

Fortalecimiento del clima organizacional en el Centro Industrial de Mantenimiento Integral del  
SENA Bucaramanga

Adriana Alejandra Lozano Acevedo

Trabajo de Grado para optar por el título de Trabajadora Social

Director

Yesenia Olaris Oñate Flórez

Trabajadora Social - Especialista en Gestión para el

Desarrollo Humano en la Organización

Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo

Magister en Intervención Social

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ciencias Humanas

Escuela de Trabajo Social

Trabajo Social

Bucaramanga

2024

**Tabla de Contenido**

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Introducción .....   | 12          |
| 1.Caracterización de la Institución.....                               | 13          |
| 1.2 Política de Integridad .....                                       | 13          |
| 1.3 Valores de Integridad.....   | 14          |
| 1.4 Escudo y Bandera .....   | 15          |
| 1.5 Logo Símbolo.....  | 15          |
| 1.6 Misión Sena .....  | 16          |
| 1.7 Visión Sena .....  | 16          |
| 1.8 Estructura Organizacional.....                                     | 16          |
| 1.9 Ubicación Geográfica .....   | 18          |
| 2. Contextualización de la Problemática Objeto de la Intervención..... | 18          |
| 3. Marco Referencial .....   | 19          |
| 3.1 Marco Teórico.....   | 19          |
| 3.2 Marco Legal .....  | 23          |
| 4. Justificación .....   | 24          |
| 5. Objetivos .....   | 27          |
| 5.1 Objetivo General.....  | 27          |
| 5.2 Objetivos Específicos.....   | 27          |
| 6. Sujetos de Intervención.....  | 27          |
| 7. Proceso Metodológico .....  | 29          |
| 7.2 Revisión de Antecedentes .....                                     | 29          |
| 7.3 Diagnóstico .....  | 30          |

|  |    |
|--|----|
| 7.4 Programación .....                                       | 31 |
| 7.5 Ejecución.....   | 32 |
| 7.6 Evaluación.....  | 33 |
| 8. Desarrollo Metodológico .....                             | 33 |
| 8.1 Fase 1: Diagnóstico.....                                 | 33 |
| 8.1.1 Revisión Documental.....                               | 33 |
| 8.2 Fase 2 y Fase 3: Programación y Ejecución .....          | 34 |
| 8.2.1 Diseño, Planificación y Ejecución del Instrumento..... | 34 |
| 8.2.2 Generalidades de los Sujetos de Intervención.....      | 34 |
| 8.3 Fase 4: Evaluación .....                                 | 35 |
| 8.3.1 Resultados del Diagnóstico.....                        | 35 |
| 9. Definición de Factores a Intervenir.....                  | 56 |
| 10. Planificación de la Propuesta de Bienestar Laboral.....  | 59 |
| 10.1 Objetivos.....  | 59 |
| 10.1.1 Objetivo General .....                                | 59 |
| 10.1.2 Objetivos Específicos.....                            | 59 |
| 10.2 Definición de Estrategias de Intervención Social .....  | 59 |
| 10.3 Beneficiarios del Programa de Bienestar Laboral.....    | 60 |
| 10.4 Metodología de la Intervención .....                    | 61 |
| 11. Plan de acción .....                                     | 62 |
| 12. Cronograma.....  | 63 |
| 13. Evaluación.....  | 64 |
| 14. Conclusiones .....                                       | 66 |

Referencias Bibliográficas ..... 67

Apéndices..... 69

**Lista de Tablas**

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Tabla 1. Normatividad .....   | 23          |
| Tabla 2. Parámetros del cálculo estadístico de la muestra.....  | 28          |
| Tabla 3. Caracterización de la muestra.....   | 29          |
| Tabla 4. Por favor evalúe el trabajo en equipo en su área de trabajo según las instrucciones<br>previamente mencionadas: [En nuestra área la mayoría conoce bien las metas] .....                                     | 38          |
| Tabla 5. Por favor evalúe el trabajo en equipo en su área de trabajo según las instrucciones<br>previamente mencionadas: [Mi grupo de trabajo propone soluciones a los problemas y las lleva a<br>cabo.].....         | 39          |
| Tabla 6. Por favor evalúe el trabajo en equipo en su área de trabajo según las instrucciones<br>previamente mencionadas: [En nuestra área sabemos que el alcanzar los objetivos tendrá<br>resultados positivos.]..... | 39          |
| Tabla 7. Por favor evalúe el trabajo en equipo en su área de trabajo según las instrucciones<br>previamente mencionadas: [En nuestra área tenemos apoyo a nuevas ideas e iniciativas.] .....                          | 40          |
| Tabla 8. Por favor evalúe el trabajo en equipo en su área de trabajo según las instrucciones<br>previamente mencionadas: [El ambiente laboral es agradable y animado.] .....  | 40          |
| Tabla 9. Por favor evalúe la comunicación en su área de trabajo según las instrucciones<br>previamente mencionadas: [Existen adecuados canales de comunicación entre los miembros de las<br>diversas áreas.].....     | 42          |
| Tabla 10. Por favor evalúe la comunicación en su área de trabajo según las instrucciones<br>previamente mencionadas: [Existe un ambiente de confianza entre compañeros.].....   | 42          |

Tabla 11. Por favor evalúe la comunicación en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.] ..... 42

Tabla 12. Por favor evalúe la comunicación en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas]..... 43

Tabla 13. Por favor evalúe la comunicación en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Tengo la posibilidad de realizar preguntas a mi jefe inmediato referentes a mi cargo y ser escuchado.] ..... 43

Tabla 14. Por favor evalúe el liderazgo en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas entre compañeros.] ..... 45

Tabla 15. Por favor evalúe el liderazgo en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo.] 45

Tabla 16. Por favor evalúe el liderazgo en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes.] ..... 45

Tabla 17. Por favor evalúe el liderazgo en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Mi jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes del área.] ..... 46

Tabla 18. Por favor evalúe la autonomía que posee en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Tengo la autonomía necesaria para efectuar mi trabajo con mi propia iniciativa.] ..... 47

Tabla 19. Por favor evalúe la autonomía que posee en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Tengo la oportunidad de fortalecer mi desarrollo personal en mi área de trabajo.] ..... 48

Tabla 20. Por favor evalúe la autonomía que posee en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Me agradan las funciones que desempeño en mi cargo.] ..... 48

Tabla 21. Por favor evalúe la autonomía que posee en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Considero que tengo la oportunidad de crecer profesionalmente en esta empresa.]..... 49

Tabla 22. Por favor evalúe la capacidad en la toma de decisiones en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo.] ..... 50

Tabla 23. Por favor evalúe la capacidad en la toma de decisiones en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Se nos permite a los trabajadores dar propuestas para mejorar el trabajo]..... 51

Tabla 24. Por favor evalúe la capacidad en la toma de decisiones en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Me siento empoderado/a para tomar las decisiones necesarias para realizar mi trabajo correctamente.] ..... 51

