabla 55. Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.....	136
Tabla 56. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer	137
Tabla 57. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.....	137
Tabla 58. Mi institución es un lugar relajado para trabajar	138
Tabla 59. En casa a veces temo oír el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema de trabajo	138
Tabla 60. Me siento como si nunca tuviese un día libre	139
Tabla 61. Muchos de los trabajadores de mi institución en mi nivel sufren de alto estrés debido a las exigencias de trabajo.	139
Tabla 62. El salario devengado actualmente es satisfactorio para suplir mis necesidades básicas en relación con mis grupos de referencia. (amigos, Familiares).....	140
Tabla 63. Me siento satisfecho con la remuneración salarial en relación con mi labor desempeñada dentro de la organización	140
Tabla 64. Siento que mi labor dentro de la organización es plenamente reconocida y valorada por mis superiores	141
Tabla 65. Conozco la misión y la visión de mi entidad.....	141
Tabla 66. Los objetivos de mi entidad son claros.....	142
Tabla 67. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.....	142
Tabla 68. La Entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.....	143

Tabla 69. Cuento con los recursos necesarios para la realización de mi trabajo eficientemente	143
Tabla 70. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.....	144
Tabla 71. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan	144
Tabla 72. Considero que mis funciones están claramente determinadas.....	145
Tabla 73. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.....	145
Tabla 74. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño	146
Tabla 75. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo	146
Tabla 76. La Capacitación es una prioridad en la entidad	147
Tabla 77. Estoy satisfecho con las de bienestar que se realizan en la entidad.....	147
Tabla 78. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos.....	148
Tabla 79. La entidad concede los encargos a las personas que los merece.....	148
Tabla 80. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área	149
Tabla 81. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.....	149
Tabla 82. En mi área el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa	150
Tabla 83. Jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus empleados.....	150
Tabla 84. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.....	151
Tabla 85. Mi jefe me tiene en cuenta las sugerencias que le formulo	151
Tabla 86. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.....	151
Tabla 87. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.....	152
Tabla 88. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización de mi trabajo	152
Tabla 89. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo	153
Tabla 90. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros que facilita el logro de los resultados	153
Tabla 91. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.....	154
Tabla 92. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad	154
Tabla 93. En mi área compartimos información útil para el trabajo.....	155
Tabla 94. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.....	155
Tabla 95. Cuando surge un problema se con exactitud quien debe resolverlo.....	156
Tabla. 96. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.....	156

Tabla 97. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.....	157
Tabla 98. Considero que las personas de los en que he participado aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas	157
Tabla 99. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.....	158
Tabla 100. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe	158
Tabla 101. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.....	159
Tabla 102. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.....	159
Tabla 103. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo	160
Tabla 104. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño	160
Tabla 105. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad	161
Tabla 106. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo	161
Tabla 107. Tengo claridad de por que realizo mis trabajos	162
Tabla 108. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo	162
Tabla 109. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro.....	163
Tabla 110. Mi área de trabajo permanece ordenada	163
Tabla 111. Mi área de trabajo permanece limpia.....	164
Tabla 112. En mi área de trabajo se efectúa oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias	164
Tabla 113. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva	165
Tabla 114. En mi área de trabajo la iluminación es adecuada	165
Tabla 115. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.....	166
Tabla 116. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.....	166
Tabla 117. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error	167
Tabla 118. Mi jefe reconoce mis puntos fuertes y me los hace notar.....	167
Tabla 119. Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución	168
Tabla 120. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.....	168
Tabla 121. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo	169
Tabla 122. Mi institución es un lugar relajado para trabajar	169
Tabla 123. En casa a veces temo oír el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema de trabajo	170
Tabla 124. Me siento como si nunca tuviese un día libre.....	170

Tabla 125. Muchos de los trabajadores de mi institución en mi nivel sufren de alto estrés debido a las exigencias de trabajo	171
Tabla 126. El salario devengado actualmente es satisfactorio para suplir mis necesidades básicas en relación con mis grupos de referencia. (amigos, Familiares).....	171
Tabla 127. Me siento satisfecho con la remuneración salarial en relación con mi labor desempeñada dentro de la organización	172
Tabla 128. Siento que mi labor dentro de la organización es plenamente reconocida y valorada por mis superiores	172
BIBLIOGRAFÍA	173

RESUMEN

El presente trabajo investigativo partió de la necesidad de conocer la relación entre el clima laboral y la interacción Trabajo – Familia, Familia- Trabajo de manera positiva y negativa en el Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA en la Dorada Caldas.

Los referentes teóricos de este proyecto giran alrededor de clima laboral, entendida como la manera en que se percibe el ambiente dentro de la organización de acuerdo al grado de motivación de sus empleados, abordándola desde las dimensiones de orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional, medio ambiente físico, reconocimiento, trabajo bajo presión y salario recompensa.

De igual manera se toma como referente la nueva gestión pública teniendo en cuenta que el Sena como entidad pública está regida por las normas que reglamentan el empleo público en Colombia e influye notoriamente en las condiciones laborales de los empleados tanto a nivel físico como psicológico ya que la diferencias sobre el tipo de contratación y condiciones laborales generan diferentes actitudes dentro de sus áreas de trabajo.

Por último, se describe la relación trabajo - familia como la influencia de determinadas situaciones positivas o negativas en el comportamiento de una persona dentro de la organización o en el hogar.

Se aplicaron dos encuestas, primero se empleó el Instrumento de evaluación clima organizacional –DAFP y segundo el cuestionario de Interacción Trabajo - Familia (Swing), Se estableció dividir la muestra en dos grupos, funcionarios de planta (20) y contratistas

(65), con el fin de conocer diferencias entre las dos clases de contrato y su comportamiento en el centro de formación.

Después de analizar los resultados de la aplicación de los instrumentos de Clima Organizacional e Interacción Trabajo-Familia y realizar un análisis de correlación y significancias se evidencia que no existe diferencia en la forma como los contratistas y funcionarios de planta perciben el clima laboral de la institución y tampoco en la forma como este se relaciona con la interacción trabajo-familia y familia-trabajo.

Se diseñó un plan de intervención para ejecutar acciones que permitan fortalecer las actitudes, comportamientos y situaciones de directivos, líderes y empleados que afectan el clima laboral y su relación con el trabajo - familia.

Palabras Claves: Clima organizacional, dimensiones del clima organizacional nueva función pública, relación trabajo familia positivo y negativo, instrumentos de evaluación y propuesta de intervención, correlación y significancias.

1. INTRODUCCIÓN

Todas las personas tenemos necesidades para suplir, también de interrelacionarnos con los demás, inicialmente en el colegio y luego en el lugar de trabajo, es allí donde se presentan algunos inconvenientes en sus estrategias de comunicación afectando el clima laboral en las instituciones, ya que permanecemos la mayor del tiempo y poco se comparte en familia, dejando poco espacio de esparcimiento, cultura y demás actividades, es por lo anterior que se hace necesario realizar un estudio para el mejoramiento y búsqueda de alternativas para que los empleados de las instituciones y organizaciones se sientan a gusto, donde se les respete los derechos, se les tenga en cuenta sus aportes para crecer en su vida laboral y profesional.

Por lo anterior se plantea realizar una investigación en el Centro Pecuario y agroempresarial del SENA en dos 2 grupos (funcionarios de planta y contratistas) para determinar la relación del clima laboral y la interacción trabajo familia, identificando cuáles son los factores o problemas al interior de la institución para intervenir o realizar un plan de mejoramiento en los procesos y las personas, orientadas a mejorar las condiciones laborales, económicas, sociales e implementar políticas para el fortalecimiento del clima laboral.

2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Son diversos los cambios sociales, familiares y laborales a los que se ha visto enfrentada la sociedad moderna, como son: las familias en las que los dos padres trabajan, el aumento en el número de padres solteros y el incremento de la expectativa de vida de las personas; los cuales han influido en propiciar el conflicto existente entre trabajo y familia, dado por la necesidad que tienen las personas de cumplir un buen papel en su trabajo y al mismo tiempo cumplir con las obligaciones del hogar y pasar más tiempo de calidad con sus familias.

Sin embargo, este no es el único conflicto que se puede presentar en esta relación estrecha de trabajo y familia, diferentes autores coinciden en afirmar que esta es una relación de doble sentido donde el trabajo puede intervenir en la vida familiar de los individuos y así mismo la familia puede afectar el desempeño laboral y el ambiente de trabajo de las personas, por tal razón se puede afirmar que “En la medida en que los individuos desempeñan diferentes roles, posiblemente las expectativas de un rol harán que el desempeño en otro rol se dificulte y que de esta manera, la persona experimente un conflicto” (Judge, Boudreau y Bretz, 1994). Así mismo, en la actualidad, se ha reconocido que una de las condiciones subjetivas de la calidad de vida de los trabajadores radica en la congruencia de la interacción de los ámbitos familiar y laboral, reconociéndose que ambos se influyen recíprocamente (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002).

De lo anterior se desprende la importancia que tiene el estudiar y evaluar tanto para el trabajador, su familia y para la organización en la que trabaja, la relación e influencia que

existe entre la interacción Trabajo-Familia y el Clima Laboral de las instituciones, lo cual se configura en el objeto de estudio de este proyecto de investigación.

Respecto de la relación trabajo-familia se afirma la existencia de un conflicto ocasionado por la exposición a extensas jornadas laborales en deterioro del tiempo destinado a la familia, situación que sería transversal e independiente al tipo de empleo. El bienestar, y más concretamente, la satisfacción, son conceptos que aportan una visión global de la calidad de vida de las personas. Se ha entendido que ésta puede ser medida de una manera global o en relación a dominios específicos, entre los cuales se considera que la familia y el trabajo ocupan un lugar importante para explicar la satisfacción global y el bienestar global del individuo (Edwards & Rothbard, 2000).

La relación trabajo-familia, son dos esferas fundamentales del ser humano por tanto no se deben abordar de manera independiente puesto que una influye sobre la otra, es por esto que el equilibrio entre trabajo y familia influye de gran manera en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Se hace fundamental la existencia de la seguridad de ingresos justos, estabilidad laboral, autonomía de trabajadores, mejora en los contratos; para ambientes de trabajo que posibiliten la satisfacción laboral, los niveles de compromiso, clima organizacional, evitar los niveles de ausentismo y en el grado de permanencia de éstos en las organizaciones.

Para el caso del Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA, por ser una entidad del gobierno, presenta dos tipos de contratación para sus empleados, uno por prestación de servicios (contratistas) y el otro de planta (funcionarios). En el SENA se evidencia que los

funcionarios por ser contratados directamente por la institución tienen más privilegios que los contratistas, como por ejemplo al momento de realizar actividades de Bienestar Laboral en el periodo de vacaciones de los aprendices, no tienen en cuenta a los contratistas en dichas actividades, ellos deben continuar con su labor habitual, lo que genera desigualdades entre los dos tipos de empleados.

Por tal motivo la preocupación investigativa de este estudio es como el Clima Laboral afecta más al contratista al verse vulnerable y poco importante a la hora de ser tenido en cuenta para dichos casos, lo cual afecta su vida profesional, genera conflictos con sus compañeros y puede verse reflejado en baja autoestima y afectar su vida familiar.

3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la interacción Trabajo-Familia en los empleados del Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA- Regional Caldas, Sede La Dorada?

4. ANTECEDENTES

A continuación, se enuncian las principales investigaciones que se han realizado con respecto al tema objeto de estudio: Clima Laboral y la Interacción Trabajo –Familia.

4.1. “Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios”. E. Muñoz-Seco, J.M. Coll-Benejama, M. Torrent-Quetglas y L. Linares-Pouc. Menorca - Islas Baleares - España. Noviembre, 2004

Descripción del estudio: Investigación realizada en el Centro de Salud Dalt Sant Joan; ubicado en Menorca - Islas Baleares - España. En el cual se midió al mismo tiempo y en profesionales de un centro de atención primaria del Área de la Salud, la calidad de vida profesional y el clima de la organización, con el fin de conocer la influencia del Clima Organizacional sobre la Calidad de Vida Profesional. La encuesta recogía distintas variables explicativas, como la edad, el grupo profesional (médico, enfermera, auxiliar y personal de admisión), el centro de trabajo, la relación laboral y la antigüedad.

Resultados y Conclusiones:

- El clima influye en la calidad de vida profesional, especialmente en la motivación y el apoyo directivo. El compromiso mejora la motivación intrínseca y la percepción de demandas. La valoración del apoyo directivo mejora si lo hacen la cohesión y el trabajo en equipo.
- El clima organizacional influye en la calidad de vida profesional, especialmente en la motivación de los trabajadores y su percepción de apoyo directivo.

- Los trabajadores que declaran mayor compromiso también refieren una mayor motivación intrínseca y una menor percepción de demandas.
- Los profesionales que puntúan mejor la cohesión y el trabajo en equipo son los que declaran una mejor valoración del apoyo directivo.

4.2. “Relación entre Clima Organizacional, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos de una Institución Privada”. Natalia Francesca Castillo Dávila. Facultad de letras y ciencias humanas, especialidad de Psicología. Pontificia Universidad Católica de Perú. Lima - Junio, 2014

Descripción del estudio: La presente investigación se orienta a precisar la relación entre tres variables psicológicas: clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. El estudio se realizó con una muestra de trabajadores pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos de una institución del sector privado en el Perú.

Resultados y Conclusiones:

- Los resultados muestran una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral.
- Existen también, en los diferentes grupos jerárquicos, diferencias estadísticamente significativas entre las variables estudiadas. Los trabajadores que ocupan posiciones más elevadas dentro de la organización, perciben el clima organizacional de manera más favorable, reportan niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral.

- Al elevarse la percepción favorable del clima laboral y al reportar mayor regulación identificada e intrínseca hacia el trabajo, la satisfacción laboral será más elevada. Es así, que la presencia de una regulación externa hacia las tareas, podría impactar negativamente sobre la satisfacción laboral de los trabajadores. A mayor regulación externa, menor satisfacción laboral. Se considera que cuánto más favorable sea la percepción del clima laboral, mayor será la regulación identificada e intrínseca.
- Es así que resulta posible inferir lo siguiente: cuanto más favorable y elevada es la percepción del clima laboral, mayor motivación introyectada, identificada y/o intrínseca se tendrá hacia el trabajo. De la misma manera, se podría considerar que, a mayor presencia de estos tres tipos de motivación, mayor satisfacción laboral habrá. No obstante, es importante resaltar que la regulación introyectada es aquella que reporta más altos niveles al asociarse con el clima laboral. La identificada, por otro lado es la más elevada al asociarse con la satisfacción laboral.
- Es importante resaltar, que tanto en el cargo bajo como en el elevado, la motivación intrínseca se encuentra asociada, de forma mediana y alta respectivamente, con la satisfacción laboral, lo cual no ocurre en el grupo cargo medio. Sin embargo, cabe señalar, que el clima y la satisfacción laboral se asocian en el grupo de cargo medio, a pesar que la intensidad de dicha asociación es mediana.
- En síntesis, es posible afirmar que el clima organizacional positivo impacta de manera relevante sobre la motivación, rendimiento y satisfacción laboral de los empleados.

4.3. “Influencia de la situación laboral en el ajuste familia-trabajo”.
Aguirre Zubiaurre Z. Martínez Díaz M. P. Facultad de Ciencias
Humanas y Sociales. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
Marzo, 2005.

Descripción del estudio: El objetivo de este estudio es analizar qué papel juegan determinadas variables laborales, tales como la satisfacción laboral, la flexibilidad horaria, el número de horas trabajadas a la semana, la autonomía, el absentismo, el rendimiento, las intenciones de abandonar la organización y el apoyo por parte de los supervisores, en la relación familia-trabajo. No obstante, también se ha estudiado una variable de tipo personal: la satisfacción vital. Todos los participantes de este estudio cumplen los siguientes requisitos: vivir en pareja, ser padre o madre y tener un trabajo remunerado.

Resultados y Conclusiones:

- Mayores niveles de conflicto trabajo-familia están asociados con menor satisfacción laboral en el caso de las mujeres, pero no en el de los varones.
- Mayores niveles de conflicto trabajo-familia se relacionan con mayor número de horas trabajadas a la semana.
- Mayores niveles de facilitación trabajo-familia se relacionan con mayor satisfacción laboral y mayor apoyo por parte de los supervisores, por tanto, son variables que favorecen el ajuste familia-trabajo.
- Los resultados muestran que mayores niveles de facilitación familia-trabajo está asociada con mayores intenciones de abandonar la organización. Además, en el caso de las mujeres se concluye que mayores niveles de facilitación familia-trabajo se relacionan con menor apoyo por parte de los supervisores.

- Los resultados muestran que el conflicto trabajo-familia se relaciona con la satisfacción laboral, ya que a medida que aumenta el conflicto trabajo-familia, disminuye la satisfacción laboral. Aquellos individuos que experimentan que su trabajo les dificulta pasar más tiempo y de mejor calidad con su familia, tienden a percibir su trabajo de forma negativa, ya que las condiciones de éste les imposibilitan hacer aquello que desean, por lo que disminuye su grado de satisfacción con las distintas facetas relacionadas con el trabajo.
- Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que mayores niveles de conflicto trabajo-familia se relacionan con mayor número de horas trabajadas a la semana. Cuando se tiene una jornada laboral muy extensa es difícil implicarse en la realización de las tareas domésticas y de crianza de los hijos, por falta de tiempo o por incompatibilidad de horarios, y es muy probable que el trabajador se encuentre cansado cuando está en casa, aspectos que conllevan la disminución de la calidad del tiempo que se pasa con la familia.
- Las conclusiones de este estudio ponen de manifiesto la importante influencia que las variables laborales: satisfacción laboral, número de horas trabajadas semanalmente, apoyo por parte de los supervisores y las intenciones de abandonar la organización, ejercen sobre el ajuste familia-trabajo.

4.4. “Equilibrio trabajo-familia, apoyo familiar, autoeficacia parental y funcionamiento familiar percibidos por funcionarios públicos de Chile”. Elizabeth Riquelme Orellana, Aransazú Rojas Habibe, Andrés Jiménez Figueroa. Programa de investigación “Calidad de Vida y Ambientes Saludables”. Universidad de Talca. Chile. Junio, 2012.

Descripción del estudio: En esta investigación se analiza la relación entre el equilibrio trabajo-familia, apoyo familiar, y autoeficacia parental en funcionarios públicos de la Región del Maule, determinando las diferencias entre hombres y mujeres.