Tabla 25. Trabajo en equipo ..... 51

Tabla 26. Comunicación ..... 52

Tabla 27. Liderazgo ..... 53

Tabla 28. Autonomía ..... 54

Tabla 29. Capacidad de toma de decisiones ..... 55

Tabla 30. Factores positivos y negativos ..... 57

Tabla 31. Actividades para el fortalecimiento de la comunicación y el trabajo en equipo ..... 62

Tabla 32. Cronograma de actividades del plan de acción..... 64

**Lista de Figuras**

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Figura 1. Escudo SENA.....  | 15          |
| Figura 2. Logo Símbolo SENA.....  | 15          |
| Figura 3. Estructura Organizacional SENA.....   | 16          |
| Figura 4. Mapa de procesos SENA.....  | 17          |
| Figura 5. Ubicación geográfica SENA Bucaramanga .....   | 18          |
| Figura 6. Fases del proceso metodológico.....   | 29          |
| Figura 7. Por favor marque el rango de edad en el que se encuentra.....   | 35          |
| Figura 8. Por favor indique su género.....  | 36          |
| Figura 9. Por favor indique su tipo de vinculación laboral.....   | 36          |
| Figura 10. Por favor indique su antigüedad en la institución.....   | 37          |
| Figura 11. Por favor evalúe el trabajo en equipo en su área de trabajo según las instrucciones<br>previamente mencionadas.....                  | 38          |
| Figura 12. Por favor evalúe la comunicación en su área de trabajo según las instrucciones<br>previamente mencionadas.....                       | 40          |
| Figura 13. Por favor evalúe el liderazgo en su área de trabajo según las instrucciones<br>previamente mencionadas.....                          | 44          |
| Figura 14. Por favor evalúe la autonomía que posee en su área de trabajo según las instrucciones<br>previamente mencionadas.....                | 46          |
| Figura 15. Por favor evalúe la capacidad en la toma de decisiones en su área de trabajo según las<br>instrucciones previamente mencionadas..... | 49          |

**Lista de Apéndices**

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Apéndice A. Instrumento de evaluación: encuesta clima organizacional..... | 69          |

## Resumen

**Título:** Fortalecimiento del clima organizacional en el Centro Industrial de Mantenimiento Integral del SENA Bucaramanga\*

**Autor:** Adriana Alejandra Lozano Acevedo\*\*

**Palabras Clave:** Clima Organizacional, Bienestar Laboral, Trabajo Social, Organización, Recursos humanos.

**Descripción:** El clima organizacional en las empresas juega un papel fundamental en el bienestar laboral de los empleados. Un clima organizacional positivo fomenta la satisfacción, el compromiso y la productividad de los trabajadores, lo que a su vez contribuye al éxito y la competitividad de la empresa en el mercado. Además, un ambiente laboral saludable promueve la colaboración, la comunicación efectiva y la resolución constructiva de conflictos, creando un entorno propicio para el crecimiento profesional y personal de los empleados.

El clima organizacional no solo afecta el rendimiento individual de los empleados, sino también el desempeño global de la empresa. Por lo tanto, invertir en la mejora del clima organizacional se convierte en una estrategia clave para promover el bienestar laboral y el éxito empresarial a largo plazo.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo es el resultado de un arduo proceso de investigación y análisis realizado en el Centro Industrial de Mantenimiento Integral del Sena de Bucaramanga, con el fin de fortalecer la propuesta de bienestar laboral que como institución ya está planteada, reforzando de manera eficaz aquellos factores que, a través del instrumento aplicado, dieron como resultado ciertas áreas de oportunidad.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Trabajo Social. Director: Yesenia Olaris Oñate Flórez. Magister en Intervención Social.

### Abstract

**Title:** Strengthening the organizational climate in the Industrial Center for Integral Maintenance of SENA Bucaramanga\*

**Author(s):** Adriana Alejandra Lozano Acevedo<sup>1</sup>

**Key Words:** Organizational Climate, Workplace Wellbeing, , Organization, Human Resources, Social Work.

**Description:** The organizational climate in companies plays a fundamental role in the work well-being of employees. A positive organizational climate fosters worker satisfaction, commitment and productivity, which in turn contributes to the company's success and competitiveness in the market. Additionally, a healthy work environment promotes collaboration, effective communication, and constructive conflict resolution, creating an environment conducive to employee's professional and personal growth.

The organizational climate not only affects the individual performance of employees, but also the overall performance of the company. Therefore, investing in improving the organizational climate becomes a key strategy to promote workplace well-being and long-term business success.

Taking into account the above, this work is the result of an arduous process of research and analysis carried out at the Sena Integral Maintenance Industrial Center of Bucaramanga, in order to strengthen the labor welfare proposal that as an institution is already proposed, effectively reinforcing those factors that, through the applied instrument, resulted in certain areas of opportunity.

---

\* Degree Work

<sup>1</sup>Faculty of Human Sciences. School of Social Work. Social work. Director: Yesenia Olaris Oñate Flórez. Master in Social Intervention.

## Introducción

Con el pasar de los años se ha tenido conocimiento de que el trabajo ha sido una de las razones por las cuales las personas tienden a desarrollar estrés y enfermedades que afectan su salud tanto física como mentalmente, por esta razón en algunas empresas se ha optado por implementar planes de bienestar para la prevención de ciertos fenómenos que afectan a la población trabajadora. Sin embargo, el hecho de contar con algunos planes para los colaboradores no asegura la satisfacción de estos en un cien por ciento, ya que no se tiene conocimiento preciso de cuáles son los factores en qué más se presentan debilidades en el clima organizacional, que impide el pleno desempeño de los colaboradores.

Tal como afirman Castañeda, Betancourt, Salazar y Mora (2017), el trabajo y el ambiente laboral se relacionan de forma que buscan la seguridad de la organización y el bienestar del trabajador. Por lo tanto, en un lugar en el cual hay un espacio y un ambiente laboral seguro, hay mejor producción, hay cuidado en la salud mental y también seguridad laboral de modo que permite que también haya calidad de vida para todos. (Castañeda, Betancourt, Salazar y Mora. 2017)

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente informe está basado en un plan de trabajo de grado modalidad práctica empresarial, en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la cual es una institución pública del orden nacional y con autonomía administrativa que ofrece formación gratuita a la población colombiana en los diferentes programas técnicos, tecnológicos y complementarios que se enfocan en el desarrollo científico, económico y social del país, para optar por el título de Trabajadora Social de la Universidad Industrial de Santander.

El trabajo será desarrollado a través de diferentes fases que se podrán encontrar más adelante teniendo en cuenta el modelo de Nidia Aylwin del Enfoque operativo de la metodología del trabajo social, el cual compete 4 fases principales: Diagnóstico, programación, ejecución y evaluación. Finalmente, posterior al análisis de los resultados se realizará el planteamiento de la propuesta de bienestar laboral. Cada fase comprende el desarrollo del proyecto desde la aplicación de la encuesta como instrumento base en este trabajo, hasta el planteamiento de la propuesta la cual incluirá diferentes actividades que se especificarán según los resultados de la tabulación y análisis de la información obtenida.

## **1. Caracterización de la Institución**

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) es una institución que fue fundada en el año 1957 por Rodolfo Martínez Tono, con el fin de brindar formación profesional a trabajadores, jóvenes y adultos de la industria, el comercio, el campo, la minería y la ganadería.

Así mismo, el SENA cuenta con diferentes valores y compromisos que permiten que se lleven a cabo las tareas que se tienen con el fin de cumplir los objetivos como institución y las políticas de integridad que han sido creadas a lo largo de los años. Algunos de estos valores y compromisos son:

### **1.2 Política de Integridad**

Pretende desarrollar estrategias para facilitar la institucionalización de la integridad en las entidades públicas para asegurar un comportamiento digno y honesto de los servidores públicos. Cuenta con dos componentes; el código de integridad y la identificación y declaración de conflictos de interés.

### 1.3 Valores de Integridad

- Honestidad.
- Respeto.
- Compromiso.
- Diligencia.
- Justicia.
- Solidaridad.
- Lealtad.

Esta entidad ha sido autorizada por el Estado/Gobierno Colombiano, quién ha invertido en infraestructura necesaria para que la institución llegue a diferentes regiones del país, aportando al desarrollo social y técnico en la formación de trabajadores colombianos a través de programas de formación profesional integral. “Por medio de la vinculación al mercado laboral -bien sea como empleado o subempleado-, con grandes oportunidades para el desarrollo empresarial, comunitario y tecnológico.” (SENA. s.f)

La institución funciona en constante alianza con el Gobierno, empresarios y trabajadores, con el objetivo de incrementar la capacidad de progreso en Colombia mediante el aumento de la productividad en las empresas, sin olvidar la inclusión social, de acuerdo con la política nacional: Más empleo y menos pobreza. Asimismo, se generan continuamente programas y proyectos de responsabilidad social, empresarial, formación, innovación, internacionalización y transmisión de conocimientos y tecnologías.

“El SENA impulsa el desarrollo tecnológico para que las empresas del país sean altamente productivas y competitivas en los mercados globalizados.” (SENA, s.f)

## 1.4 Escudo y Bandera

### Figura 1

*Escudo SENA*



*Nota.* Tomado de página web SENA s.f.

El escudo y la bandera del SENA fueron diseñados durante el periodo de fundación de la institución, y reflejan los tres sectores económicos dentro de los cuales opera:

1. El piñón, representativo del sector industrial.
2. El caduceo, asociado al de comercio y servicios.
3. El café, ligado al primario y extractivo.

## 1.5 Logo Símbolo

### Figura 2

*Logo Símbolo SENA*



*Nota.* Tomado de página web SENA s.f.

El logo símbolo, representa gráficamente los enfoques de la formación que imparte en la que el individuo es el responsable de su propio proceso de aprendizaje.

**1.6 Misión SENA**

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 (Ley 119/1994).

**1.7 Visión SENA**

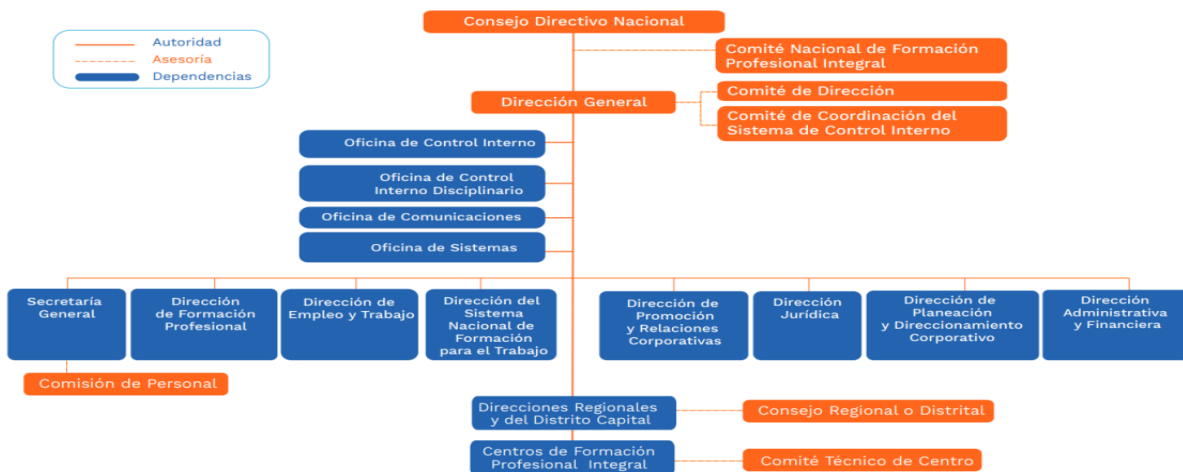
En el año 2022 el SENA se consolidará como una entidad referente de formación integral para el trabajo, por su aporte a la empleabilidad, el emprendimiento y la equidad, que atiende con pertinencia y calidad las necesidades productivas y sociales del país.

**1.8 Estructura Organizacional**

De acuerdo con las normas y apartes vigentes de la Ley 119 de 1994 y el Decreto 249 de 2004 (Modificado parcialmente por el Decreto 2520 de 2013), la “Estructura Formal” que tiene actualmente el SENA para el desarrollo de sus funciones, es la siguiente:

**Figura 3**

*Estructura Organizacional SENA*



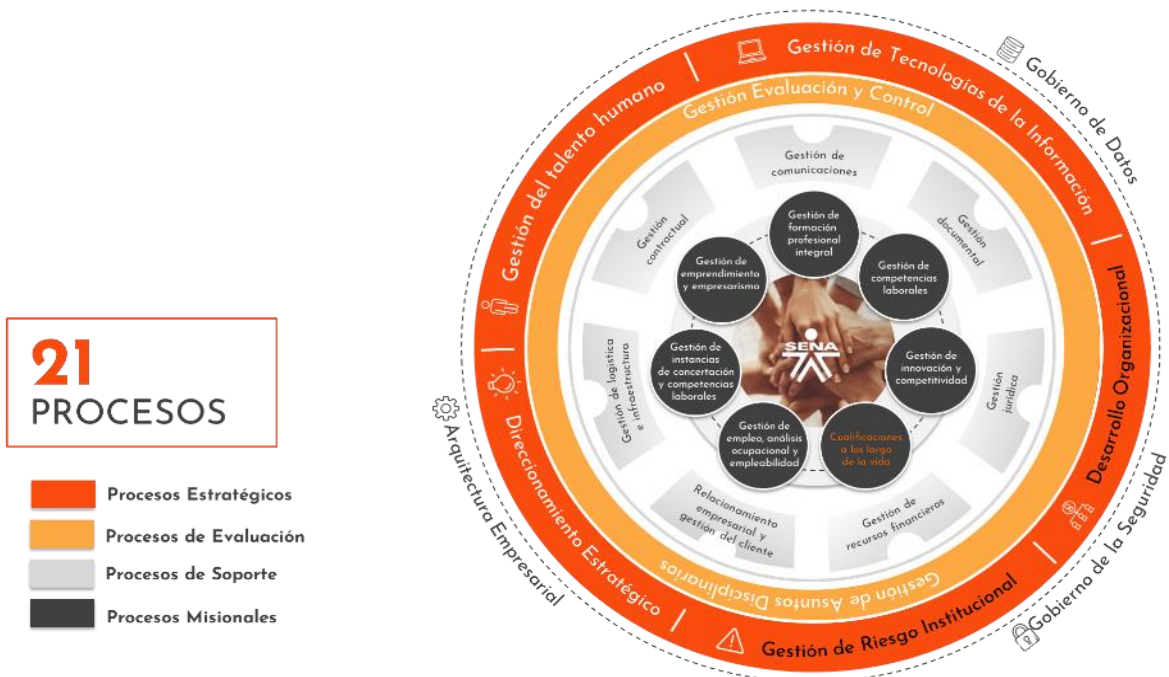
*Nota.* Tomado de Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA),2022.