Resultados y Conclusiones:

- Es posible señalar que en la variable equilibrio trabajo-familia, existen diferencias estadísticas entre hombres y mujeres profesionales. Frente a lo cual se puede concluir que los hombres son los que presentan un nivel más bajo respecto de las mujeres, es decir, presentan más conflicto inter roles que las mujeres, menos satisfacción en el trabajo y en el hogar, y menor nivel de ajuste entre los múltiples roles.
- Es así cómo es posible indicar que esta diferencia en el nivel de equilibrio percibido por mujeres y hombres, puede ser generada por el modo en que se distribuyen las tareas entre ambos sexos, lo cual no permitiría conciliar la vida personal, familiar y laboral en hombres, ya que no existe corresponsabilidad, es decir, no existe una distribución de las labores y las responsabilidades domésticas de forma equitativa y que impliquen por igual a todos los miembros del grupo familiar (Rodríguez, Peña y Torío, 2010).
- A pesar de que las mujeres se ven expuestas a una doble jornada, es decir, trabajan remuneradamente fuera del hogar y además llegan a éste a realizar labores domésticas y a dedicarse al cuidado de los hijos, estarían logrando un mayor ajuste trabajo- familia.
- Existe relación entre el equilibrio trabajo-familia y autoeficacia parental entre hombres y mujeres profesionales, por lo que a mayor equilibrio trabajo-familia, mayor autoeficacia parental y viceversa, es decir, cuando los jefes de hogar (padres o madres)

se sienten auto eficaces, sentirán también que son capaces de cumplir óptimamente sus funciones en el trabajo y en la familia, manteniendo un equilibrio entre ambas esferas.

4.5. “La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas”. Guillermo Otálora Montenegro. Facultad de Administración. Universidad de los Andes. Bogotá - Colombia. Octubre, 2007”.

Descripción del estudio: El propósito de este estudio es explicar cómo los conflictos que surgen en la relación trabajo-familia se relacionan con el estrés individual en dos organizaciones colombianas, específicamente dos cajas de compensación familiar situadas en Bogotá.

Resultados y Conclusiones:

- Se puede afirmar que el conflicto entre los roles que desempeñan las personas tanto en la familia como en el trabajo es una clase especial de conflicto en el cual las presiones ejercidas sobre cada uno de dichos roles son incompatibles.
- Se confirmó que la interferencia del trabajo con la familia y la interferencia de la familia con el trabajo son dos componentes del conflicto trabajo-familia.
- Las responsabilidades familiares están positivamente relacionadas con el conflicto trabajo-familia. Todas las relaciones entre las responsabilidades familiares y el conflicto trabajo-familia (en términos de la interferencia del trabajo con la familia) fueron positivas y estadísticamente significativas.

- En términos de la situación para hombres y mujeres, los resultados muestran que el conflicto trabajo-familia es mayor para las mujeres que para los hombres, en cuanto a sobrecarga en el cuidado de hijos y de adultos mayores.
- Las mujeres solas, sin hijos, cuidan adultos, y esta tarea es una fuente importante tanto del conflicto trabajo-familia como de estrés. Sin embargo, los promedios de los grados de estrés reportados son bajos en sus dos componentes.

4.6. “Relación Vida Familiar y Laboral de los empleados de la Institución Universitaria CEIPA”. Liliana María Gutiérrez Vargas. Beatriz Eugenia Vanegas Bonett. Facultad de Psicología. Universidad de Manizales. Manizales, Colombia. 2013”.

Descripción del estudio: El estudio tiene como propósito analizar la percepción de conflicto bidireccional Trabajo-Familia de los empleados vinculados a la Institución Universitaria CEIPA, según aspectos sociodemográficos y condiciones laborales e identificar la información y uso que de las prácticas o políticas de conciliación trabajo-familia implementadas en la Institución. Así, desde la perspectiva de conflicto se estudió la percepción de conflicto trabajo-familia de los empleados de la Institución Universitaria CEIPA analizados desde tres formas de conflicto: basado en el tiempo, en la tensión y en el comportamiento; y dos direcciones, el conflicto donde el trabajo interfiere con la familia y donde la familia interfiere con el trabajo. Y desde la perspectiva de la conciliación, el análisis de las políticas y prácticas de conciliación trabajo-familia identificadas y utilizadas por los empleados del CEIPA.

Resultados y Conclusiones:

- Como resultados relevantes se evidencia la existencia de un nivel de conflicto especialmente en la dirección en la que el tiempo del trabajo interfiere con la familia. De forma similar ocurre en la dirección en la que la tensión generada en el trabajo interfiere con la familia.
- Fue posible evidenciar la existencia de un nivel de conflicto trabajo – familia en los empleados de la Institución Universitaria CEIPA, basado en el tiempo, la tensión y el comportamiento en las direcciones en las que el trabajo interfiere con la familia y viceversa.
- Para el caso del conflicto basado en el tiempo, se pudo observar que hay una tendencia (no muy alta) hacia la percepción de este tipo de conflicto, especialmente en la dirección en la que el tiempo del trabajo interfiere con la familia. De forma similar ocurre con el conflicto basado en la tensión, el cual si bien se percibe en ambas direcciones (trabajo hacia la familia y familia hacia el trabajo) es superior en la dirección en la que la tensión generada en el trabajo interfiere con la familia. Sin embargo, ante el conflicto basado en el comportamiento, se evidencia una baja percepción de conflicto en ambas direcciones.
- Se pudo inferir que la percepción de conflicto en los empleados de CEIPA (según los clúster identificados) no se asocia con variables demográficas como género, edad, estado civil, tener hijos y tener adultos mayores a cargo; y ocupacionales como cargo, proceso, tipo de contrato, antigüedad y jornada laboral. Sino que la pertenencia a los clúster se asocia de una parte, con la percepción de existencia de políticas de flexibilidad laboral como permiso para atender una emergencia familiar y tiempo libre para formación; y de servicios como préstamos de la institución para los empleados. Y

de otra, con el uso de políticas específicas de flexibilidad laboral como tiempo libre para formación, y de servicios como gimnasio, club deportivo y actividades recreativas desarrolladas dentro del ámbito laboral.

4.7. “La comunicación y su relación con el clima organizacional en el centro de procesos industriales SENA Regional Caldas; Diana Carolina González Díaz, Paula Alexandra Cano Osorio y Yamile Andrea Jaramillo Henao, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Manizales”

Descripción del estudio: El objetivo del presente estudio se enfocó en analizar la relación existente entre la comunicación y el clima organizacional en el Centro de Procesos Industriales SENA regional Caldas; para lo anterior se utilizaron cuestionarios estandarizados que permitieron la recolección de la información y se efectuó el respectivo procesamiento e interpretación de los hallazgos evidenciados.

Resultados y Conclusiones:

- El clima organizacional al interior de la entidad según los resultados obtenidos, es propicio para el desarrollo de las funciones, ya que las personas encargadas de liderar cada proceso cuentan con un estilo de dirección enmarcado en los conocimientos y habilidades gerenciales, así como los rasgos y cualidades suficientes para dirigir los grupos de interés, de esta forma se contribuye con la consecución de los objetivos y la ejecución del plan estratégico de la entidad.
- El Centro de Procesos Industriales cuenta con personal administrativo cuyas capacidades profesionales y humanas son acordes al cargo que desempeñan y a

través de los conocimientos, habilidades y competencias, garantizan no solo un buen desempeño a nivel laboral sino también un crecimiento individual.

- La comunicación al interior de la entidad, de acuerdo a los resultados obtenidos, muestra que las personas reciben información de los diferentes canales de comunicación, respecto a cambios en la entidad, retroalimentación en los procesos realizados y en cuanto a su desempeño laboral, con el objetivo de que sean autónomos en la toma de acciones, generando en ellos sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad.
- Así mismo, envían la información a los diferentes grupos de interés con los cuales se relaciona y hacen el seguimiento necesario para asegurar que no haya interrupciones en otro proceso por falta de información y así evitar inconvenientes; sin embargo en las dimensiones más bajas se deduce que las personas se saturan de mucha información y adicionalmente no logran asimilarla en su totalidad, dificultando sus labores, por lo que no se apropian de dicha información, generando conflictos y cuellos de botella en los procesos, especialmente en el proceso de la formación profesional integral, donde la mayoría de los funcionarios encuestados se desenvuelven.
- Por tal motivo se pretende diseñar un modelo de gestión para el desarrollo como insumo para los líderes e interventores de cada área con el fin de medir el nivel de cumplimiento y facilitar la revisión periódica de las actividades y obligaciones asignadas a los empleados, Así mismo fortalecer el capital intelectual y desarrollo personal y también potencializar sus competencias comportamentales. Lo anterior con el fin de mejorar el desempeño laboral de los empleados, contribuir a su

desarrollo personal y elevar sus niveles de satisfacción, efectividad y permanencia dentro de la entidad.

4.8. Modelo de gestión para mejorar el clima organizacional en el Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila; Adrián Mauricio García Córdoba, UNAD, 2016

Descripción del estudio:

Conocer cuál es el nivel de satisfacción de los servidores, se vio la necesidad de evaluar el clima organizacional dentro del Centro de Formación a través de una herramienta válida y confiable, la cual evalúa dimensiones relacionadas con la comunicación, organización, liderazgo, condiciones de trabajo, remuneración, trabajo en equipo y motivación, el cual se debe dar a través de la comunicación, la capacidad gerencial y la consistencia, igualmente con el respeto, por medio de la aprobación de las prácticas de la organización frente a las personas, que se consigue con apoyo y espacios de participación, que permiten que los empleados no solo expresen sus ideas e inquietudes, sino que éstas se traduzcan en iniciativas de crecimiento y transformación, también la imparcialidad, percibida en los líderes como compromiso con la equidad y la ausencia de favoritismo y por último y no menos importante, la camaradería, la cual tiene que ver con la inteligencia emocional de los empleados, cómo se comportan frente a diversas situaciones, sin perder el sentido de equipo.

Resultados y Conclusiones:

- Es posible concluir que el clima organizacional del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano - SENA Pitalito Huila, en el área administrativa se ve un

clima laboral aceptable, en donde las dimensiones evaluadas superaron el rango promedio.

- Por el contrario, con respecto a los Instructores contratistas existen inconformidades, las cuales hacen que el clima laboral se vea afectado por:
 - Falta de una comunicación asertiva entre supervisores – empleados y entre los mismos compañeros de trabajo.
 - Falta de actitud de trabajo en equipo.
 - Los instructores una vez ingresan a laborar al centro de formación no reciben una inducción adecuada para ejercer sus funciones.

5. JUSTIFICACIÓN

Diversas investigaciones se han enfocado en estudiar el clima laboral y la interacción trabajo familia de manera independiente, por tanto, la principal motivación con el presente proyecto investigativo es definir cómo se relacionan estas dos variables identificando como afecta al clima laboral de las organizaciones la interacción positiva o negativa entre trabajo y familia.

Nuestro interés es conocer la relación que existe entre el clima laboral y la interacción bidireccional trabajo – familia de los empleados del Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA Sede la Dorada, a través de la aplicación de dos encuestas, la primera mide el clima organizacional (DAFP) y la segunda cuestionario de interacción trabajo familia (swing), evaluando las dimensiones de orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional, medio ambiente físico, reconocimiento, trabajo bajo presión, salario y recompensa, lo que permite plantear un plan de mejoramiento del clima organizacional en el centro de formación. Esta herramienta es útil ya que permite conocer cómo se sienten los empleados dentro de la institución y que tanto afecta la relación trabajo familia.

De igual manera es importante conocer si el tipo de contratación en los centros de formación del SENA interfiere en las relaciones descritas anteriormente.

La utilidad del presente estudio es definir si las políticas actuales del área de gestión humana están siendo efectivas para mejorar el bienestar de los empleados y por ende el

clima laboral, propiciando implementación de estrategias de mantenimiento y mejoramiento.

6. OBJETIVOS

6.1.Objetivo General

Analizar la relación entre el clima laboral y la interacción trabajo-familia en los empleados -Funcionarios de planta y contratistas- del Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA-Regional Caldas, Sede La Dorada.

6.2.Objetivos Específicos

- Identificar la influencia positiva o negativa de la interacción Trabajo-Familia en los empleados -Funcionario de planta y contratistas- del Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA-Regional Caldas, Sede La Dorada.
- Describir las características del clima laboral en el Centro Pecuario y Agro-empresarial del SENA-Regional Caldas, Sede La Dorada.
- Establecer la relación entre la interacción trabajo-familia y el clima laboral en el Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA-Regional Caldas, Sede La Dorada.
- Diseñar una estrategia de intervención teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos al relacionar la interacción trabajo-familia y el clima laboral en el Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA-Regional Caldas, Sede La Dorada.

7. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, es una entidad pública del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa; adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia. Ofrece formación gratuita a millones de colombianos que se benefician con programas técnicos, tecnológicos y complementarios que, enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país, entran a engrosar las actividades productivas de las instituciones 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 institución, a través de la vinculación al mercado laboral -bien sea como empleado o subempleado-, con grandes oportunidades para el desarrollo empresarial, comunitario y tecnológico.

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

formación, innovación, internacionalización y transferencia de conocimientos y tecnologías.

7.1.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.

7.2.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.

8. MARCO TEÓRICO

8.1. CLIMA LABORAL

8.1.1. Definiciones

“Goncalves (1997) sustenta que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.”

Claramente esta definición de manera resumida presenta una forma clara de estudiar el clima al interior de una organización, sin excluir por supuesto aquellas definiciones que integran los procesos, la estructura organizacional y los comportamientos individuales, considerados éstos últimos como componentes del clima organizacional y que al ser estudiados y analizados como un todo permiten tener una precisa identificación del clima que se presenta en una organización determinada.

Para Chiavenato (2004, p.85, 86, 120) “El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización ... El Clima Organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa. Este autor afirma que el nivel de motivación que experimentan los empleados influye directamente en el clima laboral de la organización, así, si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes; pero cuando la motivación de los miembros es baja, ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar y sobrevienen en los empleados estados de depresión, desinterés, apatía y descontento; hasta llegar a estados de agresividad, agitación, insubordinación e inconformidad, característico de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la institución por medio de huelgas o mítines.

Según Gan y Triguiné (2012, p.275) el clima laboral es “un indicador fundamental de la vida de la institución, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y

jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza.”

Para Schneider y Reichers (1983) citado por Uribe Prado (2014, p. 39, 41 “El clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores, corresponde a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.

Según lo señala Woodman y King (1978), las primeras definiciones al respecto que obtuvieron mayor aceptación son las siguientes:

Forehand y Gilmer (1964) definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.

Tagiuri y Litwin (1968) consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación, es por ello que el clima organizacional es una característica con cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), basados en las propiedades del clima organizacional, lo define como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional forma de un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características, resultados del comportamiento y contingencias.

Hellriegel (1974) define al clima organizacional como un conjunto de atributos percibidos de una organización y o sus subsistemas, o ambos, sean acordes con sus miembros o el entorno.

Seisdedos, (1985, p.8) “El clima laboral puede entenderse como una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otras. Así, pues, es un conjunto de percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros.

Darío Rodríguez (2005 p.161) define clima organizacional “a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”.

A continuación, se presentan otras definiciones según:

Esparragoza, David Juliaio; Sánchez Bejarano, Ciro; Martínez Díaz, Domingo, pg. 280 y 281, 2014

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1939	Lewin, Lippit y White	El clima organizacional está relacionado de forma directa con las actividades de liderazgo. La reacción o clima de un grupo depende

		del tipo de liderazgo al cual este es expuesto. La función de un líder es la de crear una atmósfera que influya en el equipo.
1951	Lewin	El concepto de clima debe observarse en lo individual, es decir, hace parte del ambiente psicológico (o ambiente de la persona). El clima tiene como propósito unir los objetivos de la organización.
1955	Francis Cornell	Ingresa el término “percepciones” dentro de la acepción de clima, como una combinación que permite entender la posición de las personas en su trabajo
1957	Argyris	Desarrolla el concepto teniendo en cuenta valores como confianza, tranquilidad y otros que permiten dirimir problemas y resolverlos (tomado de Gómez, 2004).
1960	Sells	Está de acuerdo con Cornell en que la percepción del individuo influye en su comportamiento. Involucra la aceptación o rechazo de las restricciones sociales como condicionantes
1963	Halpin y Croft	Percepción que tiene un empleado sobre la organización
1964	Atkinson	Introduce la “motivación promovida”: Es posible manipular o controlar el clima a través de acciones empresariales.
1964	Forehand y Gilmer	Definen al clima como un conjunto de elementos claros e identificables que expresan el carácter de una organización. Agregan la influencia que este ejerce en el comportamiento de sus miembros.
1968	Littwin y Stringer	El clima es la visión compartida de los individuos relacionada con la forma estructural de las organizaciones y el sistema de sanciones (tomado de Fernández, 2004).
1968	Tagiuri y Litwin	El clima puede ser descrito mediante un conjunto de características particulares de la organización. Es perdurable en el tiempo.
1968	Pace	Incluye el ambiente interno como parte esencial del clima, manifestando que este es tomado como rasero para definir si existe o no percepción de calidad. El resultado de este ejercicio es entendido como clima laboral. Manifiesta también que este influye de forma directa a nivel actitudinal entre sus miembros.
1971	Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	El clima depende de la interacción de la institución con su ambiente interno y externo, mantienen la percepción como elemento crítico.
1972	Hall	El clima es una función del ambiente laboral que perciben de forma directa o indirecta los trabajadores. Es influyente en la conducta del empleado.
(1972) (1974)	Pritchard y Karasick (1972); Helleriegel y Slocum (1974)	El clima se circunscribe como producto de la percepción, pero especifica su contexto inmediato. Se proponen once dimensiones para su medición.
1974	Dubrán	El clima se puede traducir como la integración del ambiente interno

		de la organización en términos de la sensación, personalidad y carácter.
1974	James y Jones	Hacen una diferencia importante entre el clima de organización y el clima psicológico. El primero atiende a las conductas, el segundo a las motivaciones.
1976	Cambell	Incluye los procesos como generadores de comportamientos en la organización. Manifiesta que el clima está íntimamente relacionado con la estructura de las operaciones.
1976	Payne y Pugh	Coinciden en que el clima se manifiesta a través de percepciones. Este tiene en cuenta variables como actitudes, normas, sentimientos y conductas.
1979	Dessler	Incluye los términos de estructura, recompensa y consideración como parte esencial en la formación de opiniones como motor del clima.
1980	Naylor Pritchard e Ilgen	Establece al clima como cualidad duradera inmersa en el ambiente interno de la organización.
1984	Flippo	Realiza un parangón entre el clima laboral y el meteorológico para considerar cómo es el resultado de múltiples variables que confluyen para crear un ambiente que influye en el comportamiento de los miembros.
1984	Gibson et al.	El clima es una mezcla de percepciones que involucra variables conductuales y estructurales de la organización. Se incluye el concepto de comunicación y las reacciones que sobre las acciones tomen los integrantes de la organización.
1987	Brunet	Toma en cuenta no solo las variables relacionadas con la percepción y el ambiente interno, en términos de satisfacción y productividad, sino que incluye también el medio físico de la organización como variable en la percepción del clima.
1990	Reichers y Schneider	El clima es una mezcla de percepciones que se comparten sobre los procedimientos organizacionales en organizaciones formales o informales (Gómez, 2004).
1990	Chiavenato	Incluye como factores influyentes en el clima la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros. Manifiesta que el clima genera dinámicas que pueden llevar a una mejor o menor productividad en la organización
1990	Robbins	Explica el clima como la personalidad de la organización. Manifiesta que es posible asimilarla bajo la cultura organizacional.
1992	Álvarez	Es la forma como el individuo expresa sus percepciones acerca del entorno del ambiente interno del cual participa en la organización.
1992a y 1992b	Álvarez	Manifiesta que el clima da paso a un sentido de pertenencia en la institución que coadyuva a la satisfacción laboral. Se traduce a la

		manera de un ambiente favorable o desfavorable en una organización.
1992	Gibson, Ivancevich y Donnelly	Se hace un paralelo entre clima y cultura organizacional. Se indica que los factores comunes que se manejan en estas son una pieza fundamental en la descripción del clima.
1995	Peiró	Hace énfasis en la subjetividad que marca el concepto. Establece el clima como un equilibrio entre estructura y proceso.
1996	Silva	El clima se define a partir de las percepciones de la persona. Es una variable integradora en los procesos que involucran a los grupos de una organización.
1997	Goncalves	El clima es una parte importante del proceso perceptual que manifiesta tener un trabajador en relación con los procesos y estructuras en los que están inmersos los medios laborales en los que él se encuentra.
2005	Robles	Involucra la dinámica de cambio que encierra el concepto a través del tiempo como un fenómeno de percepciones sociales en la organización.
2003	García	El clima está compuesto de las percepciones y la opinión de un individuo con relación a la organización, a los factores de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.
2006	Méndez	Es la dinámica cambiante que resulta de los procesos de interacción social mediados por sistemas de valores, actitudes y creencias en el ambiente interno de una organización.