Como se puede observar en la figura 3, el SENA cuenta con una estructura organizacional dividida en diferentes niveles jerárquicos, donde su máxima autoridad es el Consejo Directivo Nacional, seguido del Comité Nacional de Formación Profesional Integral, La Dirección General, Comité de Dirección y Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno.

Así también, el SENA cuenta con su respectivo mapa de procesos en el cual se pueden identificar los procesos estratégicos, de evaluación, de soporte y los procesos misionales. Dentro de estos procesos están: Gestión del Talento Humano, de tecnologías de la información, Desarrollo organizacional, de riesgo institucional, Direccionamiento estratégico, de evaluación y control, de asuntos disciplinarios, de comunicaciones, documental, jurídica, de recursos financieros, relacionamiento empresarial y gestión del cliente, de logística e infraestructura, contractual etc. Tal y como se pueden observar en la siguiente imagen:

**Figura 4**

*Mapa de procesos SENA*



*Nota.* Tomado de Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol – SIGA, SENA.

## 1.9 Ubicación Geográfica

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA está ubicado en la ciudad de Bucaramanga en la calle 15 #27- 37, cerca de la Universidad Industrial de Santander, el Estadio Alfonso López, el Hospital Universitario de Santander, entre otros, tal cómo se puede observar en la siguiente imagen tomada de Google Maps:

### Figura 5

*Ubicación geográfica SENA Bucaramanga*



*Nota.* Tomado de Google Maps.

## 2. Contextualización de la Problemática Objeto de la Intervención

Para abordar la problemática objeto de intervención en el presente trabajo, es importante tener en cuenta el contexto dentro del trabajo social y las definiciones que plantean algunos autores sobre el mismo.

Por una parte, Rozas Pagaza (1998) plantea que el objeto de intervención se construye desde la reproducción cotidiana de la vida social de los sujetos, explicitada a partir de múltiples

necesidades que se expresan como demandas y carencias y que de esta forma llegan a las instituciones para ser canalizadas o no. (Rozas, 1998) Así mismo, Nora Aquín (1995) define el objeto de intervención en trabajo social como “La definición teórica de una situación interpretada socialmente como problema, susceptible de ser modificada a través de la acción profesional del Trabajo Social. La intervención responde a la modificación, a la transformación, a la restitución, al cambio, su eje contiene a lo racional como mediación, siendo la teoría la que hace que la práctica redefina su significado.” (Martínez, Torrecilla. 2015)

Por consiguiente, a partir de las definiciones de los anteriores autores, el objeto de intervención en Trabajo Social dentro del proceso de realización del presente trabajo, se enfoca en identificar las diferentes problemáticas que afectan a los trabajadores del área administrativa del SENA, teniendo en cuenta que la calidad del clima organizacional actualmente no es la más óptima para los mismos, por lo que se desea implementar un plan de Bienestar Laboral, y a su vez, la última medición de clima organizacional se realizó en el año 2019, lo cual genera la necesidad de actualizarse teniendo en cuenta la fluctuación de personal cada año en la institución.

### **3. Marco Referencial**

#### **3.1 Marco Teórico**

Principalmente dentro del contexto que se va a trabajar, es importante tener en cuenta la fundamentación teórica que Teoría General de los Sistemas y cómo esta misma se ha desarrollado de forma que ha impactado en la sociedad,

De acuerdo con Tamayo (1999), la Teoría General de Sistemas, se centra en una concepción estructurada o metodología la cual tiene el propósito de estudiar el sistema como un

todo, tomando como base sus componentes y estudiando las relaciones e interrelaciones que hay entre sí mismas, mediante la aplicación de estrategias científicas, dirigiendo al entendimiento globalizante y generalizado del sistema. (Tamayo, 1999. p.3)

Por lo tanto, un Sistema es considerado como el todo de las partes, es decir, en un contexto dentro de la sociedad las partes son ciertos elementos que entre sí hacen que se conforme el sistema y le dé sentido general al mismo. Así mismo, Bertalanffy afirma que la Teoría de Sistemas debe constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos. (Arnold, Osorio. 1998)

Del mismo modo, estos autores afirman también que, en algunas de las definiciones más comunes, se han reconocido los sistemas como conjuntos de elementos que guardan significativas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue un objetivo (teleología).

Otra definición de la Teoría General de Sistemas es la que brinda Kenet Boulding, la cual se enmarca en dos enfoques: “El primer enfoque es observar el universo empírico y escoger ciertos fenómenos generales que se encuentran en las diferentes disciplinas y tratar de construir un modelo teórico que sea relevante para esos fenómenos. Este método, en vez de estudiar sistema tras sistema, considera un conjunto de todos los sistemas concebibles (en los que se manifiesta el fenómeno general en cuestión) y busca reducirlo a un conjunto de un tamaño más razonable.

“Un segundo enfoque posible para la Teoría General de Sistemas es ordenar los campos empíricos en una jerarquía de acuerdo con la complejidad de la organización de sus individuos básicos o unidades de conducta y tratar de desarrollar un nivel de abstracción apropiado a cada

uno de ellos. Este es un enfoque más sistemático que el anterior y conduce a lo que se ha denominado Un Sistema de Sistemas.” (Tamayo, s.F)

Por otra parte, para el funcionamiento de una empresa o institución como sistema, es importante abordar el concepto de clima organizacional, el cual según Peralta (2002) se conforma por elementos como el ambiente de trabajo entre las personas diariamente, el trato o relación que tiene el jefe con sus trabajadores, la relación entre los sujetos que rodean el ambiente laboral ya sean proveedores, trabajadores o clientes, etc. Todo esto permite entender el clima organizacional como un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y de los trabajadores en la misma y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Así mismo, el clima organizacional puede afectar en la motivación y el comportamiento de los trabajadores en una empresa, que, como afirman Iglesias y Sánchez (2015) su origen se enmarca en la sociología, en la cual el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas se enfoca en la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social. (Iglesias, Sánchez. 2015) Por esta razón, las organizaciones están conformadas por miembros que permanecen en ambientes complejos y dinámicos, por lo cual se desarrollan diferentes comportamientos que pueden afectar el funcionamiento del sistema que es organizado en grupos y el resultado puede afectar el clima organizacional.

La terminología definida anteriormente hace parte de la gestión del talento humano, la cual ha sido conocida también a lo largo del tiempo como administración de recursos humanos. Uno de los autores más destacados en la definición de este concepto es Idalberto Chiavenato, quien afirma que el término de Recursos Humanos (RH) tiene tres definiciones importantes; En primer lugar, como función o departamento, es decir, como la unidad operativa que se encarga de prestar

servicios en cuanto a reclutamiento, selección, formación, remuneración, comunicación, higiene, seguridad y salud en el trabajo, entre otras.

Por otra parte, define los RH como un conjunto de prácticas de recursos humanos, es decir, la forma en que la empresa dirige las actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, comunicación, higiene, seguridad y salud en el trabajo, etc.

Finalmente, los Recursos Humanos como profesión, es decir “Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera.” (Chiavenato, 2009)

Así mismo, es importante resaltar que Chiavenato en su libro de Gestión del Talento Humano, aclara la importancia del personal, colaboradores, trabajadores o capital humano, dentro de la organización, dado que sin importar el oficio al cual se dediquen dichos colaboradores, todos hacen parte importante de la organización y permiten el pleno funcionamiento de la misma, en esto es que se enmarca el Talento Humano.

Del mismo modo, Chávez (2015) plantea que el talento humano es

“La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros”.

Por esta razón, es importante tener en cuenta el nivel de satisfacción y también de capacidad que tienen los colaboradores dentro de la compañía, con el fin de que ello no afecte o, al contrario, beneficie sus objetivos como persona.

Para finalizar, es fundamental entender el significado de salud mental como prioridad en las personas. Actualmente, en Colombia la Ley 1616 de 2013 define la salud mental como “el

estado dinámico expresado en la vida cotidiana por medio del comportamiento y la interacción que permite a los sujetos desplegar recursos emocionales, cognitivos, mentales para transitar por la vida cotidiana, para establecer relaciones significativas y contribuir a la comunidad”. (Minsalud, 2014)

Teniendo en cuenta la definición anterior, la salud mental sana permite a las personas permanecer en equilibrio tanto con su vida personal como con su vida profesional; este aspecto debe ser siempre esencial en una organización debido a que, como se mencionaba anteriormente, el adecuado funcionamiento de la empresa depende de las capacidades, habilidades y buen desempeño de los colaboradores.

### 3.2 Marco Legal

**Tabla 1**

*Normatividad*

| <b>Año</b> | <b>Norma</b> | <b>Descripción</b>  |
|------------|--------------|---|
| 1992       | Ley 30       | Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.   |
| 1994       | Ley 119      | Por la cual se reestructura el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, se deroga el Decreto 2149 de 1992 y se dictan otras disposiciones. |
| 1994       | Ley 115      | Por la cual se expide la ley general de educación.  |
| 1998       | Decreto 1567 | Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.                          |

| <b>Año</b> | <b>Norma</b> | <b>Descripción</b>   |
|------------|--------------|--|
| 2000       | Decreto 359  | Por el cual se dictan algunas disposiciones reglamentarias del Sistema de formación Profesional Integral que imparte el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.          |
| 2002       | Ley 749      | Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, y se dictan otras disposiciones. |
| 2008       | Ley 1188     | Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones.   |
| 2010       | Decreto 1295 | Por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior.                |
| 2013       | Ley 1616     | Por medio de la cual se expide la ley de salud mental y se dictan otras disposiciones.   |

#### **4. Justificación**

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA es un establecimiento público del orden Nacional y con autonomía administrativa, adscrito al Ministerio del Trabajo la cual ofrece formación gratuita a millones de colombianos que se benefician con programas técnicos,

tecnológicos y complementarios que enfocados en el desarrollo económico, científico y social del país, entran a fortalecer las actividades productivas de las empresas y de la industria, para obtener mejor competitividad y mayores resultados en los diferentes mercados.

Así mismo, los trabajadores enfrentan constantemente problemáticas y cargas emocionales que se reflejan negativamente en el desempeño laboral, en las relaciones interpersonales, estrés, entre otros factores que afectan notoriamente el ambiente laboral de la organización.

Es por esto, que la Coordinación de Talento Humano del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) regional Santander, pretende llevar a cabo un programa que permita mejorar el clima organizacional de los trabajadores y diseñar diferentes estrategias para poder lograr los objetivos de la institución.

El Trabajo Social tiene el compromiso de ejercer la profesión velando por el bienestar de las personas, la no discriminación, la justicia, el reconocimiento étnico y cultural, la dignidad y la libertad. (Oñate, 2019) Así también, dicha libertad permite fomentar la autonomía en las personas para la toma de decisiones, y la autonomía del trabajador social en el ejercicio profesional. Por lo tanto, el principal compromiso como profesionales es el debido acompañamiento en los procesos de formación y participación para garantizar las políticas públicas, la formulación, avance y la evaluación de los diferentes proyectos de bienestar para el mejoramiento de las diferentes problemáticas sociales.

En consecuencia, se pueden identificar tres roles fundamentales del Trabajo Social dentro del ámbito de la Gestión Organizacional; el primero de ellos es el Eje Existencial, en el cual el Trabajador social gestiona los diferentes recursos que la organización pone a disposición de los trabajadores. El segundo es el eje de prevención, en el cual se realizan los procesos de capacitación

y finalmente el eje de desarrollo el cual tiene como fin velar por la calidad de vida y el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Así también, es importante identificar que el Trabajador Social dentro del ámbito organizacional cuenta con dos áreas; el reclutamiento y selección de personal, y las relaciones laborales. Dentro de esta segunda área es donde se pretende enfocar el objetivo de esta propuesta, considerando que lo que se desea mediante el proceso de la práctica, es la formulación y diseño de las estrategias que permitan medir las relaciones laborales de los trabajadores del Sena Regional Santander en materia de clima organizacional.

De acuerdo con el Informe Técnico del Estudio de Clima Laboral en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (2016), para la entidad es importante tener en cuenta las diferentes necesidades de los colaboradores. Algunos indicadores evidencian la necesidad de implementación de estrategias para el mejoramiento del clima organizacional, “Solo para el 63% de los servidores públicos del Centro Industrial de Mantenimiento Integral, los canales de comunicación al interior de la entidad son ágiles y efectivos”. (Consortio eco-crece. 2016)

Así pues, se genera la necesidad por la optimización del clima organizacional en las diferentes áreas de la entidad, con el fin de conocer aquellos factores que afectan el pleno desempeño de las labores en la institución y que permita que el trabajador social intervenga para proponer estrategias en el campo organizacional desde su quehacer profesional.

Teniendo en cuenta la medición de clima organizacional realizada en Santander, “Los servidores públicos pueden percibir que la compensación no es justa o equitativa frente al mercado y que los planes de bienestar y beneficios pueden ser fortalecidos”. (Consortio eco-crece. 2016) Esto permite considerar el establecimiento de actividades incluyentes que permitan conocer y

fortalecer la calidad de vida de los trabajadores del Sena, tal y como se plantea en la realización de este proyecto a través de la propuesta para el fortalecimiento del clima laboral.

## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo General**

Realizar la evaluación de la satisfacción laboral de los colaboradores del Sena regional Santander, mediante la aplicación de un instrumento con el fin de obtener un diagnóstico actualizado del clima organizacional.