Cuadro 1. Tomado de Esparragoza, David J 1

8.1.2. Variables

Darío Rodríguez (2005 p.161) refiere que existen cinco variables de clima organizacional las cuales son:

1. Variables del ambiente físico: tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
2. Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
3. Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones etc.
4. Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

5. Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stres, etc.

Por su parte Rensis Likert citado por Darío Rodríguez (2005 p. 161) sostiene que “en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. estas son variables causales. otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

8.1.3. Dimensiones

Rensis Likert citado por Darío Rodríguez (2005 p. 161) ofrece instrumentos de medición del clima organizacional que consideran como dimensiones: estilo de autoridad, esquemas motivacionales, comunicaciones, procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, procesos de planificación, procesos de control, objetivos de rendimiento.

Litwin Istnger (1978) proponen nueve dimensiones que explicarían el clima organizacional: estructura, responsabilidad recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidades. Moos (1974) plantea diez dimensiones para definirlo: compromiso, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad. Y Patterson et al (2005) definen las siguientes: bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir y retroalimentación de desempeño. (citado por gañan 2017, pág. 23).

Finalmente, para la presente investigación se aplicó el instrumento de evaluación clima organizacional del Departamento de administración de la función pública (DAFP), el cual tiene en cuenta las siguientes variables que cada entidad del sector público implementa para el diagnóstico e intervención en el clima laboral para poder definir estrategias claras y efectivas:

DIMENSIONES	DEFINICIÓN
ORIENTACION ORGANIZACIONAL	Claridad de los servidores públicos sobre la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrollan la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y la dotación de recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.
ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	Nivel de percepción de los servidores públicos sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de éstos en sus respectivos cargos y a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional
ESTILOS DE DIRECCIÓN	Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área. Rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.
COMUNICACION E INTEGRACIÓN	Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades, orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.
TRABAJO EN GRUPO	Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.
CAPACIDAD PROFESIONAL	Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que, en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.
MEDIO AMBIENTE FISICO	Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos.

Cuadro 2. Fuente: Función pública

8.2.FAMILIA

Para Palacio (2004 p. 119) La familia es un escenario de sociabilización, interacción y comunicación en un proceso de aprendizaje de usos, hábitos, costumbres, rituales e imaginarios que le dan sentido a las formas de relación consigo mismo, con las demás personas y con el medio que lo rodea”, lo define como una forma de organización social básica, en la cual se inician los procesos de reproducción cultural, integración social y formación de las identidades individuales que dan cuenta de una red de relaciones de parentesco y consanguinidad, afinidad y legalidad que permite descifrar el sentido que le corresponde en la elaboración de vínculos afectivos.

Para abordar la familia como construcción social implica considerarla como grupo social conformada por seres humanos que se encuentran sujetos a procesos de transformación constante, determinantes en los procesos de desarrollo ya que estas brindan bases para que el individuo pueda convertirse en un ser social a través de la transmisión de pautas de comportamiento, costumbres creencias y valores que influye notoriamente en las actitudes y decisiones que las personas realizan en sus vidas cotidianas que en ocasiones contribuyen en la calidad de vida y en ocasiones no.

Para palacio (2004. p. 119) las familias adquieren el valor fundamental para influir en las decisiones individuales y colectivas, ya que este es un espacio de convivencia en el cual se transmiten una variedad de maneras de comunicarse que puede ser de manera verbal y no verbal para expresar sentimientos como afecto, el apoyo, o al contrario desinterés, despreocupación entre otros, que pueden marcar de gran manera el funcionamiento familiar e incidir en la formación de seres humanos íntegros, saludables y positivos para el mundo

Suárez y Restrepo (2005) refieren que “cuando nos referimos a las familias como espacios donde se debe expresar afecto, comprensión, apoyo y cooperación estamos hablando de la importancia y la influencia de estos para la formación de individuos, teniendo en cuenta que dependiendo del apoyo que cada miembro del grupo familiar demuestre se toman decisiones más acertadas. Familia se remite a un espacio social en el que se concretan las condiciones y las posibilidades existenciales de hombres y mujeres. Allí se toman decisiones y se realizan acciones entorno a salud, educación, alimentación, higiene, recreación, trabajo, cuidado a sus integrantes, soporte afectivo- emocional, participación de sus miembros en otros espacios sociales, la dinámica interna que sostienen y el futuro como familia”.

Las tesis economicistas de Becker permiten explicar cómo los cambios aumentan la tensión matrimonial, al tener la familia que cambiar la distribución tradicional de roles, en la cual el hombre se centraba en la producción material de bienes, y la mujer en la de bienes no materiales, especialmente los hijos, Al disminuir el tamaño de la familia y entrar la mujer al mundo laboral externo la conveniencia económica de mantenerse casados disminuye, así como la de contraer matrimonio y aumenta el número de convivencias.

de acuerdo al análisis de Becker, es la calidad de los hijos, que presentan más problemas académicos o conductas de riesgo, al tener menor tiempo de contacto con los padres, estos invierten cada vez más tiempo en la producción de bienes materiales, y cada vez menos en la de bienes humanos.

Las fórmulas o modelos económicos de Becker calzan con la ya mencionada Psicología Evolucionaria (1), al mostrar cómo las decisiones no conscientes con respecto a pareja, tamaño y calidad de la familia, estabilidad de los matrimonios, tienen una racionalidad que

algunos dirían regida por la “mano invisible” de Adam Smith, y otros relacionarían con la lógica simétrica del inconsciente freudiano. Las propuestas de Becker tienen relevancia en psiquiatría actual al estudiarse los desencadenantes.

Jerarquía de las Necesidades Humanas

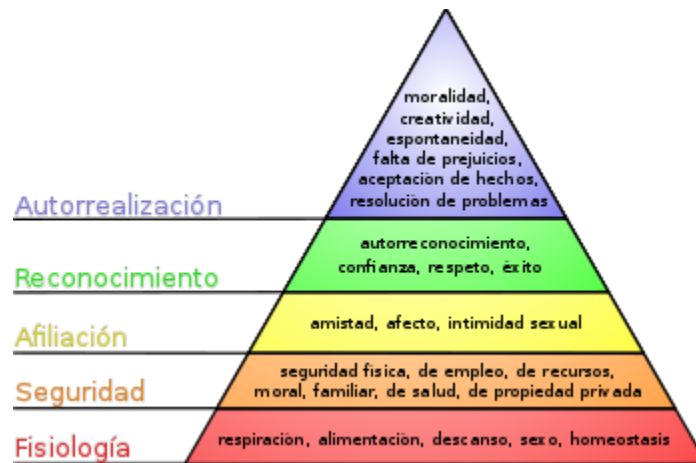


Figura 1. Pirámide de Maslow (1999)

La teoría Maslow se basa en una pirámide de cinco necesidades que el individuo debe cubrir jerárquicamente para llegar al máximo nivel de satisfacción. Para subir cada peldaño se debe haber cubierto por completo el escalón anterior, sino no se puede avanzar. Esta jerarquía comienza en la base donde se encuentran las necesidades fisiológicas que tienen que ver con lo más esencial del ser humano, es decir, cubrir aquellas necesidades de supervivencia o biológicas como respirar, comer, dormir, tener un refugio o tener relaciones sexuales. La siguiente necesidad en esta escala son las referentes a la seguridad y la protección, es decir, la estabilidad, el orden y el amparo que te pueden producir tener un empleo fijo, el acceso a la sanidad, unos ingresos regulares, una vivienda propia o los cuerpos de seguridad. La necesidad posterior es la de afiliación y el afecto, hacen referencia a la asociación, participación y aceptación del individuo, ya que el ser humano lleva

consigo el precisar intrínsecamente relacionarse y sentir que forma parte de un grupo social como la familia, los compañeros/as o amigos/as porque producen compañerismo, afecto y amor. El siguiente es la estima de sí mismo, que genera en el individuo la autoconfianza, la competencia o el logro. Además, precisa el reconocimiento por parte de los de su alrededor para cubrir necesidades como el estatus, la fama, la gloria o el respeto de los demás hacia su persona. Por último, para llegar a la cima de esta secuencia de necesidades la persona debe estar auto-realizada o auto desarrollada, es decir, debe desarrollarse espiritual y moralmente, tiene que tener una búsqueda de una misión en la vida, de ayuda a los demás, es un aspecto más interno de la persona.

8.3.TRABAJO

(Marx, 1857-58, II: 119-122; Elster, 1985 y 1989) define el trabajo como “una actividad orientada a un fin (dimensión cognitivo-instrumental, o teleológica), pero también es interacción social y comunicación (dimensión práctico-moral, o social), así como autoexpresión práctica del ser humano, que desarrolla en él «el libre juego de las fuerzas vitales físicas y espirituales» (1872: 319) (dimensión estético-expresiva). En uno u otro pasaje de su obra, Marx puede hacer mayor o menor énfasis en cada una de estas dimensiones, pero las tres se hallan presentes en el conjunto de sus escritos.

Blanch, (1996) considera que el trabajo constituye una de las actividades de mayor importancia para la integración y ajuste psicológico y social de los individuos. Desde la era industrial el trabajo trasciende la estricta esfera de la economía para extenderse e insertarse

en otros ámbitos relevantes en la vida de las personas y las comunidades, en la experiencia individual y colectiva, llegando en muchos casos a determinarlos

(Hopenhayn, 1994; Blanch, 1996). Debido a la revolución industrial y a los grandes cambios en las formas de trabajar, la emergencia de nuevos valores sociales, la modificación de los mercados de trabajo y los imperativos productivos sobre los trabajadores y sus familias, a menudo se separó temporal y físicamente las áreas de trabajo y familia, considerándolos como dos dominios independientes. Una de las probables explicaciones de esta separación, se encuentra en la diferenciación de roles, adscribiéndosele al hombre tradicionalmente el papel de sostenedor del hogar y a la mujer las labores domésticas. Esta diferenciación tiende a diluirse en la época actual lo que, como esbozaremos más adelante, conjuntamente con el incremento en la igualdad de derechos entre sexos no ocurre sin consecuencias para el bienestar de la familia.

Según Clarck (2000) es durante la década del setenta cuando en las investigaciones se asume el impacto del trabajo (conductual y emocionalmente) sobre la familia y viceversa. Actualmente, se ha reconocido que una de las condiciones subjetivas de la calidad de vida de los trabajadores radica en la congruencia de la interacción de los ámbitos familiar y laboral, reconociéndose que ambos se influyen recíprocamente

8.4. INTERACCIÓN TRABAJO – FAMILIA

Marín, Infante y Rivero (2002) (cit. por Álvarez y Gómez, 2010: 91) plantean que el trabajo y la familia son los dos ámbitos más importantes para el desarrollo personal y social de los ciudadanos; por su parte, Navarro Ardoy (2004) analizan cómo el trabajo y la familia son las dos redes sociales más significativas de relación entre las personas y con la sociedad en su conjunto, y en las que las personas pasan la mayor parte de su tiempo.

Históricamente, la relación laboral normal funcionó sobre la base de un modelo de familia de padre proveedor-madre cuidadora, limitando una división sexual del trabajo claramente establecida: la mujer asumía un rol cuidador y reproductivo sin remuneración, dedicado al parto, la crianza, las tareas del hogar y el cuidado de los menores, enfermos y dependientes; y el hombre, asumía un rol productivo, en cuanto por norma debía proveer la subsistencia familiar con su trabajo como cabeza de familia.

Kanter (1977, citado por Marín et al., 2002) plantea como, hasta hace unas décadas, las responsabilidades y roles inherentes a estos ámbitos eran desempeñados por hombres y mujeres de forma diferenciada debido a la tradicional división de roles por sexos. Sin embargo, los cambios sociales, políticos e ideológicos han llevado a la mujer a la búsqueda de igualdad en relación con los hombres.

Sabater M.^a Carmen (2014 p. 165) Una de las principales manifestaciones de estas transformaciones ha sido la incorporación de la mujer al mercado de trabajo. Este cambio ha introducido nuevos factores en el binomio empleo-familia en una dinámica imparable

por la progresiva igualación de los sexos, el aumento del nivel educativo de la mujer y la necesidad de obtener un doble ingreso para el mantenimiento del hogar.

Geurts et al. (2005) definen el concepto de interacción trabajo-familia como un proceso en el que el comportamiento de un trabajador en un dominio (por ejemplo, en el hogar) es influido por determinadas ideas y situaciones (positivas o negativas) que se han construido y/o vivido en el otro dominio.

Greenhaus y Powell (2006) que hablan del enriquecimiento de Trabajo-familia, consistente en que al realizar un rol crea unas experiencias que ayudan a mejorar la calidad de vida al realizar otros roles. De tal manera que si eres organizado en tu casa lo trasladarás a tu trabajo o viceversa, o si eres paciente con tus hijos/as o pareja lo serás con tus compañeros/as de trabajo o clientes/as.

Por su parte (Marks & MacDermid, 1996) acuerdan con lo mencionado anteriormente en que debe existir un equilibrio entre trabajo y familia, es decir, que se lograra un compromiso total en el desempeño de cada papel con una actitud de dedicación para responder de manera óptima en cada uno de ellas lo cual traería beneficios para la calidad de vida de las personas, ya que se estarían evitando las consecuencias del conflicto de roles, como lo son aumento de niveles de estrés laboral, tensión psicológica, mayor deterioro de salud y un mal desempeño en la función parental apoyado este concepto también con (Frone, Russell y Cooper, 1997).

Para Edwards & Rothbard, (2000). El bienestar, y más concretamente, la satisfacción, son conceptos que aportan una visión global de la calidad de vida de las personas. Se ha

entendido que ésta puede ser medida de una manera global o en relación a dominios específicos, entre los cuales se considera que la familia y el trabajo ocupan un lugar importante para explicar la satisfacción global y el bienestar global del individuo. Así de acuerdo a Diener (1994), el bienestar subjetivo, es una amplia categoría de fenómenos que incluyen respuestas emocionales de las personas y juicios sobre la satisfacción de la vida, la cual puede ser subdividida en diversas áreas tales como recreación, matrimonio, familia, trabajo, amistad, etc.

Acuña y Olavarrieta (1993) señalan que la familia es concebida, en general, como un grupo que busca resolver el dilema de posibilitar la existencia humana, a través de la satisfacción de necesidades básicas y primitivas de las personas, disponer de un hogar, alimentación, afecto y estabilidad.

Goldsmith (1989) señala que trabajo y familia se constituyen en las dos esferas fundamentales que sirven de "nicho ecológico" básico donde actúa el ser humano, reconocidos como mutuamente interdependientes y que no pueden ser estudiados ni comprendidos de manera independiente. Clásicamente, esta interdependencia se ha asumido en base a distintas teorías orientadas, principalmente, solo al plano emocional (por ejemplo, satisfacción o frustración) sin brindar un enfoque integral y complejo que dé cuenta de las relaciones espaciales, temporales, sociales y conductuales presentes entre trabajo y familia (Lambert, 1990).

Edwards & Rothbard (2000), describen seis modelos -causales y no causales- que relacionan la vida familiar y la vida laboral. Entre los modelos causales, en los cuales se asume que un dominio impacta sobre el otro, destacan entre otros, el *Modelo Spillover* y

el *Modelo Compensatorio*. En la "Spillover Theory" (Staines, 1980) se postula que a pesar de los límites físicos y temporales entre el trabajo y familia, las emociones y conductas en una esfera se transfieren a la otra (por ejemplo, situaciones en la que los empleados que han tenido un mal día en el trabajo transfieren su malestar al hogar). En la "Teoría de la Compensación", se postula que existe una relación inversa entre trabajo y familia, donde las personas realizan esfuerzos diferenciales para compensar las debilidades de una esfera en relación a otra (por ejemplo, situaciones en la que individuos con vidas familiares insatisfactorias podrían orientarse a actividades tendientes a obtener satisfacción en el trabajo y viceversa). Un tercer planteamiento de interés en la línea del bienestar y la calidad de vida (tanto laboral como familiar), es el formulado por Clarck (2000) quien desarrolla una "Border Theory" que intenta explicar cómo los individuos manejan y negocian en el trabajo y en el plano familiar, para lograr un equilibrio entre estos aspectos cruciales del ser humano. Lo central del modelo es la idea de que trabajo y familia constituyen diferentes esferas que se influyen recíprocamente. Clark & Farmer (1998) reportaron que individuos que manifestaban satisfacción y sentido de logro en el trabajo, también manifestaban satisfacción en las relaciones íntimas y felicidad personal.

8.5. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Hernández Pabón, Hilda (2002 p.7), plantea que "es una propuesta que se orienta a adecuar y mejorar las formas de organización y de funcionamiento de la Administración Pública, para que el Estado pueda cumplir con eficiencia y eficacia sus finalidades, La Nueva Gestión Pública se define, también, como un nuevo contrato, un nuevo acuerdo entre

políticos, funcionarios públicos y la sociedad para mejorar la capacidad del Estado en su tarea de implementar las políticas, bajo condiciones fiscales y financieras apropiadas, surge de reconocer la existencia de tres grandes problemas o situaciones que hacen presencia en los países latinoamericanos, que son fácilmente identificables en el ámbito nacional, departamental y municipal y que deben ser tenidos como aspectos prioritarios por el Estado y sus autoridades administrativas.

Ellos son:

- Consolidación de la democracia
- Retomar el crecimiento económico
- Reducción de la desigualdad social”

El artículo 209 de la Constitución Política prescribe:

"La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

En el documento, la nueva gestión pública presentado por el departamento administrativo de la función pública (2002 p.23) se plantea dentro de las Etapas del Estudio Técnico de la nueva función pública, el personal de planta el cual es definido como “el conjunto de los empleos permanentes requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a una institución, identificados y ordenados jerárquicamente acorde con el actual sistema de nomenclatura y clasificación vigente”.

Para determinar la planta de personal se deben tener en cuenta:

- Estudio de Cargas de Trabajo: Con base en los procesos definidos, se procede a realizar el Estudio de Cargas de Trabajo que nos permite determinar las necesidades actuales de personal de cada dependencia o unidad, identificando su déficit o excedente.
- Determinación de la Planta de personal: Elaborado el estudio de cargas de trabajo y acorde con las funciones asignadas a cada dependencia y los respectivos procesos en la estructura determinada, se procede a la elaboración de la nueva planta de personal.

La planta a conformar debe ser "global", la cual consiste en la relación detallada de los empleos requeridos para el cumplimiento de las funciones de una entidad, sin identificar su ubicación en las unidades o dependencias que hacen parte de la organización interna de la institución. Se exceptúan de la planta global aquellos empleos que están al servicio directo del gobernador o del alcalde, los cuales deben estar adscritos a sus respectivos despachos. Es indispensable para establecer la planta, tener en cuenta el decreto que establece el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos vigente (Decreto Ley 1569 de 1998) para los organismos y entidades territoriales, y las escalas salariales establecidas por las asambleas o concejos municipales o distritales dentro de los límites establecidos por el gobierno nacional.

El manual específico de funciones y requisitos se orienta al logro de los siguientes propósitos:

- Establecer y precisar de manera clara las funciones y responsabilidades de la planta de personal establecida.

- Especificar los requisitos de los empleos en términos de conocimientos y experiencia, como un medio para orientar la búsqueda y selección del personal con los perfiles adecuados para ocuparlo.
- Instrumentar la marcha de otros procesos administrativos tales como: selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.
- Entregar la información básica sobre sus funciones a todos los miembros de la organización para el desempeño eficiente de sus empleos.

Chaur González, Darío (2002 p 26) Administrador Público de la ESAP expone el tema de “*vinculación laboral a la administración pública*” con el fin de dar solución a las problemáticas evidenciadas en el sector público para proveer empleos públicos, plantea tres aspectos fundamentales:

1. Conceptos Fundamentales: el Decreto 1569 de 1998 define como "el conjunto de deberes, atribuciones y responsabilidades establecidos por la Constitución, la ley, el reglamento o asignadas por autoridad competente, para satisfacer necesidades permanentes de la Administración Pública y que deben ser atendidas por una persona natural."

Por su parte, el Decreto Ley 1569 y el Decreto 2503, ambos de 1998, traen la siguiente definición de empleo: "Se entiende por empleo el conjunto de funciones que una persona natural debe desarrollar 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.

Las funciones y los requisitos específicos para su ejercicio serán fijados por las autoridades

competentes para crearlos, con sujeción a los generales determinados por el presente decreto, "(Decreto Ley 1569 de 1998; Decreto 2503 de 1998)

2. "Las Formas de Vinculación a la Administración Pública": se hace la distinción técnica y jurídica en la forma de acceder a los cargos públicos, existen tres formas de vinculación:
 - la modalidad estatutaria: es esta la modalidad mediante la cual acceden a la Administración Pública los Empleados Públicos, bien sean de carrera administrativa o de libre nombramiento y remoción, no hay posibilidad de que el funcionario entre a discutir las condiciones de empleo, ni fijar alcances laborales distintos de los concebidos por las normas generales y abstractas que la regula.
 - la modalidad contractual laboral: Esta modalidad se predica para quienes se vinculan a la Administración Pública como trabajadores oficiales. Se traduce en un contrato de trabajo que regula el régimen del servicio que se va a prestar, permitiendo la posibilidad de discutir las condiciones que se aplican.
 - Auxiliares de la administración: Los auxiliares de la administración prestan sus servicios en forma ocasional o temporal, y no están incorporados a las plantas de personal. Las formas usuales de auxiliares de la administración son los supernumerarios y los contratistas independientes.
3. "Las Formas de Provisión de los Distintos Empleos", se hace referencia a las distintas formas que prevé la Constitución y la ley para proceder a la provisión de los empleos. Dependiendo del tipo de servidor público de que se trate, así será su forma de vinculación:

- Empleados Públicos: Los cargos de empleados públicos se pueden proveer de manera definitiva o de manera transitoria. Las figuras a utilizar, así como los términos de las mismas, varía dependiendo de si el cargo es de libre nombramiento y remoción o de carrera administrativa.
- Empleos de Libre Nombramiento y Remoción: De conformidad con lo dispuesto en el artículo 26 del Decreto 1950 de 1973, los empleos de libre nombramiento serán provistos por nombramiento ordinario. Esta es la forma más usual de proveer de manera definitiva este tipo de cargos, otra forma de proveer definitivamente empleos públicos de libre nombramiento y remoción es mediante la figura del traslado, consagrada en los artículos 29 y siguientes del Decreto 1950 de 1973: "Se produce traslado cuando se provee, con un empleado en servicio activo, un cargo vacante definitivamente, con funciones afines al que desempeña, de la misma categoría y para el cual se exijan requisitos mínimos similares. También hay traslado cuando la administración hace permutas entre empleados que desempeñen cargos de funciones afines o complementarias, que tengan la misma categoría y para los cuales se exijan requisitos mínimos similares para su desempeño, cuando se trate de vacancia temporal, el encargado de otro empleo sólo podrá desempeñarlo durante el término de ésta, y en el caso de definitiva hasta por el término de tres (3) meses, vencidos los cuales, el empleo deberá ser provisto en forma definitiva.
- Empleos de Carrera Administrativa: De acuerdo con el Decreto 1572 de 1998, la provisión definitiva de los empleos de carrera se hará teniendo en cuenta el siguiente orden:3
 1. Con la persona que al momento de su retiro ostentaba derechos de carrera y cuyo reintegro haya sido ordenado por la jurisdicción de lo contencioso administrativo.

2. Por traslado de empleado con derechos de carrera que demuestre su condición de desplazado por razones de violencia en los términos de la Ley 387 de 1997, cuando la Comisión Nacional del Servicio Civil así lo ordene.
3. Con el personal de carrera administrativa al cual se le haya suprimido el cargo y que hubiere optado por el derecho preferencial a ser incorporado a empleos equivalentes.
4. Con la persona que al momento en que deba producirse el nombramiento ocupe el primer puesto en lista de elegibles vigente de concurso de ascenso.
5. Con la persona que al momento en que deba producirse el nombramiento ocupe el primer puesto en lista de elegibles vigente resultado de un concurso general.
6. Con la persona que al momento en que deba producirse el nombramiento ocupe el primer puesto

En caso de vacancia definitiva, el encargo o el nombramiento provisional sólo procederán cuando se haya convocado a concurso para la provisión del empleo.

Mientras se surte el proceso de selección convocado para proveer empleos de carrera, los empleados de carrera tendrán derecho preferencial a ser encargados de tales empleos, si acreditan los requisitos para su desempeño. Sólo en caso de que no sea posible realizar el encargo podrá hacerse nombramiento provisional. El cargo del cual es titular el empleado encargado, podrá ser provisto en provisionalidad mientras dure el encargo del titular.

Los nombramientos tendrán carácter provisional, cuando se trate de proveer transitoriamente empleos de carrera con personal no seleccionado mediante el sistema de mérito.

Cuando se presenten vacantes en las sedes regionales de las entidades y en éstas no hubiere un empleado de carrera que pueda ser encargado, se podrán efectuar nombramientos provisionales en tales empleos.

9. METODOLOGÍA

9.1.TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se trata de un estudio correlacional de corte cuantitativo, con enfoque empírico-analítico, con un diseño no experimental. Se aplicó la investigación correlacional, según Hernández Sampieri, Roberto, (2014, pg. 93 – 94). “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables”, “La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en las variables relacionadas”.

9.2.POBLACIÓN Y MUESTRA

En la realización de este estudio, se utilizó una muestra de 85 personas quienes voluntariamente firmaron el formato de consentimiento informado y diligenciaron el cuestionario de interacción trabajo – familia (swing) e instrumento de evaluación de clima organizacional DAFP. Los cuales se distribuyen así:

VARIABLE	CARACTERISTICA	Nro. DE PERSONAS	%
GENERO	FEMENINO	42	49%
	MASCULINO	43	51%
TIPO DE CONTRATO	CONTRATISTA	65	76%
	FUNCIONARIO DE PLANTA	20	24%
TIPO DE CARGO	COORDINADOR	1	2%
	ADMINISTRATIVO	42	49%
	INSTRUCTOR	42	49%

Cuadro 3. Elaboración propia según resultados de la investigación

9.3.INSTRUMENTOS

Para efectos de realizar la investigación y con el fin de recolectar la información se efectuaron dos instrumentos:

9.3.1. CUESTIONARIO DE INTERACCIÓN TRABAJO – FAMILIA (SWING)

Bernardo Moreno Jiménez, Ana Isabel Sanz Vergel, Alfredo Rodríguez Muñoz y Sabine Geurts* Universidad Autónoma de Madrid y * Radboud University Nijmegen

El objetivo de este cuestionario es conocer cuál es la percepción de los servidores públicos referente a su vida laboral y familiar, el instrumento consta de 4 dimensiones y 22 preguntas así:

DIMENSIÓN	ITEM	TOTAL
Integración negativa trabajo – familia	1 al 8	8
Integración negativa familia – trabajo	9 al 12	4
Integración positiva trabajo – familia	13 al 17	5
Integración positiva familia – trabajo	18 al 22	5
Total		22

Cuadro 4. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Propiedades psicométricas de la versión española del Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING) pág. 336

Para dar respuesta a los interrogantes los encuestados responden las casillas (0 para nunca), (1 para a veces), (2 para a menudo), (3 para Siempre).

9.3.2. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL – DAFP

Para la caracterización del clima organización se utilizó el instrumento planteado por el DAFP, el cual está dividido en diez dimensiones como:

DIMENSIÓN	ITEMS	TOTAL
1. Orientación Organizacional	1 al 9	9
2. Administración del Talento Humano	10 al 15	6
3. Estilo de Dirección	16 al 25	10
4. Comunicación e Integración	26 al 31	6
5. Trabajo en Grupo	32 al 36	5
6. Capacidad Profesional	37 al 44	8
7. Medio Ambiente Físico	45 al 51	7
8. Reconocimiento	52 al 56	5

9. Trabajo bajo presión	57 al 61	5
10. Salario y recompensa	62 al 64	3
Total		64

Cuadro 5. Elaboración propia según información del DAFP

10. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para la aplicación de los instrumentos de Clima Laboral y Swing se estableció dividir la muestra en dos grupos, funcionarios de planta y contratistas, con el fin de conocer diferencias entre las dos clases de contrato y su comportamiento en el centro de formación.

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de las encuestas para cada uno de los grupos y el análisis de la información recolectada:

10.1. Instrumento de Evaluación Swing – Contratistas

Cuadro Resumen

Respuestas	Trabajo-Familia Positivo		Familia-Trabajo Negativo		Trabajo-Familia Positivo		Familia-Trabajo Positivo	
Nunca	51	79%	29	44%	1	2%	0	0%
A veces	12	18%	28	43%	6	9%	1	1%
A menudo	2	3%	5	7%	30	46%	23	35%
Siempre	0	0%	4	6%	28	43%	41	63%
TOTAL	65	100%	65	100%	65	100%	65	100%

Cuadro 6. Resultados clima organizacional programa Software Estadístico SPSS

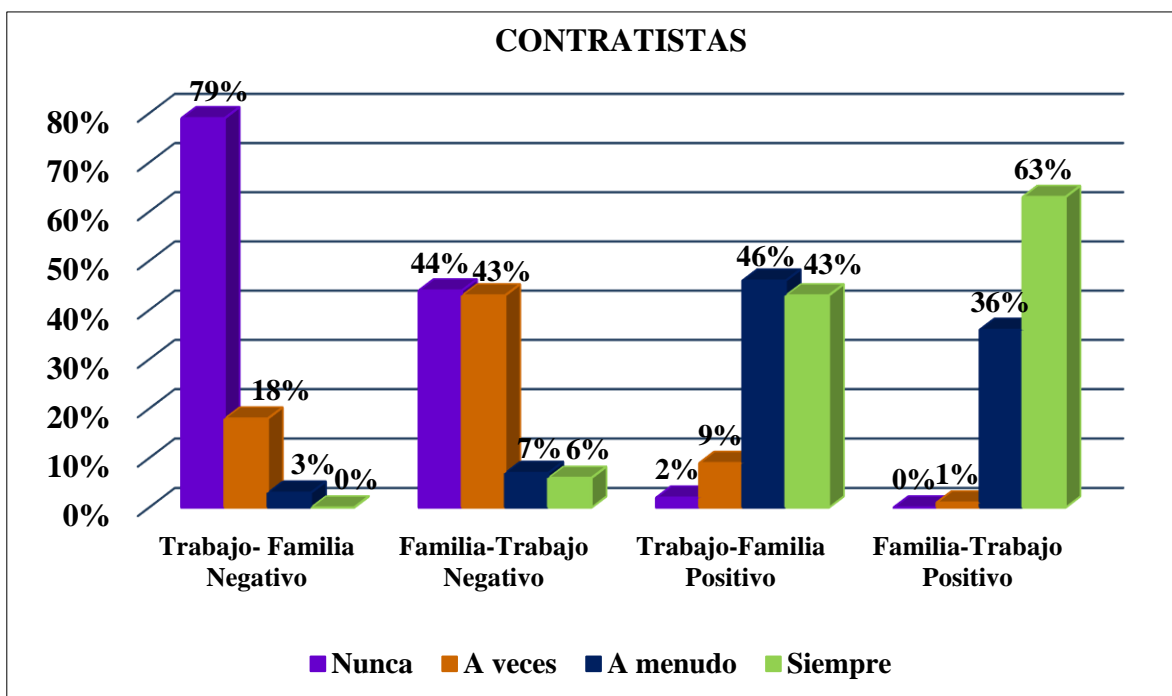


Gráfico 1: Elaboración propia resultados de la investigación

Tal y como se puede apreciar en el gráfico anterior, la percepción que tienen los Contratistas entrevistados del Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA – Sede La Dorada sobre la interacción Trabajo-Familia y Familia-Trabajo es muy positiva, presentando porcentajes de aceptación del 89% para el caso de Trabajo-Familia Positivo y 99% para el caso de Familia-Trabajo Positivo; sólo para el caso en el que la familia interfiere en el trabajo de manera negativa, se presenta un porcentaje del 43% de personas que piensan que a veces si puede llegarse a dar dicha interferencia, principalmente por que los problemas con la pareja, familia o amigos, en ocasiones podrían afectar el rendimiento laboral, la concentración y que no se tengan ganas de trabajar.



Gráfico 2: Elaboración propia resultados de la investigación

Según los resultados obtenidos podemos decir con respecto a la relación Trabajo-Familia Negativo para los Contratistas entrevistados del Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA - Regional Caldas - Sede La Dorada, que estos perciben en un 79% que su trabajo nunca interfiere con su familia de manera negativa, y que sólo en un 18% de los casos el trabajo a veces interfiere en la familia de manera negativa representado en mayor proporción en que las obligaciones laborales hacen que les resulte complicado relajarse en casa, y en que el trabajo les quita tiempo que les hubiera gustado pasar con su pareja, familia o amigos.



Gráfico 3: Elaboración propia resultados de la investigación

Con relación al gráfico anterior donde se interpreta la relación Familia-Trabajo de los Contratistas, podemos apreciar que el 44% de las personas encuestadas sienten que la familia nunca interfiere en su trabajo de manera negativa, sin embargo un porcentaje significativo del 43% advierten que a veces si puede llegarse a dar esta interferencia, y que principalmente los problemas con la pareja, familia o amigos afectan el rendimiento laboral, la concentración y que no se tengan ganas de trabajar.



Gráfico 4: Elaboración propia resultados de la investigación

Para la relación Trabajo Familia Positivo de los Contratistas del SENA - Regional Caldas - Sede La Dorada, podemos concluir que el 89% de estos consideran que siempre o a menudo el trabajo interfiere positivamente en las relaciones familiares cuando se tiene un ambiente favorable en el trabajo y así mismo cuando las habilidades y capacidades adquiridas en el trabajo permiten ser aplicadas para el desempeño del rol familiar.



Gráfico 5: Elaboración propia resultados de la investigación

Con respecto a la relación Familia-Trabajo Positivo de los Contratistas se puede observar que en una proporción muy alta estos tienen una apreciación positiva de cómo la familia tiene una interferencia positiva en el trabajo, cuando las tareas y responsabilidades familiares se encuentran bien definidas y organizadas y después de pasar un tiempo divertido con la pareja, familia o amigos; representada dicha proporción en que el 63% de los encuestados están de acuerdo con que siempre es positiva y el 36% en que a menudo es positiva.