### **5.2 Objetivos Específicos**

- Realizar la medición del clima organizacional a través de un instrumento para determinar los diferentes factores que influyen en el desarrollo de las diferentes labores de los servidores públicos.
- Establecer estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional de acuerdo a los hallazgos de la medición realizada.

## **6. Sujetos de Intervención**

El presente proyecto, tiene como finalidad realizar el diagnóstico y propuesta de Bienestar Laboral a los colaboradores del SENA, estando este conformado por 598 trabajadores de planta a nivel Santander, sin embargo, los sujetos de los cuales se tomará la muestra serán los del despacho de la sede Bucaramanga, siendo 33 los funcionarios de planta y 149 contratistas.

Así mismo la propuesta de intervención se realizará por parte de la estudiante de Trabajo Social de décimo semestre quien se encuentra desarrollando la práctica empresarial con la orientación metodológica de la escuela de Trabajo Social UIS y el acompañamiento de la psicóloga que hace parte de la institución del SENA.

Para el cálculo estadístico de la muestra que se tomará para la realización de la propuesta, usamos la fórmula de Muestreo aleatorio Simple (MAS) Según Casal y Mateu (2003) “En el muestreo aleatorio todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Los individuos que formarán parte de la muestra se elegirán al azar mediante números aleatorios. Existen varios métodos para obtener números aleatorios, los más frecuentes son la utilización de tablas de números aleatorios o generarlos por ordenador”.

A continuación, en la tabla 2 se pueden observar los parámetros:

**Tabla 2**

*Parámetros del cálculo estadístico de la muestra*

| <b>Tamaño de Muestra, Convenciones</b>  |
|---|
| N = Tamaño de población (33 planta y 149 OPS): 182  |
| p= (Parámetro poblacional) Los matemáticos dicen que 0.5 es el tamaño más óptimo, sin embargo, podemos modificarlo a 0.05 |
| q = p-1   |
| e = margen de error (5%)  |
| IC = índice de confiabilidad (95%), estandarizado Z. ( $k^2$ )  |

*Nota.* Elaboración propia.

Luego lo ponderamos por número de artículos y de TG, lo que convierte el modelo en muestreo estratificado.

La decisión sería usar el segundo dato ( $p=0.5$ ), así bajan considerablemente las muestras, sin dejar de ser estadísticamente representativas.

**Tabla 3***Caracterización de la muestra*

| Región        | Planta | OPS | Muestra | n/N Ponderación |
|---------------|--------|-----|---------|-----------------|
| Estratificado | 33     | 149 | 52      | OPS=45          |
| ( $p=0.5$ )   |        |     |         | Planta = 7      |

*Nota.* Elaboración propia.

## 7. Proceso Metodológico

### 7.2 Revisión de Antecedentes

**Figura 6***Fases del proceso metodológico*

*Nota.* Elaboración propia.

Para la realización del diagnóstico del clima organizacional en el SENA, es importante primero identificar los diferentes antecedentes con los cuales cuenta la institución respecto a la medición del clima organizacional. Del mismo modo, se hace referencia al Informe Técnico del Estudio de Clima Laboral en el Servicio Nacional De Aprendizaje SENA 2016, dentro del cual se pueden encontrar las fases que se llevaron a cabo, el instrumento principal que fue la encuesta, y lo más importante, los resultados generales de la medición de la encuesta.

Para la realización del proceso metodológico, se tomará principalmente el modelo de Nidia Aylwin del Enfoque operativo de la metodología del trabajo social, en el cual hace referencia a 4 etapas o fases: Diagnóstico, Programación, Ejecución y Evaluación, los cuales serán adaptados al contexto dentro de los objetivos planteados para la propuesta de bienestar laboral en el Sena.

### **7.3 Diagnóstico**

El diagnóstico consiste en un proceso de investigación científica que tiene como objetivo obtener información documental y empírica para proyectar la dimensión objetiva de un problema social, su magnitud y el impacto en la sociedad. Busca la recolección de datos que permitan el estudio e interpretación del problema (Castro, M., Reyna, C., Méndez, J., 2017). Así mismo, el diagnóstico permite sintetizar la importancia de los problemas sociales, con el fin de realizar una interpretación sistematizada de la información.

Según Nidia Aylwin, el diagnóstico es el proceso de medición e interpretación que permite identificar algunas situaciones, problemas y sus causas en los diferentes grupos, y que desde el trabajo social se enfoca en aportar elementos esenciales dentro del proceso de planificación, en vista a la acción transformadora. (Aylwin, Nidia. 1982)

Teniendo en cuenta lo anterior, para el diagnóstico del presente trabajo se realizó en primer lugar la revisión documental de antecedentes, la cual consistió en recopilar toda la información de

las anteriores mediciones de clima organizacional en el SENA, tal como se referenció en el Informe Técnico del Estudio de Clima Laboral SENA (2016).

Asimismo, tiene como finalidad recopilar y analizar los datos que se obtengan a partir del instrumento que se llevará a cabo para determinar cuáles son las necesidades y expectativas que tienen los colaboradores del Sena para con la institución, por lo cual se busca a través del proyecto alcanzar resultados significativos dentro del ámbito del bienestar laboral.

En primer lugar, se llevará a cabo el diseño de la encuesta a través de la cual se recopilará la información deseada para los objetivos del proyecto, con el fin de identificar los principales factores que influyen en el clima organizacional del área específica en la que aplicará el instrumento. Posteriormente se pretende realizar el análisis de los datos para determinar las estrategias y actividades a realizar a partir de los resultados obtenidos.

#### **7.4 Programación**

La fase siguiente es la programación, la cual tiene como objetivo impactar y optimizar al cambio, organizar acciones y aumentar los medios que están dirigidos a lograr lo que desea, fortaleciendo el desarrollo humano, la igualdad de oportunidades, la justicia y sostenibilidad. Para el logro de lo anterior, se requiere potenciar y articular los procesos participativos y colaborativos. (Barranco, C. y Herrera, J.M. 2009).

Según Nidia Aylwin, “Programar un proyecto es valerse de un método racional para fijar metas a alcanzar en función de los recursos disponibles, adoptado para ello normas y decisiones previas a la acción, que sustituyan una conducta de improvisación frente a los acontecimientos”. (Aylwin, Nidia. 1982). Según lo anterior, en la etapa de programación podemos realizar una planificación de las actividades que se realicen de manera más organizada y así dirigir el proyecto hacia el cumplimiento del objetivo central.

Asimismo, en esta etapa se realizó la planeación para la aplicación de la encuesta, donde inicialmente se pretendía reunir a los colaboradores del SENA para responderla de manera presencial en un espacio que brindara la institución, sin embargo, luego de diferentes análisis y encuentros realizados para establecer la fecha y espacio para hacerlo se llegó a la conclusión de que era más óptimo realizarla a través del correo electrónico institucional, debido a que para la mayoría se dificultaba asistir a un encuentro para responder a dicha encuesta.

Para la planificación de la convocatoria a los colaboradores para diligenciar la encuesta, se realizaron algunos encuentros entre la representante de la institución y la estudiante, en los cuales se redactó dicho correo incluyendo el enlace, y también se revisó rigurosamente la encuesta.