10.2. Instrumento de Evaluación Swing - Funcionarios de Planta

Cuadro Resumen

Respuestas	Trabajo-Familia Positivo		Familia-Trabajo Negativo		Trabajo-Familia Positivo		Familia-Trabajo Positivo	
	Nunca	14	72%	10	48%	1	3%	0
A veces	4	18%	8	38%	3	14%	1	7%
A menudo	2	8%	3	15%	9	43%	8	40%
Siempre	1	3%	0	0%	8	40%	10	51%
TOTAL	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%

Cuadro 7. Resultados clima organizacional programa Software Estadístico SPSS

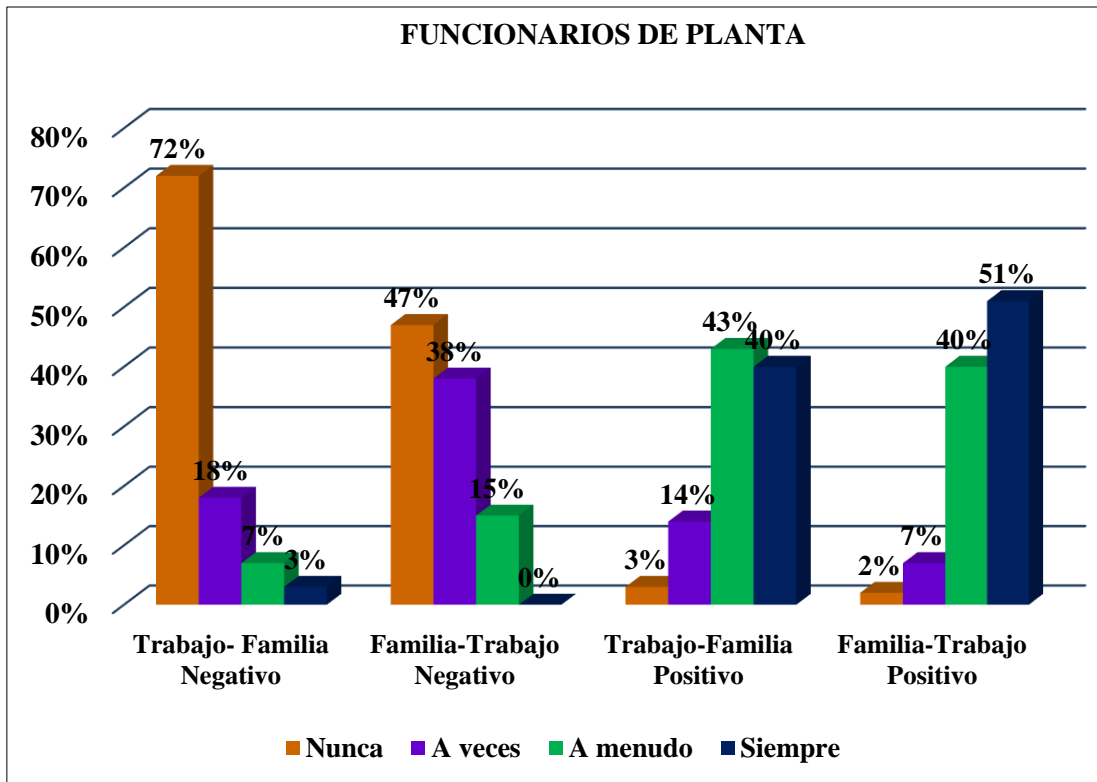


Gráfico 6: Elaboración propia resultados de la investigación

En el gráfico anterior se puede apreciar un comportamiento muy similar con respecto a la percepción que tienen los Funcionarios de Planta de la Institución con la de los Contratistas, acerca de la interacción Trabajo-Familia y Familia-Trabajo, siendo esta muy positiva; con un porcentaje de aceptación del 83% para el caso de Trabajo-Familia Positivo y del 91% para el caso de Familia-Trabajo Positivo. Igualmente, como se evidenció para los Contratistas, para el caso en el que la familia interfiere en el trabajo de forma negativa, se presenta un porcentaje del 53% de funcionarios que advierten que a veces y a menudo los problemas con la pareja, la familia o los amigos pueden llegar a afectar negativamente el rendimiento y la concentración en el trabajo, así como el ambiente laboral.



Gráfico 7: Elaboración propia resultados de la investigación

Podemos decir con respecto a la relación Trabajo-Familia Negativo para los funcionarios de Planta del Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA - Sede La Dorada, que estos perciben en su gran mayoría, representada por un 72% de los encuestados, que su trabajo nunca interfiere en la familia de manera negativa en términos de tiempo, horarios, compromisos laborales o agotamiento físico e intelectual.



Gráfico 8: Elaboración propia resultados de la investigación

Interpretando la relación Familia-Trabajo de los funcionarios de Planta, podemos observar que su apreciación es similar a la de los Contratistas, ya que el 47% de las personas encuestadas sienten que la familia nunca interfiere en su trabajo de manera negativa, sin embargo un porcentaje significativo del 53% advierten que a veces y a menudo los problemas con la pareja, familia o amigos pueden llegar a afectar negativamente el rendimiento y la concentración en el trabajo, así como el ambiente laboral.

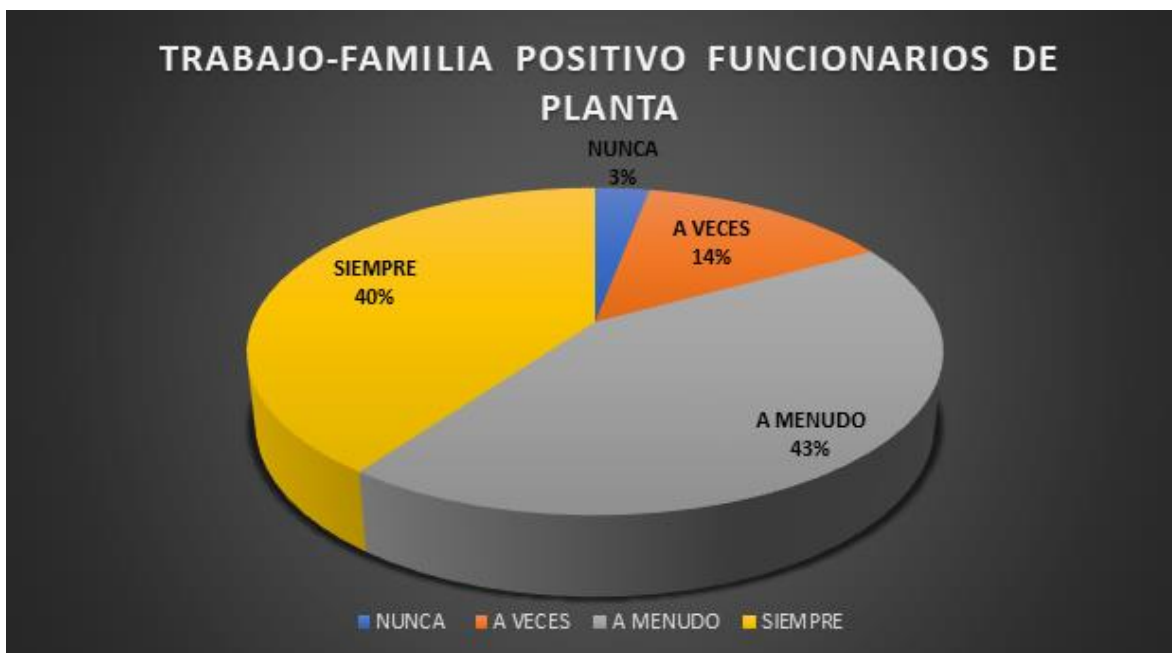


Gráfico 9: Elaboración propia resultados de la investigación

Con respecto al gráfico anterior donde se interpreta la interacción Trabajo Familia Positivo de los funcionarios de Planta del SENA- Sede La Dorada, podemos concluir que el 83% de estos consideran que siempre o a menudo el trabajo interfiere positivamente en las relaciones familiares cuando se tiene un ambiente favorable en el trabajo y así mismo cuando las habilidades y capacidades adquiridas en el trabajo permiten ser aplicadas para el desempeño del rol familiar.



Gráfico 10: Elaboración propia resultados de la investigación

En la relación Familia-Trabajo Positivo de los funcionarios de Planta, se puede inferir que al igual que para los contratistas estos tienen una apreciación de que la familia puede llegar a interferir positivamente en el trabajo, representada por el 51% de los encuestados que respondieron siempre y el 36% que contestaron a menudo; siempre que las tareas y responsabilidades familiares se encuentren bien definidas y organizadas y también después de pasar un tiempo divertido con la pareja, familia o amigos.

10.3. Instrumento de evaluación clima organizacional Contratistas

Cuadro resumen

DIMENSIÓN DEL CLIMA LABORAL	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL	1	1%	8	12%	26	40%	31	47%
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	3	4%	13	20%	28	43%	21	33%
ESTILO DE LIDERAZGO	1	2%	7	10%	25	38%	33	50%
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	1	2%	7	11%	32	50%	25	38%
TRABAJO EN EQUIPO	0	1%	4	6%	36	55%	25	38%
CAPACIDAD PROFESIONAL	0	0%	2	3%	20	31%	43	66%
MEDIO AMBIENTE	1	2%	8	13%	29	45%	27	41%
RECONOCIMIENTO	4	6%	20	31%	28	44%	13	19%
TRABAJO BAJO PRESIÓN	10	16%	26	40%	23	36%	6	9%
SALARIO Y RECOMPENSA	1	2%	12	19%	31	48%	20	31%

Cuadro 8. Resultados clima organizacional programa Software Estadístico SPSS

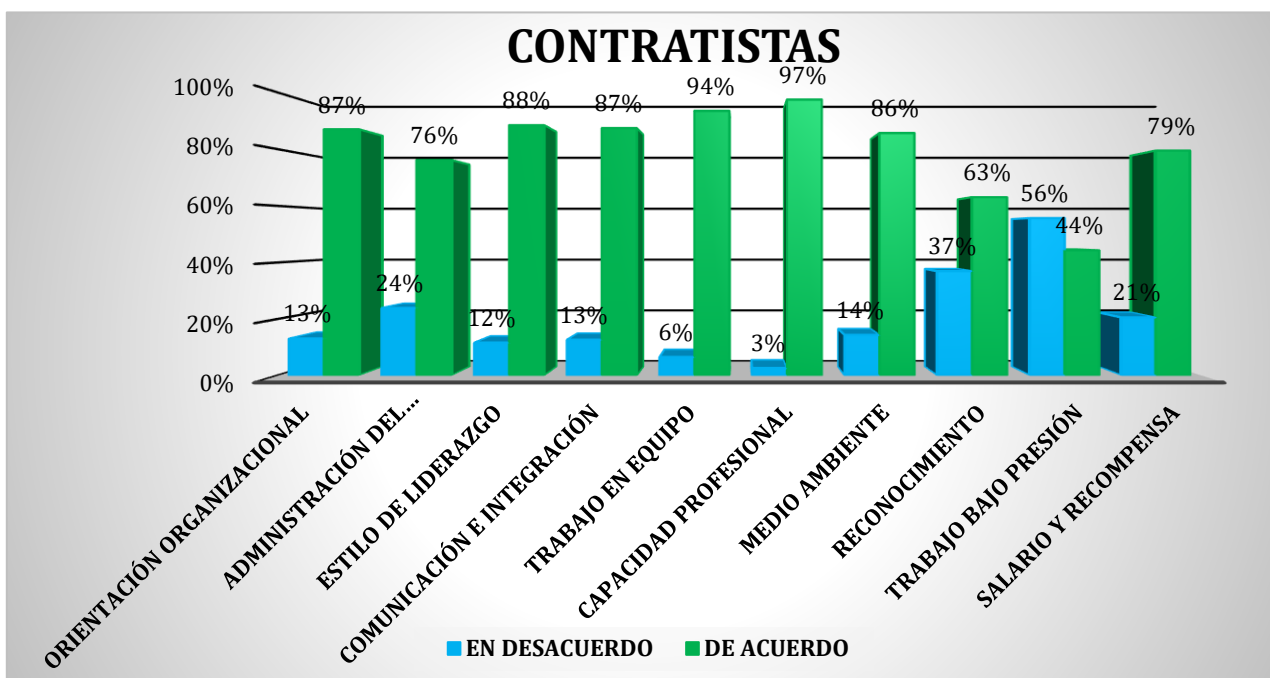


Gráfico 11: Elaboración propia resultados de la investigación

Según podemos observar en el gráfico anterior, donde se muestran todas las dimensiones de Clima Organizacional del instrumento aplicado para los Contratistas del Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA – Sede La Dorada, la percepción del Clima Laboral que estos tienen de la Institución es favorable en la mayoría de sus dimensiones, sólo en

Reconocimiento y Trabajo Bajo Presión, el 37% y 44% de ellos respectivamente se muestran en desacuerdo con estas dimensiones, debido a que no reciben una felicitación cuando realizan bien sus trabajos, sienten que tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, un alto nivel de estrés debido a exigencias de la institución y poco tiempo para sus asuntos personales.



Gráfico 12: Elaboración propia resultados de la investigación

En el Centro Pecuario y Agroempresarial del Sena en la Dorada Caldas se evidencia a través de las encuestas que el 87 % de los contratistas están de acuerdo con la orientación organizacional implementada por su institución, refieren conocer la misión y visión de su institución, así mismo consideran tener claros los objetivos de su entidad y poner en práctica los valores institucionales, tienen claridad en las funciones que tienen a cargo y el papel que cumplen y desempeñan en la institución, en un promedio más bajo los contratistas consideran que son tenidos en cuenta para la planeación de sus actividades.



Gráfico 13: Elaboración propia resultados de la investigación

El 76% de los contratistas están conformes con la administración del talento humano puesto que se sienten ubicados en el cargo que desempeñan, en su mayoría consideran que reciben entrenamiento adecuado para realizar su trabajo, opinan que la capacitación es prioridad en la entidad, muchos están satisfechos con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad así mismo son incentivados cuando alcanzan sus objetivos y sienten que sus esfuerzos son valorados.

El 24% de los contratistas no están satisfechos con la manera en que se administra el talento humano ya que estos están en desacuerdo con el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo, con las actividades de bienestar laboral, no consideran que son incentivados cuando alcanzan sus objetivos.



Gráfico 14: Elaboración propia resultados de la investigación

El 88% de los contratistas consideran que el estilo de liderazgo de su organización es positivo, lo que significa que los directivos y líderes de la organización cuentan con las herramientas necesarias para dirigir adecuadamente los procesos, de igual manera es coherente en sus argumentos y planteamientos, es equitativo a la hora de asignar las funciones de acuerdo a las habilidades y destrezas de cada cual y permite una autonomía en la ejecución de sus labores.



Gráfico 15: Elaboración propia resultados de la investigación

El 88% de los contratistas encuestados con el sistema de comunicación e integración que tiene su organización para facilitar el adecuado ejercicio de sus funciones laborales, consideran que en su área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación que contribuye para el logro de los resultados esperados, se enteran de los que ocurre en su entidad por comunicaciones oficiales, existe comunicación positiva entre las diferentes áreas, comparten información útil para el trabajo, se sienten satisfechos con la forma en que se comunican entre compañeros y opinan que cuando surge un problema saben con exactitud quien debe resolverlo.

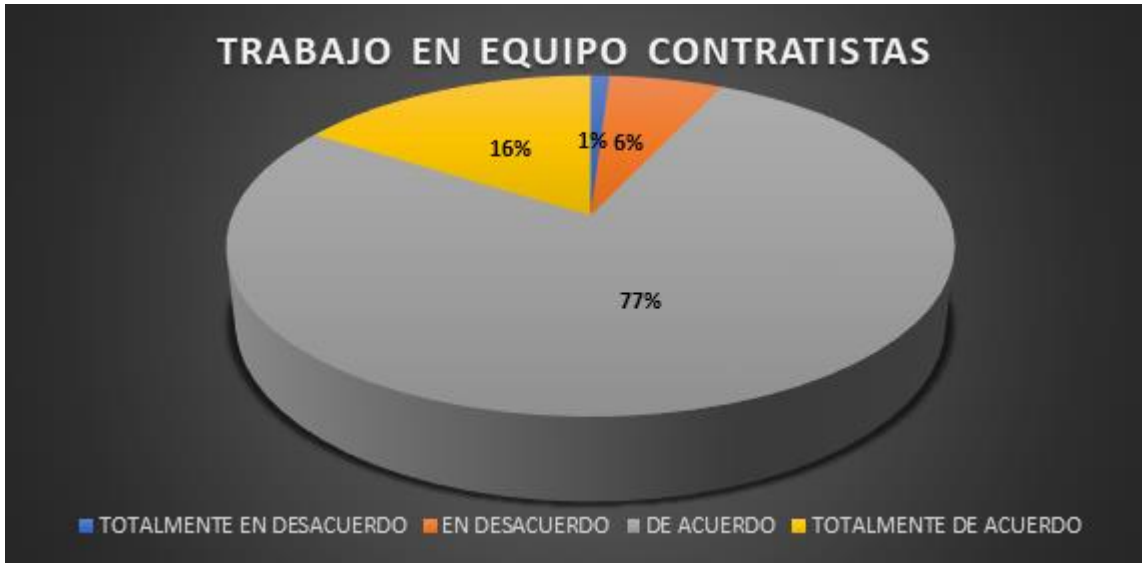


Gráfico 16: Elaboración propia resultados de la investigación

El 93% de los contratistas consideran que existe un adecuado trabajo en equipo en su organización ya que se fomenta el trabajo en grupo, los objetivos de los grupos son compartidos por los integrantes, cada una de las personas que conforman un equipo de trabajo aportan lo esperado para la realización de las tareas, piensan que su grupo trabaja con autonomía respecto a otros grupos y su jefe apoya las decisiones que toman.



Gráfico 17: Elaboración propia resultados de la investigación

En el Centro Pecuario y Agroempresarial del Sena en la Dorada Caldas se evidencia que el 97% de los contratistas encuestados tienen las competencias necesarias para realizar adecuadamente sus trabajos lo cual contribuye a que desenvuelvan asertivamente, estén conformes con lo que realizan lo cual posibilita su motivación para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo de igual manera sienten que tienen claridad de sus funciones.



Gráfico 18: Elaboración propia resultados de la investigación

A partir de las encuestas realizadas es posible decir que el 86% de las contratistas, lo cual se constituye en una mayoría, consideran que su institución realiza un esfuerzo constante por mantener las áreas de trabajo en buen estado y con las condiciones apropiadas para que sus empleados puedan realizar sus funciones adecuadamente y protegiendo su seguridad e integridad.



Gráfico 19: Elaboración propia resultados de la investigación

El 63% de los contratistas sienten que su esfuerzo y labores realizadas para su organización son valoradas y reconocidas por sus líderes mientras que el 37% no están de acuerdo con ello, puesto que en su mayoría no reciben una felicitación cuando realizan bien sus trabajos, ni sienten que el buen ejercicio de sus labores es representa un ejemplo a seguir para los demás contratistas.



Gráfico 20: Elaboración propia resultados de la investigación

En cuanto al trabajo bajo presión los contratistas 44% sienten que tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, un alto nivel de estrés debido a exigencias de su institución y poco tiempo para sus aspectos personales, mientras que el 56% consideran que es respetado su tiempo libre y no se evidencia una sobrecarga en sus funciones.



Gráfico 21: Elaboración propia resultados de la investigación

79% de los contratistas se encuentran a gusto con la remuneración obtenida por las labores desempeñadas acorde con sus competencias y funciones, el 21% aún considera la importancia del equilibrio de un adecuado remuneración y funciones asignadas, la organización no está valorando el desempeño del trabajador.

10.4. Instrumento de evaluación clima organizacional funcionarios de planta

ANÁLISIS CUADRO RESUMEN

DIMENSIÓN DEL CLIMA LABORAL	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL	0	0%	1	3%	9	43%	11	53%
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	0	1%	3	13%	11	57%	6	30%
ESTILO DE LIDERAZGO	0	1%	2	10%	11	54%	7	36%
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	0	1%	3	14%	13	67%	4	18%
TRABAJO EN EQUIPO	0	1%	1	6%	15	77%	3	16%
CAPACIDAD PROFESIONAL	0	0%	0	2%	7	35%	13	63%
MEDIO AMBIENTE	1	4%	3	15%	10	50%	6	31%
RECONOCIMIENTO	1	7%	5	24%	12	60%	2	9%
TRABAJO BAJO PRESIÓN	5	27%	7	36%	6	28%	2	9%
SALARIO Y RECOMPENSA	0	0%	1	5%	7	33%	12	62%

Cuadro 9. Resultados clima organizacional programa Software Estadístico SPSS

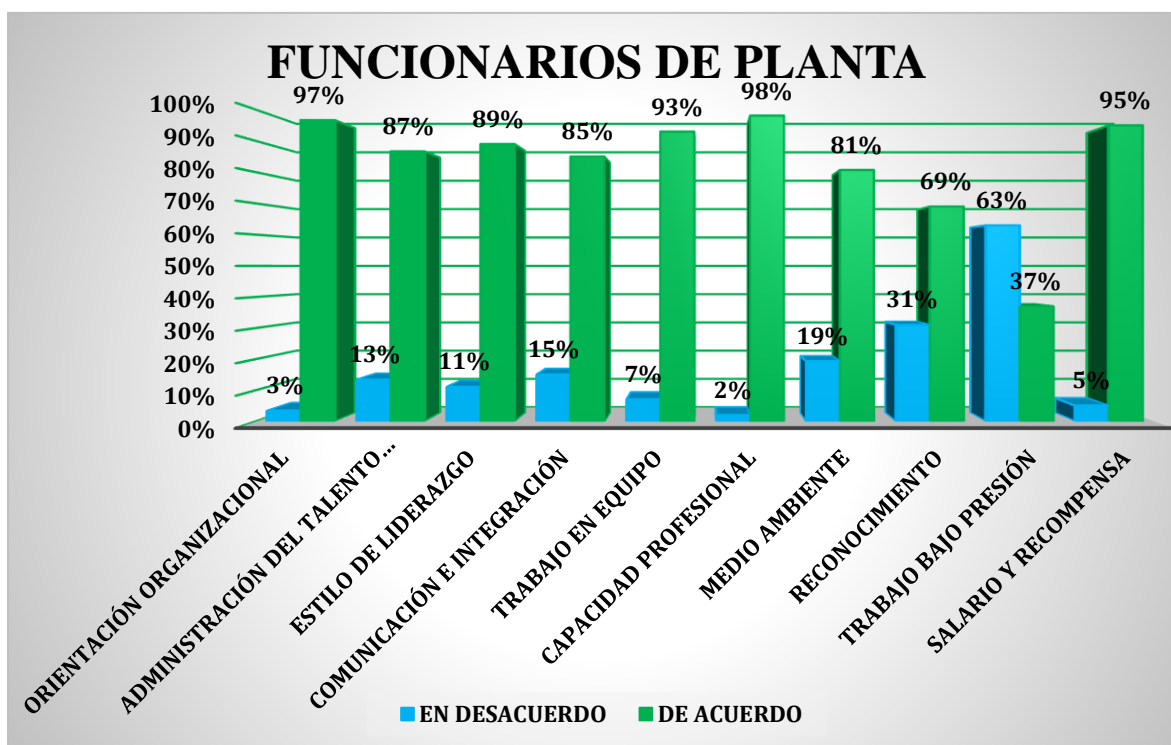


Gráfico 22: Elaboración propia resultados de la investigación

Así mismo como para los contratistas, se puede inferir del gráfico anterior para los Funcionarios de Planta del Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA – Sede La Dorada, que la percepción del Clima Laboral que estos tienen de la Institución es favorable

en la mayoría de sus dimensiones, y que sólo en Reconocimiento y Trabajo Bajo Presión, el 31% y 63% de ellos respectivamente se muestran en desacuerdo.



Gráfico 23: Elaboración propia resultados de la investigación

El personal de funcionarios de planta en un 96% dice estar de acuerdo con el conocimiento en la misión, visión valores y funciones claramente definidas que realiza el Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA sede La Dorada, lo cual permite tener gran compromiso con la institución, aportando al cumplimiento de metas.



Gráfico 24: Elaboración propia resultados de la investigación

El 87% de las personas encuestadas de planta dicen estar satisfechos con la vinculación de su contrato, bienestar e incentivos, capacitaciones que realiza la institución, se sienten importantes y valorados, esto permite que los colaboradores se sientan a gusto realizando su labor diaria.

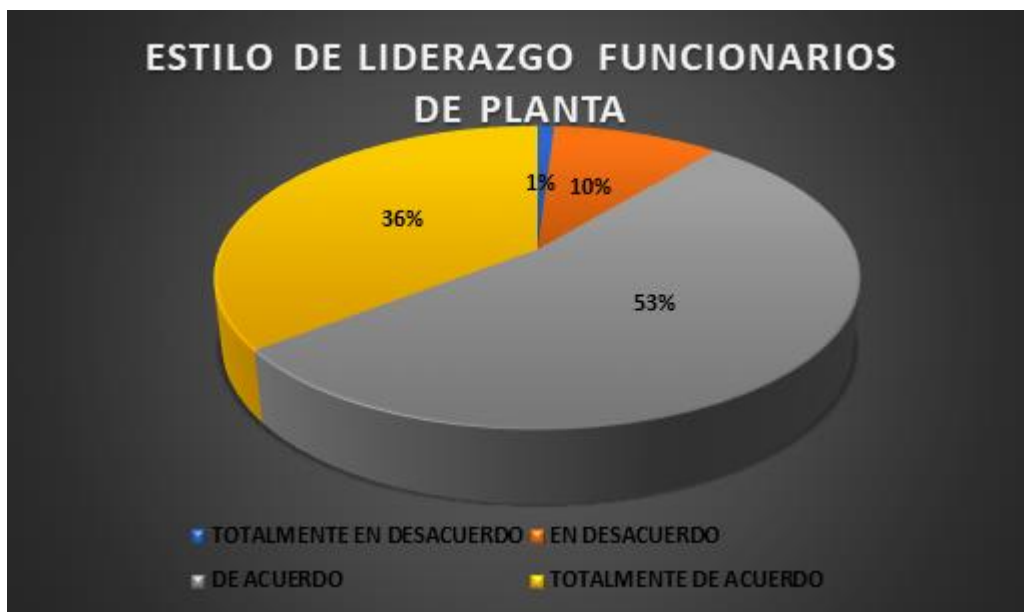


Gráfico 25: Elaboración propia resultados de la investigación

El 89% de la población encuestada está satisfecha con el estilo de liderazgo de los líderes y coordinadores del CPYA, con el direccionamiento que tienen para el desempeño de sus actividades donde se les tiene en cuenta para las actividades de bienestar laboral.



Gráfico 26: Elaboración propia resultados de la investigación

Los funcionarios de planta encuestados dicen estar satisfechas en un 81% con la comunicación e integración en la institución, hay buena sinergia con los compañeros de trabajo, procurando por generar un buen clima laboral, mientras que un pequeño porcentaje del 18% está en desacuerdo.



Gráfico 27: Elaboración propia resultados de la investigación

El 93% de los funcionarios de planta del CPYA están de acuerdo con el trabajo en grupo con el apoyo de los líderes y coordinadores, se encuentran laborando en armonía con los compañeros de trabajo, donde se escucha al otro y se tiene en cuenta para la toma de decisiones.



Gráfico 28: Elaboración propia resultados de la investigación

El 98% de las personas encuestadas en el CPYA están de acuerdo con la capacidad profesional, sus habilidades, buena utilización de los conocimientos, manejo de la carga de trabajo, superación de las expectativas del líder sobre el desempeño y motivación para el mejoramiento de los procesos de trabajo.



Gráfico 29: Elaboración propia resultados de la investigación

El 81% de los empleados están de acuerdo con el área de trabajo y medio ambiente físico, organizado, cada uno respeta su espacio, depositando la basura en su lugar, con un espacio iluminado, acorde a las condiciones que el empleado necesita.



Gráfico 30: Elaboración propia resultados de la investigación

En este ítem el 69% dice estar de acuerdo con el reconocimiento de los líderes hacia los empleados, ejecutando seguimiento y retroalimentación de las actividades, se les tiene en cuenta en la premiación de la noche de los mejores, el cual se realiza en diciembre.



Gráfico 31: Elaboración propia resultados de la investigación

El trabajo bajo presión el 63% dice estar en desacuerdo, se tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, no hay un lugar relajado para trabajar, se sufre de alto estrés debido a las exigencias del líder o coordinador, ya que por que hay muchas actividades para dar respuesta y no hay tiempo para dar respuesta a las solicitudes del día a día.



Gráfico 32: Elaboración propia resultados de la investigación

El 95% de los funcionarios de planta encuestados dicen estar de acuerdo con el salario devengado y reconocimiento por los superiores, tienen la posibilidad de suplir las necesidades básicas de sus familias, de gustos personales, estudios y demás.

10.5. Análisis de correlación y significancias entre la interacción trabajo-familia * familia-trabajo y las dimensiones de clima organizacional

10.5.1. Contratistas

DIMENSIÓN DE CLIMA	Trabajo-familia negativa		Familia-trabajo negativa		Trabajo-familia positiva		Familia-trabajo positiva	
	Correlación	Significancia	Correlación	Significancia	Correlación	Significancia	Correlación	Significancia
Orientación organizacional	-0,066	0,604	0,029	0,817	0,054	0,670	0,028	0,823
Administración del TH	0,057	0,650	0,114	0,366	0,122	0,332	0,098	0,439
Estilo de dirección	0,009	0,946	0,083	0,513	0,001	0,994	-0,014	0,910
Comunicación e integración	0,102	0,420	0,090	0,475	-0,092	0,467	0,008	0,947
Trabajo en grupo	0,007	0,956	0,087	0,493	-0,018	0,887	-0,051	0,688
Capacidad profesional	-0,027	0,830	0,052	0,683	-0,052	0,679	0,071	0,576
Medio ambiente físico	-0,046	0,713	0,071	0,573	-0,085	0,503	0,010	0,423
Reconocimiento	0,097	0,442	0,100	0,430	-0,016	0,902	0,026	0,837
Trabajo bajo presión	0,191	0,128	0,215	0,086	0,074	0,557	0,093	0,460
Salario y recompensa	0,101	0,422	0,063	0,619	-0,108	0,392	-0,095	0,452

Cuadro 10. Resultados clima organizacional programa Software Estadístico SPSS

10.5.2. Funcionarios de planta

DIMENSIÓN DE CLIMA	Trabajo-familia negativa		Familia-trabajo negativa		Trabajo-familia positiva		Familia-trabajo positiva	
	Correlación	Significancia	Correlación	Significancia	Correlación	Significancia	Correlación	Significancia
Orientación organizacional	-0,029	0,903	-0,107	0,654	0,155	0,513	0,097	0,684
Administración del TH	-0,140	0,557	0,168	0,479	0,185	0,436	0,241	0,306
Estilo de dirección	0,111	0,641	0,281	0,230	0,138	0,561	0,239	0,309
Comunicación e integración	0,109	0,648	0,278	0,236	0,048	0,842	0,157	0,510
Trabajo en grupo	0,297	0,204	0,592	0,006	-0,077	0,747	0,149	0,532
Capacidad profesional	0,201	0,396	0,273	0,245	-0,107	0,655	0,124	0,604
Medio ambiente físico	0,031	0,897	0,223	0,345	-0,023	0,922	0,140	0,557
Reconocimiento	0,109	0,647	0,398	0,082	-0,022	0,927	0,297	0,204
Trabajo bajo presión	-0,054	0,822	-0,226	0,337	-0,171	0,471	-0,237	0,314
Salario y recompensa	0,302	0,196	-0,071	0,777	0,076	0,751	-0,029	0,902

Cuadro 11. Resultados clima organizacional programa Software Estadístico SPSS

11. CONCLUSIONES DE ANÁLISIS

- En general se identifica que existe una influencia positiva en la interacción trabajo-familia y familia-trabajo en los empleados –funcionarios de planta y contratistas- del Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA, Sede la Dorada.
- Los empleados -funcionarios de planta y contratistas- del Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA, Sede la Dorada, tienen una percepción favorable del clima organizacional de la institución, solo se identificó que las dimensiones trabajo bajo presión y reconocimiento han afectado de alguna manera a los empleados.
- No existe correlaciones significativas en la relación clima laboral y la interacción trabajo-familia y familia trabajo; solo en la dimensión trabajo en grupo se percibe alguna diferencia.

12. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Después de analizar los resultados de la aplicación de los instrumentos de Clima Organizacional e Interacción Trabajo-Familia, se evidencia que no existe diferencia en la forma como los contratistas y funcionarios de planta perciben el clima laboral de la institución y tampoco en la forma como este se relaciona con la interacción trabajo-familia y familia-trabajo; por lo anterior la siguiente propuesta de intervención estará orientada a todos los empleados del Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA-Regional Caldas, Sede La Dorada, sin distinción del tipo de contratación que estos tengan.

12.1. Objetivo General

Plantear un plan de intervención para mejorar el desempeño laboral, aumento de motivación, satisfacción personal, intelectual, familiar y social, con el fin de dar cumplimiento a las metas del centro de formación.

12.2. Plan de mantenimiento

A continuación, se relacionan las dimensiones del clima organizacional donde se evidenció que existe una buena percepción por parte de los empleados del Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA-Regional Caldas, Sede La Dorada.

12.2.1. Administración del Talento Humano

El diseño de cargos y perfiles de la institución se encuentra bien valorado por las personas encuestadas, quienes perciben en general que la asignación de dichos cargos se encuentra acorde con las capacidades y conocimientos de las personas que los ocupan. Las actividades de capacitación son adecuadas y suficientes ya que la mayoría de los empleados consideran que esta actividad es una prioridad para la institución.

Sin embargo, la institución debe mejorar con respecto a los procesos de entrenamiento del personal que ingresa por primera vez, especialmente en la vinculación de los contratistas. Así mismo, aunque las actividades de bienestar e incentivos existentes se encuentran bien valorados, vale la pena realizar una mejora en estos programas, involucrando más al personal vinculado bajo prestación de servicios, donde se encontró un porcentaje considerable de empleados que no se encuentran satisfechos.

12.2.2. Comunicación e Integración

Según los resultados de las encuestas realizadas, evidenciamos que se debe mejorar en los canales de comunicación existentes en la institución, pues, aunque la comunicación interna entre los compañeros de una misma área es eficiente, no ocurre lo mismo con los canales de

comunicación entre las diferentes áreas, lo cual dificulta la integración de los procesos y actividades.

12.2.3. Medio Ambiente Físico

A partir de los resultados analizados se puede determinar que, aunque los empleados se encuentran satisfechos con el esfuerzo que realiza la institución por mantener las áreas de trabajo en buen estado y con las condiciones apropiadas para que puedan realizar las tareas asignadas, es necesario mejorar en la oportunidad de las actividades de mantenimiento físico de la institución y prestar mayor atención a la contaminación auditiva de las áreas de trabajo.

12.2.4. Orientación Organizacional

Las estrategias en materia de interiorización de las políticas institucionales y participación en la planeación estratégica de la institución, según las encuestas realizadas han sido eficaces. Así mismo, se evidencia que el personal tiene claridad en las funciones que tienen a cargo y el papel que cumplen y desempeñan en la institución.

12.2.5. Estilo de Dirección

De acuerdo a las encuestas realizadas, el estilo de dirección de la institución es bien valorado por los empleados, lo que evidencia que los líderes de las áreas son profesionales capacitados que llevan a cabo su función dentro de cada área de manera satisfactoria y adecuada. Igualmente, las cargas de trabajo se encuentran bien repartidas, los jefes delegan las funciones apropiadas a sus subalternos y los empleados sienten que tienen la autonomía necesaria para desempeñar eficientemente sus funciones.

12.2.6. Capacidad Profesional

Las competencias y conocimientos de los empleados del Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA-Regional Caldas, se encuentran acorde con sus puestos de trabajo y funciones asignadas, lo cual les permite desenvolverse eficientemente en sus cargos y estar a gusto con el oficio que desempeñan.

12.2.7. Salario y Recompensa

En general, las personas se encuentran satisfechas con la remuneración asignada por la institución y coinciden en que ésta se encuentra acorde con la labor que desempeñan.

12.3. PLAN DE MEJORA

12.3.1. Trabajo en Grupo

Esta dimensión se encuentra muy bien valorada en la institución, por lo que se deben mantener las estrategias que se implementan actualmente para fomentar el trabajo en equipo y con esto asegurar que continúe la percepción de equidad, armonía y autonomía entre los integrantes del grupo de trabajo. Sin embargo, como resultado del análisis de correlaciones y significancias analizado, encontramos que existe correlación significativa entre la interacción **familia-trabajo negativa** y el **trabajo en grupo**, por lo cual se debe intervenir esta dimensión proponiendo acciones que involucren a la familia de los trabajadores en las actividades de bienestar de la institución.

12.3.2. Reconocimiento

Un porcentaje considerable de los empleados no se encuentran satisfechos con el reconocimiento que los jefes les realizan ante la buena ejecución de sus labores, por lo que se debe mejorar en este aspecto y así garantizar que las personas se sientan reconocidas y valoradas.

12.3.3. Trabajo bajo Presión

Con respecto a esta dimensión se debe hacer una intervención para mejorarla, pues se observa que un alto porcentaje de las personas encuestadas coinciden en que tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, así como un alto nivel de estrés debido a las exigencias de la institución y poco tiempo para sus aspectos personales.

12.4. OBJETIVOS

12.4.1. Objetivos de Mantenimiento

- Mejorar el proceso de entrenamiento e inducción del personal que ingresa a la institución, con el fin de asegurar el acoplamiento con el cargo que va a desempeñar; así mismo fortalecer los programas de bienestar laboral y de incentivos para los contratistas.
- Enriquecer los canales de comunicación existentes entre las diferentes áreas de la institución con el fin de facilitar y garantizar el logro de objetivos y metas comunes.

- Mantener las estrategias utilizadas en la institución para que los empleados interioricen la plataforma estratégica de la mismas y que la realización de su trabajo se encuentre alineado con las políticas institucionales.
- Incentivar a los líderes de área a continuar realizando la dirección de sus grupos de trabajo de manera delegativa, equitativa y autónoma, como también a ampliar sus propias capacidades y conocimientos con el fin de que los integrantes de su equipo se sientan bien representados.
- Incluir en los planes de capacitación existentes en la institución, formación en temas específicos de acuerdo al perfil profesional de los puestos de trabajo, con el fin de mantener y fortalecer las competencias del personal contratado.
- Revisar continuamente las condiciones de remuneración existentes en la institución para asegurar la satisfacción de las personas en este aspecto.
- Diseñar un plan de mantenimiento de las instalaciones de la institución, con el fin de mejorar las condiciones físicas que se tienen en las áreas de trabajo de la institución y permitir que los empleados se sientan cómodos con el lugar donde realizan su trabajo para el desarrollo adecuado de sus labores.

12.4.2. Objetivos de Mejoramiento

- Promover continuamente el trabajo en equipo y la integración, mediante la implementación de espacios que permitan fortalecer las relaciones asertivas entre compañeros.
- Mejorar la competencia de liderazgo de los jefes de áreas, encaminado a desarrollar estrategias para reconocer, incentivar y retroalimentar a los empleados de una manera

adecuada sobre las actividades que desempeñan, con el fin de mejorar la interacción con su equipo de trabajo.