Finalmente, se dio un plazo de 8 días para responder la encuesta la cual se envió en un enlace a través del correo electrónico del Coordinador del Centro Industrial de Mantenimiento del SENA, y se llevó el debido registro de las personas que participaron en la misma.

## **7.5 Ejecución**

Posteriormente se encuentra la ejecución, que consiste en poner en marcha lo que se planificó anteriormente, se relaciona con la acción y debe ser un proceso eficaz, en el cual se requiere de motivación, liderazgo, comunicación para obtener con éxito los objetivos propuestos. (Matos. Pasek 2005)

Para Nidia Aylwin, la ejecución es la etapa metodológica donde se lleva a la práctica lo programado, en la que se espera superar los problemas presentados al realizar el proyecto. Por esta razón, no existe ejecución sin problemas, esta etapa se enfoca en la solución de estos.

Teniendo en cuenta lo anterior, inicialmente si se presentaron algunos inconvenientes con la aplicación de la encuesta debido a que por políticas de la institución y también por impedimentos del Sindicato del SENA, se debía revisar rigurosamente la encuesta y esperar a que fuera aprobada

por los mismos. Posteriormente, se requería también el consentimiento del director del SENA regional Santander para llevarla a cabo, lo cual tardó alrededor de dos meses debido a que no se encontraba disponibilidad para la aprobación y aplicación de esta.

Finalmente, se realizó la ejecución de la encuesta en el Centro Industrial de Mantenimiento, donde se pusieron a disposición ocho días para responderla, dentro de los cuales los primeros cuatro días ya había sido respondida por el 80% de los colaboradores que se tenían proyectados.

## **7.6 Evaluación**

Finalmente, la última fase que es la evaluación consiste en plantear acciones que permiten comparar los patrones o normas que anteriormente se hayan establecido. Es un proceso no lineal, ya que parte desde el análisis de la fase de ejecución en la cual se pretende sistematizar los resultados de lo realizado durante toda la investigación.

## **8. Desarrollo Metodológico**

### **8.1 Fase 1: Diagnóstico**

#### ***8.1.1 Revisión Documental***

Principalmente, dentro del informe las variables encontradas en la medición del clima organizacional fueron sentido de pertenencia-orgullo, responsabilidad, autonomía y empoderamiento, normas de excelencia - calidad, calor y apoyo. camaradería, claridad organizacional, confianza en los líderes, valores colectivos, gestión del desempeño, estilo de dirección, colaboración y trabajo en equipo, comunicación. (SENA ,2016).

## **8.2 Fase 2 y Fase 3: Programación y Ejecución**

### ***8.2.1 Diseño, Planificación y Ejecución del Instrumento***

El instrumento que se implementó fue una encuesta estructurada en cuatro preguntas sociodemográficas y cinco ítems que se evaluaron: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, autonomía y toma de decisiones. Dicha encuesta fue estructurada a través de la herramienta Google Forms, el cual es un software de administración de encuestas que hace parte de los editores totalmente gratuitos que ofrece el sitio web de Google.

Partiendo de su definición, la encuesta es una técnica de recopilación de datos a través de la aplicación de un cuestionario a cierto grupo de individuos según la muestra determinada en el proyecto. Por medio de este instrumento, se pueden identificar opiniones, actitudes y diferentes comportamientos de una población. (Reyes, M. 2015)

Adicionalmente, se utilizó el programa estadístico informático SPSS, el cual es un software que se utiliza para el análisis estadístico avanzado, que anteriormente solo se utilizaba para investigaciones de las ciencias sociales y ciencias aplicadas pero que ahora se utiliza en general para las investigaciones cuantitativas, análisis y tabulación de resultados de una investigación.

Dicho esto, se desea que, con la encuesta aplicada a los colaboradores del SENA, se puedan identificar las diferentes áreas de oportunidad para establecer una propuesta de bienestar laboral que permita reforzar el clima organizacional a través de actividades que serán planteadas según los resultados de cada uno de los ítems analizados.

### ***8.2.2 Generalidades de los Sujetos de Intervención***

El instrumento fue aplicado a la muestra estipulada la cual estaba conformada por 45 trabajadores por contrato por prestación de servicios y 7 de planta, esto teniendo en cuenta que la mayoría de quienes laboran en el SENA son contratados por Ordenes Prestación de Servicios

mediante las conocidas OPS. Adicionalmente se recibieron más respuestas de las esperadas, ya que, por recomendación de la institución, el correo electrónico a través del cual se iba a aplicar la encuesta debía enviarse a todos los funcionarios del Centro Industrial de Mantenimiento del SENA.

### 8.3 Fase 4: Evaluación

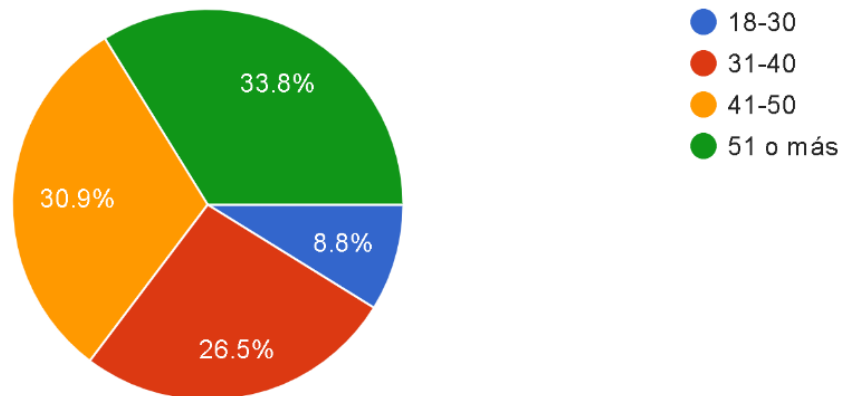
#### 8.3.1 Resultados del Diagnóstico

Una vez aplicado el instrumento, se lleva a cabo el análisis de los datos que se obtuvieron teniendo en cuenta cada una de las categorías y clasificaciones de la encuesta. Se presentan a continuación en los resultados obtenidos.

#### Figura 7

*Por favor marque el rango de edad en el que se encuentra*

68 respuestas



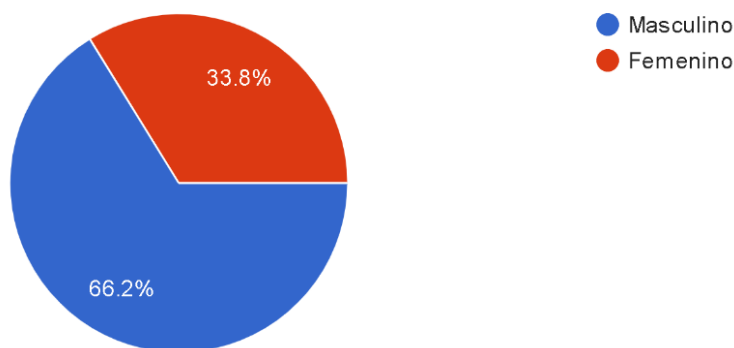
*Nota.* Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la figura anterior, el 33.8% de quienes respondieron la encuesta se ubican en la edad de 51 años o más (23 personas), posteriormente con un 30.9% entre 41 y 50 años (21 personas), y 26.5% entre 31 y 40 años (18 personas). Finalmente, la edad con menor porcentaje fue de 18 a 30 años con un 8.8% (6 personas).