- Implementar una estrategia que permita dotar a los empleados de las herramientas necesarias para administrar eficientemente su tiempo, así como para disminuir el estrés laboral con el propósito de mejorar la calidad de vida de los trabajadores.
- Incluir a las familias de los empleados de la institución en los programas de bienestar laboral con el fin de mejorar el acople de estos con las actividades y dinámica de la institución.

12.5. PLAN DE INTERVENCIÓN

PROGRAMA	PROYECTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PRESUPUESTO
Programa de Mantenimiento	Divulgación e interiorización de la plataforma estratégica, y demás políticas y objetivos que hacen parte del SIGA (Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol)	Conformar grupos de trabajo con los empleados del departamento de talento humano para socializar por áreas de trabajo la plataforma estratégica y demás políticas y objetivos que hacen parte del SIGA de la institución.	15 días	\$4.500.000
		Incluir en la inducción de los nuevos empleados, el envío a su correo institucional de videos informativos sobre la plataforma estratégica, políticas y objetivos que hacen parte del SIGA.	8 días	\$2.300.000
		Diseñar y aplicar un cuestionario entre los empleados, de forma aleatoria con el fin de verificar el entendimiento y conocimiento de la plataforma estratégica, políticas y objetivos que hacen parte del SIGA y entregar un incentivo a las personas que contesten acertadamente.	15 días	\$10.000.000
		Divulgar por medio de la oficina de comunicaciones la Plataforma “COMPROMISO” por medio de anuncios en los televisores ubicados en las diferentes áreas de trabajo y de correos personalizados a los trabajadores.	8 días	\$2.325.000

	Formación permanente y continua de los jefes de área de acuerdo a los requerimientos de los grupos de trabajo.	Realizar actividades de formación y capacitación orientadas al fortalecimiento de las habilidades y destrezas de los jefes de área, en temas como: <ul style="list-style-type: none"> • Motivación hacia el trabajo • Crecimiento Personal • Liderazgo y Dirección • Comunicación e Integración • Trabajo en equipo. 	8 días	\$2.300.000
		Solicitar a la Escuela Nacional de Instructores (ENI) formaciones para los jefes de áreas en temas relacionados con liderazgo, dirección y comunicación.	8 días	\$2.500.000
		Incentivar por medio del evento “La noche de los mejores” a los jefes de área que hayan mejorado su perfil profesional en el año con estudios adicionales, implementando una categoría adicional en el evento y otorgándoles un obsequio o reconocimiento.	1 mes	\$20.000.000
	Capacitación continua de contratistas y funcionarios de planta del Centro Pecuario y Agroempresarial del SENA-Regional Caldas, Sede La Dorada.	Diseño y aplicación de un instrumento de recolección de información para el diagnóstico de las necesidades de formación de los empleados de la institución de acuerdo al puesto de trabajo y área de desempeño.	20 días	\$2.300.000
		Revisión y ajuste del Plan de Capacitación actual de la institución,	15 días	\$2.300.000

		de acuerdo con los requerimientos específicos de los colaboradores encontrados en el diagnóstico realizado.		
		Realizar capacitaciones dictadas por empleados de la institución expertos en cada una de las áreas, con el fin de proporcionar las orientaciones técnicas y metodológicas para cada puesto de trabajo.	1 mes	\$6.900.000
	Ejecución de planes de remuneración y escala salarial acorde con las funciones, los conocimientos y las competencias de los empleados.	Recolección de información sobre las características de la planta de personal actual de la institución donde se evidencie el tipo de vinculación, la antigüedad, el nivel académico y las calificaciones en las evaluaciones de desempeño.	2 meses	\$4.600.000
		Revisión de la escala de remuneración actual de la institución y rediseño de la misma de acuerdo a los hallazgos encontrados.	8 días	\$2.300.000
		Evaluación periódica de la escala salarial definida.	3 días	\$2.300.000
Programa de Mejoramiento	Diseño del proceso de inducción, entrenamiento y capacitación acorde con las necesidades de los colaboradores y mejoramiento de las actividades de bienestar.	Rediseño de cargos y perfiles en la institución acordes a las funciones que deben ejecutar los colaboradores.	20 días	\$4.600.000
		Actualizar los contenidos del programa de inducción y reinducción, verificando que cumpla con los lineamientos técnicos aportados por la función pública.	8 días	\$4.600.000

		Verificar que el programa de inducción se ejecute realmente con los nuevos funcionarios	20 días	\$2.300.000
		Llevar registros de todas las actividades de bienestar y capacitación realizadas, así también, contar con información sistematizada sobre número de asistentes y servidores que participaron en las actividades, incluyendo familiares	6 veces en el año	\$2.300.000
		Concertación de espacios para el desarrollo de los talleres de capacitación, ya que en el momento el SENA no cuenta con ellos.	8 días	\$2.300.000
		Realizar las debidas gestiones para involucrar a los contratistas en los planes de capacitación y actividades de bienestar laboral.	1 mes	\$2.300.000
		Incluir en las actividades de bienestar laboral los siguientes temas: deportivos, recreativos y vacacionales, artísticos y culturales, promoción y prevención de la salud, educación en artes y artesanías, promoción de programas de vivienda, clima laboral, cambio organizacional, adaptación laboral, cultura organizacional, programas de incentivos, trabajo en equipo.	1 mes	\$9.200.000
	Mejoramiento de los canales de comunicación existentes en la	Ejecutar talleres pedagógicos e informativos sobre temas asociados con la integridad, los deberes y las	20 días	\$2.300.000

	institución para mejorar la interacción entre las diferentes áreas.	responsabilidades con su entorno laboral		
		Dar a conocer a las diferentes dependencias del centro de formación, las actividades que se ejecutan desde cada área y de esta manera posibilitar que se puedan articular entre ellos para prestar un mejor servicio.	1 mes	\$2.300.000
		Actividades de integración en la cual los colaboradores se comuniquen entre sí, con la finalidad de fortalecer la interacción entre ellos.	1mes	\$2.300.000
		Desarrollar actividades lúdicas educativas que fortalezcan la comunicación asertiva.	1 mes	\$2.300.000
		Solicitar a la oficina de comunicaciones la socialización de las actividades que realiza el área de bienestar laboral por medio del correo institucional.	8 días	\$2.300.000
		Crear espacios que permitan la interacción con servidores de otras entidades de la función pública.	2 meses	\$10.000.000
	Implementación de espacios para el fortalecimiento del trabajo en equipo y la integración entre compañeros de trabajo.	Jornadas de integración y reflexión dirigidas a fortalecer el sentido de pertenencia, trabajo en equipo, los valores y la ética.	15 días	\$4.600.000
		Actividades de celebraciones de fechas especiales	1 mes	\$2.300.000

		Integraciones en espacios diferentes a la organización para propiciar una comunicación y relación entre colaboradores	15 días	\$4.600.000
		Ejecución de actividades culturales	15 días	\$6.900.000
		Crear espacios para los funcionarios de reflexión y encuentro con ellos mismos con el fin de superar sus conflictos a nivel personal, familiar y laboral.	15 días	\$2.300.000
		Implementar actividades que fortalezcan el sentido de pertenencia, para el tipo de contratación no afecte el desempeño personal.	20 días	\$2.300.000
	Diseño y ejecución de un Plan de Mantenimiento adecuado para conservar las condiciones físicas de la institución y de los puestos de trabajo.	Realizar grupos focales para la construcción del plan de mejoramiento conjuntamente.	1 mes	\$6.900.000
		Revisión del Plan de Mantenimiento actual de la institución.	5 días	\$2.300.000
		Inspección de las áreas de trabajo.	15 días	\$2.300.000
		Definición de necesidades de adecuación o mantenimiento.	15 días	\$2.300.000
		Rediseño del Plan de Mantenimiento.	20 días	\$2.300.000
	Capacitación de los jefes de área y líderes de proceso, en el desarrollo de estrategias para reconocer, incentivar y retroalimentar a sus colaboradores.	Contratar un coaching organizacional que otorgue a los líderes y jefes de área las herramientas necesarias para el mejoramiento de sus procesos.	1 mes	\$4.000.000

		Ofrecer charlas formativas a los líderes de procesos para que posibilite estrategias de motivación y reconocimiento que permita que el trabajador y pueda desempeñar todo su potencial a favor de la institución.	20 días	\$2.300.000
		Implementar mecanismos para evaluar y desarrollar competencias directivas y gerenciales como liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personal, conocimiento del entorno, entre otros.	1 mes	\$4.600.000
		Propiciar mecanismos que faciliten la gestión de los conflictos por parte de los líderes y coordinadores, de manera que tomen decisiones de forma objetiva y se eviten connotaciones negativas para la gestión.	15 días	\$2.300.000
		Desarrollar programas encaminados a estimular la capacitación, el desarrollo personal, las habilidades y aptitudes necesarias para el mejor desempeño en la institución.	15 días	\$2.300.000
	Creación de un plan de incentivos y de reconocimientos a la labor desempeñada por empleados de la institución.	Desarrollar el programa de horarios flexibles en la entidad	1 mes	\$2.300.000
		Permitir el día libre a los empleados por motivo de su cumpleaños.	1 día	\$80.000
		Generar subsidios de educación superior y posgrados a las personas	1 mes	\$3.000.000

		que se hayan destacado laboralmente dentro del centro de formación.		
		Realizar actividades mensuales a las dependencias con mejor rendimiento laboral, ejecutando actividades de libre esparcimiento como: juegos de mesa, lúdicas, recreativas.	1 vez al mes.	\$2.300.000
	TOTAL			\$176.005.000

Cuadro 12. Plan de intervención

13. CRONOGRAMA DE TRABAJO

ETAPAS	MAY 2018	JUN 2018	JUL 2018	AGO 2018	SEP 2018	OCT 2018	NOV 2018	DIC 2018	ENE 2019	FEB 2019	MAR 2019
1. Diseño del proyecto											
2. Observaciones											
3. Marco Teórico											
4. Encuesta											
5. Tabulación											
6. Análisis e interpretación											
7. Elaboración plan de intervención											
8. Ajustes preliminares											
9. Sustentación											

Cuadro 13. Cronograma

14. ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de evaluación clima Organizacional -DAFP



PLANTA

CONTRATISTA

TD = totalmente en desacuerdo ED= en desacuerdo DA= de acuerdo TA= totalmente de acuerdo

ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL	TD	ED	DA	TA
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad.				
2. Los objetivos de mi entidad son claros				
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales				
4. La Entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades				
5. Cuento con los recursos necesarios para la realización de mi trabajo eficientemente.				
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo				
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.				
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.				
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco				
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	TD	ED	DA	TA
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño				
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo				
12. La Capacitación es una prioridad en la entidad.				

13. Estoy satisfecho con las de bienestar que se realizan en la entidad.				
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos.				
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merece.				
ESTILO DE DIRECCIÓN	TD	ED	DA	TA
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.				
18. En mi área el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
19. Jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus empleados.				
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				
21. Mi jefe me tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.				
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.				
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización de mi trabajo				
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	TD	ED	DA	TA
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros que facilita el logro de los resultados				
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.				
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.				
31. Cuando surge un problema se con exactitud quien debe resolverlo.				
TRABAJO EN GRUPO	TD	ED	DA	TA
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo				
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				

34. Considero que las personas de los en que he participado aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.				
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				
CAPACIDAD PROFESIONAL	TD	ED	DA	TA
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo				
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos				
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo				
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño				
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad				
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo				
43. Tengo claridad de por que realizo mis trabajos				
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo				
MEDIO AMBIENTE FÍSICO	TD	ED	DA	TA
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro.				
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.				
47. Mi área de trabajo permanece limpia.				
48. En mi área de trabajo se efectúa oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias				
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva.				
50. En mi área de trabajo la iluminación es adecuada.				
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.				
RECONOCIMIENTO	TD	ED	DA	TA
52. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.				
53. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error				
54. Mi jefe reconoce mis puntos fuertes y me los hace notar.				
55. Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.				

56. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.				
TRABAJO BAJO PRESIÓN	TD	ED	DA	TA
57. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.				
58. Mi institución es un lugar relajado para trabajar.				
59. En casa a veces temo oír el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema de trabajo.				
60. Me siento como si nunca tuviese un día libre.				
61. muchos de los trabajadores de mi institución en mi nivel sufren de alto estrés debido a las exigencias de trabajo.				
SALARIO Y RECOMPENSA	TD	ED	DA	TA
62.El salario devengado actualmente es satisfactorio para suplir mis necesidades básicas en relación con mis grupos de referencia. (amigos, Familiares)				
63. Me siento satisfecho con la remuneración salarial en relación con mi labor desempeñada dentro de la organización.				
64. Siento que mi labor dentro de la organización es plenamente reconocida y valorada por mis superiores				

**Anexo 2. CUESTIONARIO DE INTERACCIÓN TRABAJO-FAMILIA
(SWING)**

A continuación, encontrará una serie de situaciones acerca de cómo se relacionan los ámbitos laboral y personal. Por favor, indique con qué frecuencia ha experimentado cada una de las siguientes situaciones durante los últimos seis meses. Marque con una cruz la casilla que mejor describa su opinión según la siguiente escala de respuesta:

0	1	2	3
Nunca	A veces	A menudo	Siempre

	0	1	2	3
1. Estás irritable en casa porque tu trabajo es muy agotador				

2. Te resulta complicado atender a tus obligaciones domésticas porque estás constantemente pensando en tu trabajo				
3. Tienes que cancelar planes con tu pareja/familia/amigos debido a compromisos laborales				
4. Tu horario de trabajo hace que resulte complicado para ti atender a tus obligaciones domésticas				
5. No tienes energía suficiente para realizar actividades de ocio con tu pareja/familia/amigos debido a tu trabajo				
6. Tienes que trabajar tanto que no tienes tiempo para tus hobbies				
7. Tus obligaciones laborales hacen que te resulte complicado relajarte en casa				
8. Tu trabajo te quita tiempo que te hubiera gustado pasar con tu pareja/familia/amigos				
9. La situación en casa te hace estar tan irritable que descargas tu frustración en tus compañeros de trabajo				
10. Te resulta difícil concentrarte en tu trabajo porque estás preocupado por asuntos domésticos				
11. Los problemas con tu pareja/familia/amigos afectan a tu rendimiento laboral				
12. Los problemas que tienes con tu pareja/familia/amigos hacen que no tengas ganas de trabajar				
13. Después de un día o una semana de trabajo agradable, te sientes de mejor humor para realizar actividades con tu pareja/familia/amigos				
14. Desempeñas mejor tus obligaciones domésticas gracias a habilidades que has aprendido en tu trabajo				
15. Cumples debidamente con tus responsabilidades en casa porque en tu trabajo has adquirido la capacidad de comprometerte con las cosas				
16. El tener que organizar tu tiempo en el trabajo ha hecho que aprendas a organizar mejor tu tiempo en casa				
17. Eres capaz de interactuar mejor con tu pareja/familia/amigos gracias a las habilidades que has aprendido en el trabajo				

18. Después de pasar un fin de semana divertido con tu pareja/familia/amigos, tu trabajo te resulta más agradable				
19. Te tomas las responsabilidades laborales muy seriamente porque en casa debes hacer lo mismo				
20. Cumples debidamente con tus responsabilidades laborales porque en casa has adquirido la capacidad de comprometerte con las cosas				
21. El tener que organizar tu tiempo en casa ha hecho que aprendas a organizar mejor tu tiempo en el trabajo				
22. Tienes más autoconfianza en el trabajo porque tu vida en casa está bien organizada				

Anexo 3. RESULTADOS CLIMA LABORAL

ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL - CONTRATISTAS

Tabla 1. Conozco la misión y la visión de mi entidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	4,6	4,6	4,6
	En desacuerdo	1	1,5	1,5	6,2
	De acuerdo	23	35,4	35,4	41,5
	Totalmente de acuerdo	38	58,5	58,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 2. Los objetivos de mi entidad son claros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	2	3,1	3,1	6,2
	De acuerdo	18	27,7	27,7	33,8
	Totalmente de acuerdo	43	66,2	66,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores
institucionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	10	15,4	15,4	16,9
	De acuerdo	38	58,5	58,5	75,4
	Totalmente de acuerdo	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 4. La Entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	16	24,6	24,6	24,6
	De acuerdo	27	41,5	41,5	66,2
	Totalmente de acuerdo	22	33,8	33,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 5. Cuento con los recursos necesarios para la realización de mi trabajo eficientemente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	14	21,5	21,5	23,1
	De acuerdo	33	50,8	50,8	73,8
	Totalmente de acuerdo	17	26,2	26,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	9,2	9,2	9,2
	De acuerdo	29	44,6	44,6	53,8
	Totalmente de acuerdo	30	46,2	46,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	11	16,9	16,9	16,9
	De acuerdo	26	40,0	40,0	56,9
	Totalmente de acuerdo	28	43,1	43,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 8. Considero que mis funciones están claramente determinadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	6	9,2	9,2	10,8
	De acuerdo	21	32,3	32,3	43,1
	Totalmente de acuerdo	37	56,9	56,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	3,1	3,1	3,1
	De acuerdo	17	26,2	26,2	29,2
	Totalmente de acuerdo	46	70,8	70,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO - CONTRATISTAS

Tabla 10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	6,2	6,2	6,2
	De acuerdo	13	20,0	20,0	26,2
	Totalmente de acuerdo	48	73,8	73,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un
entrenamiento adecuado para realizar su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	7,7	7,7	7,7
	En desacuerdo	14	21,5	21,5	29,2
	De acuerdo	33	50,8	50,8	80,0
	Totalmente de acuerdo	13	20,0	20,0	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 12. La Capacitación es una prioridad en la entidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	6,2	6,2	6,2
	En desacuerdo	9	13,8	13,8	20,0
	De acuerdo	28	43,1	43,1	63,1
	Totalmente de acuerdo	24	36,9	36,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 13. Estoy satisfecho con las de bienestar que se realizan en la entidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	19	29,2	29,2	30,8
	De acuerdo	28	43,1	43,1	73,8
	Totalmente de acuerdo	17	26,2	26,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	20	30,8	30,8	32,3
	De acuerdo	34	52,3	52,3	84,6
	Totalmente de acuerdo	10	15,4	15,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 15. La entidad concede los encargos a las personas que los merece

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	6,2	6,2	6,2
	En desacuerdo	12	18,5	18,5	24,6
	De acuerdo	33	50,8	50,8	75,4
	Totalmente de acuerdo	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

ESTILO DE DIRECCIÓN CONTRATISTAS

Tabla 16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	3	4,6	4,6	6,2
	De acuerdo	23	35,4	35,4	41,5
	Totalmente de acuerdo	38	58,5	58,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	6	9,2	9,2	10,8
	De acuerdo	23	35,4	35,4	46,2
	Totalmente de acuerdo	35	53,8	53,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 18. En mi área el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	8	12,3	12,3	13,8
	De acuerdo	24	36,9	36,9	50,8
	Totalmente de acuerdo	32	49,2	49,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 19. Jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	9,2	9,2	9,2
	De acuerdo	19	29,2	29,2	38,5
	Totalmente de acuerdo	40	61,5	61,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	1	1,5	1,5	4,6
	De acuerdo	16	24,6	24,6	29,2
	Totalmente de acuerdo	46	70,8	70,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 21. Mi jefe me tiene en cuenta las sugerencias que le formulo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	6	9,2	9,2	10,8
	De acuerdo	28	43,1	43,1	53,8
	Totalmente de acuerdo	30	46,2	46,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	10	15,4	15,4	16,9
	De acuerdo	24	36,9	36,9	53,8
	Totalmente de acuerdo	30	46,2	46,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	6	9,2	9,2	10,8
	De acuerdo	25	38,5	38,5	49,2
	Totalmente de acuerdo	33	50,8	50,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización de mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	8	12,3	12,3	12,3
	De acuerdo	37	56,9	56,9	69,2
	Totalmente de acuerdo	20	30,8	30,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	11	16,9	16,9	20,0
	De acuerdo	28	43,1	43,1	63,1
	Totalmente de acuerdo	24	36,9	36,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN - CONTRATISTAS

Tabla 26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros que facilita el logro de los resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	8	12,3	12,3	13,8
	De acuerdo	26	40,0	40,0	53,8
	Totalmente de acuerdo	30	46,2	46,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	11	16,9	16,9	18,5
	De acuerdo	38	58,5	58,5	76,9
	Totalmente de acuerdo	15	23,1	23,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	13	20,0	20,0	23,1
	De acuerdo	34	52,3	52,3	75,4
	Totalmente de acuerdo	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 29. En mi área compartimos información útil para el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	3	4,6	4,6	6,2
	De acuerdo	32	49,2	49,2	55,4
	Totalmente de acuerdo	29	44,6	44,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis
compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	4	6,2	6,2	7,7
	De acuerdo	32	49,2	49,2	56,9
	Totalmente de acuerdo	28	43,1	43,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 31. Cuando surge un problema se con exactitud quien debe
resolverlo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	2	3,1	3,1	6,2
	De acuerdo	32	49,2	49,2	55,4
	Totalmente de acuerdo	29	44,6	44,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

TRABAJO EN GRUPO - CONTRATISTAS

Tabla 32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	7	10,8	10,8	12,3
	De acuerdo	31	47,7	47,7	60,0
	Totalmente de acuerdo	26	40,0	40,0	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	1	1,5	1,5	3,1
	De acuerdo	39	60,0	60,0	63,1
	Totalmente de acuerdo	24	36,9	36,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 34. Considero que las personas de los en que he participado aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	6,2	6,2	6,2
	De acuerdo	40	61,5	61,5	67,7
	Totalmente de acuerdo	21	32,3	32,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	3,1	3,1	3,1
	De acuerdo	38	58,5	58,5	61,5
	Totalmente de acuerdo	25	38,5	38,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	7,7	7,7	7,7
	De acuerdo	32	49,2	49,2	56,9
	Totalmente de acuerdo	28	43,1	43,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CAPACIDAD PROFESIONAL-CONTRATACIÓN

Tabla 37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	16	24,6	24,6	24,6
	Totalmente de acuerdo	49	75,4	75,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	18	27,7	27,7	27,7
	Totalmente de acuerdo	47	72,3	72,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	4,6	4,6	4,6
	De acuerdo	25	38,5	38,5	43,1
	Totalmente de acuerdo	37	56,9	56,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	4,6	4,6	4,6
	De acuerdo	42	64,6	64,6	69,2
	Totalmente de acuerdo	20	30,8	30,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	De acuerdo	15	23,1	23,1	24,6
	Totalmente de acuerdo	49	75,4	75,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	3,1	3,1	3,1
	De acuerdo	22	33,8	33,8	36,9
	Totalmente de acuerdo	41	63,1	63,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 43. Tengo claridad de por que realizo mis trabajos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	De acuerdo	13	20,0	20,0	21,5
	Totalmente de acuerdo	51	78,5	78,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	4,6	4,6	4,6
	De acuerdo	11	16,9	16,9	21,5
	Totalmente de acuerdo	51	78,5	78,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

MEDIO AMBIENTE FÍSICO- CONTRATISTAS

Tabla 45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	7	10,8	10,8	12,3
	De acuerdo	34	52,3	52,3	64,6
	Totalmente de acuerdo	23	35,4	35,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 46. Mi área de trabajo permanece ordenada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	4,6	4,6	4,6
	De acuerdo	32	49,2	49,2	53,8
	Totalmente de acuerdo	30	46,2	46,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 47. Mi área de trabajo permanece limpia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	3,1	3,1	3,1
	De acuerdo	29	44,6	44,6	47,7
	Totalmente de acuerdo	34	52,3	52,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 48. En mi área de trabajo se efectúa oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	16	24,6	24,6	24,6
	De acuerdo	30	46,2	46,2	70,8
	Totalmente de acuerdo	19	29,2	29,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	15	23,1	23,1	26,2
	De acuerdo	26	40,0	40,0	66,2
	Totalmente de acuerdo	22	33,8	33,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 50. En mi área de trabajo la iluminación es adecuada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	5	7,7	7,7	10,8
	De acuerdo	27	41,5	41,5	52,3
	Totalmente de acuerdo	31	47,7	47,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	10	15,4	15,4	18,5
	De acuerdo	25	38,5	38,5	56,9
	Totalmente de acuerdo	28	43,1	43,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

RECONOCIMIENTO – CONTRATISTAS

Tabla 52. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	25	38,5	38,5	41,5
	De acuerdo	20	30,8	30,8	72,3
	Totalmente de acuerdo	18	27,7	27,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 53. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	13,8	13,8	13,8
	En desacuerdo	31	47,7	47,7	61,5
	De acuerdo	18	27,7	27,7	89,2
	Totalmente de acuerdo	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 54. Mi jefe reconoce mis puntos fuertes y me los hace notar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	4,6	4,6	4,6
	En desacuerdo	13	20,0	20,0	24,6
	De acuerdo	36	55,4	55,4	80,0
	Totalmente de acuerdo	13	20,0	20,0	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 55. Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	4,6	4,6	4,6
	En desacuerdo	9	13,8	13,8	18,5
	De acuerdo	35	53,8	53,8	72,3
	Totalmente de acuerdo	18	27,7	27,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 56. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	23	35,4	35,4	38,5
	De acuerdo	33	50,8	50,8	89,2
	Totalmente de acuerdo	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

TRABAJO BAJO PRESIÓN- CONTRATISTAS

Tabla 57. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	9,2	9,2	9,2
	En desacuerdo	24	36,9	36,9	46,2
	De acuerdo	28	43,1	43,1	89,2
	Totalmente de acuerdo	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 58. Mi institución es un lugar relajado para trabajar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	13	20,0	20,0	23,1
	De acuerdo	40	61,5	61,5	84,6
	Totalmente de acuerdo	10	15,4	15,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 59. En casa a veces temo oír el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	21	32,3	32,3	32,3
	En desacuerdo	25	38,5	38,5	70,8
	De acuerdo	17	26,2	26,2	96,9
	Totalmente de acuerdo	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 60. Me siento como si nunca tuviese un día libre

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	21,5	21,5	21,5
	En desacuerdo	36	55,4	55,4	76,9
	De acuerdo	13	20,0	20,0	96,9
	Totalmente de acuerdo	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 61. Muchos de los trabajadores de mi institución en mi nivel sufren de alto estrés debido a las exigencias de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	13,8	13,8	13,8
	En desacuerdo	31	47,7	47,7	61,5
	De acuerdo	18	27,7	27,7	89,2
	Totalmente de acuerdo	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

SALARIO Y RECOMPENSA- CONTRATISTAS

Tabla 62. El salario devengado actualmente es satisfactorio para suplir mis necesidades básicas en relación con mis grupos de referencia. (amigos, Familiares)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	9	13,8	13,8	15,4
	De acuerdo	33	50,8	50,8	66,2
	Totalmente de acuerdo	22	33,8	33,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 63. Me siento satisfecho con la remuneración salarial en relación con mi labor desempeñada dentro de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	13	20,0	20,0	21,5
	De acuerdo	29	44,6	44,6	66,2
	Totalmente de acuerdo	22	33,8	33,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabla 64. Siento que mi labor dentro de la organización es plenamente reconocida y valorada por mis superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	15	23,1	23,1	24,6
	De acuerdo	32	49,2	49,2	73,8
	Totalmente de acuerdo	17	26,2	26,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL – FUNCIONARIOS DE PLANTA

Tabla 65. Conozco la misión y la visión de mi entidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	Totalmente de acuerdo	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 66. Los objetivos de mi entidad son claros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	Totalmente de acuerdo	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 67. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	17	85,0	85,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 68. La Entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	De acuerdo	10	50,0	50,0	65,0
	Totalmente de acuerdo	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 69. Cuento con los recursos necesarios para la realización de mi trabajo eficientemente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	11	55,0	55,0	60,0
	Totalmente de acuerdo	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 70. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	10	50,0	50,0	55,0
	Totalmente de acuerdo	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 71. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	14	70,0	70,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 72. Considero que mis funciones están claramente determinadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	30,0	30,0	30,0
	Totalmente de acuerdo	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 73. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	5	25,0	25,0	25,0
	Totalmente de acuerdo	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO – FUNCIONARIOS DE PLANTA

Tabla 74. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	4	20,0	20,0	20,0
	Totalmente de acuerdo	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 75. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	En desacuerdo	4	20,0	20,0	25,0
	De acuerdo	11	55,0	55,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 76. La Capacitación es una prioridad en la entidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	10	50,0	50,0	60,0
	Totalmente de acuerdo	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 77. Estoy satisfecho con las de bienestar que se realizan en la entidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	20,0	20,0	20,0
	De acuerdo	13	65,0	65,0	85,0
	Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 78. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	14	70,0	70,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 79. La entidad concede los encargos a las personas que los merece

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	De acuerdo	16	80,0	80,0	95,0
	Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

ESTILO DE DIRECCIÓN – FUNCIONARIOS DE PLANTA

Tabla 80. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	6	30,0	30,0	40,0
	Totalmente de acuerdo	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 81. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	10	50,0	50,0	50,0
	Totalmente de acuerdo	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 82. En mi área el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	De acuerdo	13	65,0	65,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 83. Jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	10	50,0	50,0	60,0
	Totalmente de acuerdo	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 84. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	4	20,0	20,0	20,0
	Totalmente de acuerdo	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 85. Mi jefe me tiene en cuenta las sugerencias que le formulo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	12	60,0	60,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 86. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	20,0	20,0	20,0
	De acuerdo	11	55,0	55,0	75,0
	Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 87. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	14	70,0	70,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 88. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización de mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	En desacuerdo	3	15,0	15,0	20,0
	De acuerdo	12	60,0	60,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 89. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	En desacuerdo	2	10,0	10,0	15,0
	De acuerdo	15	75,0	75,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN- FUNCIONARIOS DE PLANTA

Tabla 90. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros que facilita el logro de los resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	De acuerdo	13	65,0	65,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 91. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	15	75,0	75,0	85,0
	Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 92. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	8	40,0	40,0	40,0
	De acuerdo	11	55,0	55,0	95,0
	Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 93. En mi área compartimos información útil para el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	En desacuerdo	3	15,0	15,0	20,0
	De acuerdo	13	65,0	65,0	85,0
	Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Tabla 94. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis
compañeros**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	15	75,0	75,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 95. Cuando surge un problema se con exactitud quien debe resolverlo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	13	65,0	65,0	65,0
	Totalmente de acuerdo	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

TRABAJO EN GRUPO – FUNCIONARIOS DE PLANTA

Tabla. 96. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	En desacuerdo	1	5,0	5,0	10,0
	De acuerdo	14	70,0	70,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 97. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	16	80,0	80,0	85,0
	Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 98. Considero que las personas de los en que he participado aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	16	80,0	80,0	85,0
	Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 99. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	16	80,0	80,0	85,0
	Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 100. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	15	75,0	75,0	85,0
	Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

CAPACIDAD PROFESIONAL – FUNCIONARIOS DE PLANTA

Tabla 101. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	Totalmente de acuerdo	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 102. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	7	35,0	35,0	35,0
	Totalmente de acuerdo	13	65,0	65,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 103. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	10	50,0	50,0	50,0
	Totalmente de acuerdo	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 104. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	14	70,0	70,0	75,0
	Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Tabla 105. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario
por el bien de la entidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	Totalmente de acuerdo	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Tabla 106. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de
los procesos de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	8	40,0	40,0	45,0
	Totalmente de acuerdo	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 107. Tengo claridad de por que realizo mis trabajos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	7	35,0	35,0	35,0
	Totalmente de acuerdo	13	65,0	65,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 108. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	5	25,0	25,0	30,0
	Totalmente de acuerdo	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

MEDIO AMBIENTE FÍSICO – FUNCIONARIO DE PLANTA

Tabla 109. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	20,0	20,0	20,0
	De acuerdo	10	50,0	50,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 110. Mi área de trabajo permanece ordenada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	10	50,0	50,0	60,0
	Totalmente de acuerdo	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 111. Mi área de trabajo permanece limpia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	De acuerdo	9	45,0	45,0	60,0
	Totalmente de acuerdo	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 112. En mi área de trabajo se efectúa oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	En desacuerdo	6	30,0	30,0	35,0
	De acuerdo	9	45,0	45,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 113. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	En desacuerdo	3	15,0	15,0	30,0
	De acuerdo	9	45,0	45,0	75,0
	Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 114. En mi área de trabajo la iluminación es adecuada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	En desacuerdo	2	10,0	10,0	15,0
	De acuerdo	11	55,0	55,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 115. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	En desacuerdo	1	5,0	5,0	10,0
	De acuerdo	12	60,0	60,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

RECONOCIMIENTO – FUNCIONARIOS DE PLANTA

Tabla 116. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	25,0	25,0	25,0
	De acuerdo	12	60,0	60,0	85,0
	Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 117. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	30,0	30,0	30,0
	En desacuerdo	7	35,0	35,0	65,0
	De acuerdo	6	30,0	30,0	95,0
	Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 118. Mi jefe reconoce mis puntos fuertes y me los hace notar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	De acuerdo	16	80,0	80,0	95,0
	Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 119. Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	De acuerdo	13	65,0	65,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 120. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	En desacuerdo	6	30,0	30,0	35,0
	De acuerdo	13	65,0	65,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

TRABAJO BAJO PRESIÓN – FUNCIONARIOS DE PLANTA

Tabla 121. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	En desacuerdo	6	30,0	30,0	45,0
	De acuerdo	10	50,0	50,0	95,0
	Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 122. Mi institución es un lugar relajado para trabajar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	25,0	25,0	25,0
	En desacuerdo	7	35,0	35,0	60,0
	De acuerdo	5	25,0	25,0	85,0
	Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 123. En casa a veces temo oír el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	40,0	40,0	40,0
	En desacuerdo	8	40,0	40,0	80,0
	De acuerdo	2	10,0	10,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 124. Me siento como si nunca tuviese un día libre

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	35,0	35,0	35,0
	En desacuerdo	9	45,0	45,0	80,0
	De acuerdo	3	15,0	15,0	95,0
	Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 125. Muchos de los trabajadores de mi institución en mi nivel sufren de alto estrés debido a las exigencias de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	6	30,0	30,0	50,0
	De acuerdo	8	40,0	40,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

SALARIO Y RECOMPENSA – FUNCIONARIOS DE PLANTA

Tabla 126. El salario devengado actualmente es satisfactorio para suplir mis necesidades básicas en relación con mis grupos de referencia.

(amigos, Familiares)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	30,0	30,0	30,0
	Totalmente de acuerdo	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 127. Me siento satisfecho con la remuneración salarial en relación con mi labor desempeñada dentro de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	5	25,0	25,0	30,0
	Totalmente de acuerdo	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 128. Siento que mi labor dentro de la organización es plenamente reconocida y valorada por mis superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	9	45,0	45,0	55,0
	Totalmente de acuerdo	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

BIBLIOGRAFÍA

- Gan, Federico, and Jaume Triginé. Clima laboral, Ediciones Díaz de Santos, 2012.
- Uribe Prado, Jesús Felipe. Clima y ambiente organizacional, 2014, pg. 39-41
- Seisdedos, Nicolás. El clima laboral y su medida, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2003. ProQuest Ebook Central
- PALACIO, María Cristina. Familia y violencia: pistas iniciales o la invitación a las reflexiones preliminares. P. 119
- Maslow, A. (1991). La teoría de la motivación humana. Obtenido de <http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow.pdf>
- Andrés Jiménez Figueroa, Emilio Moyano Díaz, factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida.
- Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Chiavenato D. (2004). Comportamiento organizacional La Dinámica del éxito en las organizaciones. México: Editorial Internacional Thomson
- E. Muñoz-Seco, J.M. Coll-Benejama, M.Torrent-Quetglasb y L. Linares-Pouc., Investigación Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios”. Menorca - Islas Baleares - España. Noviembre, 2004
- Castillo Dávila, Natalia Francesca. Relación entre Clima Organizacional, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos de una Institución Privada”. Facultad de letras y ciencias humanas, especialidad de Psicología. Pontificia Universidad Católica de Perú. Lima - Junio, 2014

- Aguirre Zubiaurre Z. Martínez Díaz M. P. Influencia de la situación laboral en el ajuste familia-trabajo”. Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Marzo, 2005.
- Riquelme Orellana, Elizabeth. Aransazú Rojas, Habibe. Jiménez Figueroa, Andrés. Equilibrio trabajo-familia, apoyo familiar, autoeficacia parental y funcionamiento familiar percibidos por funcionarios públicos de Chile”. Programa de investigación “Calidad de Vida y Ambientes Saludables”. Universidad de Talca. Chile. Junio, 2012.
- Otálora Montenegro, Guillermo. La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas”. Facultad de Administración. Universidad de los Andes. Bogotá - Colombia. Octubre, 2007
- Gutiérrez Vargas, Liliana Maria. Vanegas Bonett, Beatriz Eugenia. Relación Vida Familiar y Laboral de los empleados de la Institución Universitaria CEIPA”. Facultad de Psicología. Universidad de Manizales. Manizales, Colombia. 2013
- González Díaz, Diana Carolina. Cano Osorio, Paula Alexandra. Jaramillo Henao, Yamile Andrea. La comunicación y su relación con el clima organizacional en el centro de procesos industriales SENA Regional Caldas, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Manizales
- García Córdoba, Adrián Mauricio; Modelo de gestión para mejorar el clima organizacional en el Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano – SENA Pitalito Huila UNAD, 2016

BIBLIOGRAFIA ELECTRONICA

- <http://www.sena.edu.co/es-co/Paginas/default.aspx>
- http://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-como-medir-el-clima-laboral-en-mi-entidad
- https://www.researchgate.net/publication/233778239_Propiedades_Psicometricas_d_el_Cuestionario_de_Interaccion_Trabajo-familia_NijmeGen_SWING_en_Empleados_de_Cuernavaca_Morelos_Mexico