**Figura 8**

*Por favor indique su género*

68 respuestas



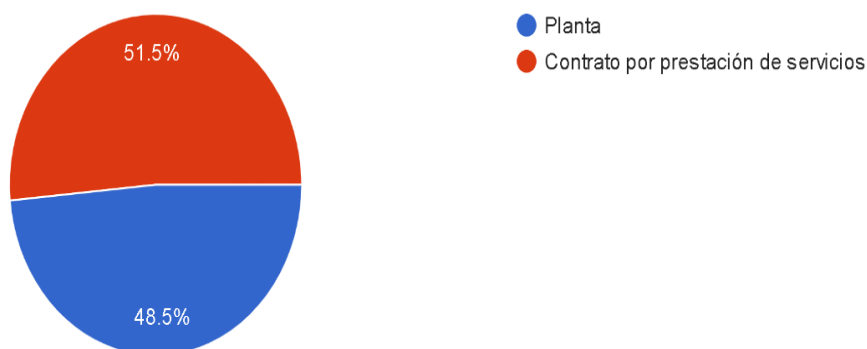
*Nota.* Elaboración propia.

La figura anterior representa el porcentaje de mujeres y hombres que respondieron la encuesta. El 66.2% se identificó con el género masculino (45 personas) y el 33.8% con el género femenino (23 personas).

**Figura 9**

*Por favor indique su tipo de vinculación laboral*

68 respuestas



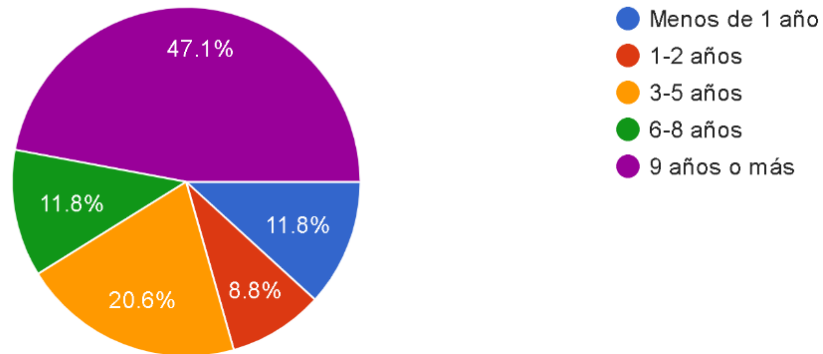
*Nota.* Elaboración propia.

La figura 9 de las 68 respuesta obtenidas el 51,5% tiene una vinculación laboral de contrato por prestación de servicios y el 48,5% con vinculación laboral de planta.

**Figura 10**

*Por favor indique su antigüedad en la institución*

68 respuestas



*Nota.* Elaboración propia.

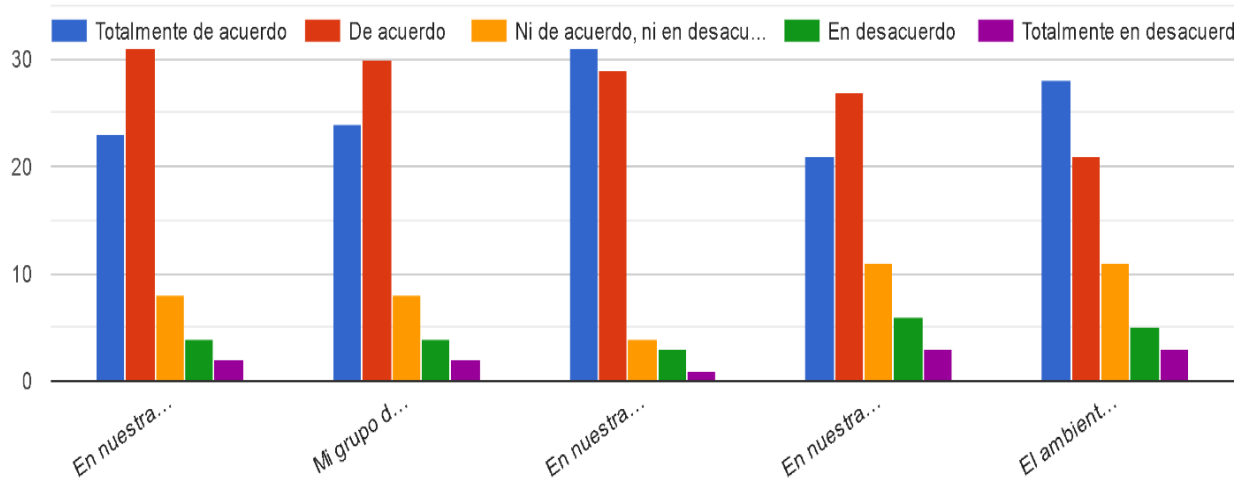
La figura 10 muestra los porcentajes en el tiempo y antigüedad que cada colaborador ha trabajado en la institución, lo cual es importante teniendo en cuenta los ítems que se analizaron para determinar las falencias y ventajas del clima organizacional. En primer lugar, el 47.1%, es decir 32 personas, llevan 9 años o más en la institución.

El 20.6% lleva entre 3 y 5 años en la institución (14 personas). Posteriormente, se destaca que de las personas que respondieron, existe una misma cantidad entre los que llevan de 6 a 8 años y menos de 1 año (11.8%) y finalmente el 8.8% lleva 1 o 2 años en la institución. Esto puede evidenciar la cantidad de tiempo que llevan en la institución.

En la siguiente figura se representan las respuestas del primer ítem evaluado que fue Trabajo en equipo. En esta sección las preguntas se dividieron en 5: En nuestra área la mayoría conoce bien las metas, Mi grupo de trabajo propone soluciones a los problemas y las lleva a cabo, En nuestra área sabemos que el alcanzar los objetivos tendrá resultados positivos, En nuestra área tenemos apoyo a nuevas ideas e iniciativas, El ambiente laboral es agradable y animado.

**Figura 11**

*Por favor evalúe el trabajo en equipo en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas*



*Nota.* Elaboración propia.

En la primera pregunta “En nuestra área la mayoría conoce bien las metas” las respuestas en general fueron positivas ya que 31 personas respondieron que estaban de acuerdo. Seguido a esto 23 personas estuvieron totalmente de acuerdo, 8 personas ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 personas en desacuerdo y finalmente 2 estuvieron totalmente en desacuerdo. A pesar de que hubo respuestas negativas, se puede decir que la mayoría considera que conoce las metas que se plantean en su lugar de trabajo.

A continuación, se pueden analizar las tablas de frecuencias realizadas en el programa estadístico informático SPSS para obtener los porcentajes de los resultados de cada pregunta en el ítem de Trabajo en equipo.

**Tabla 4**

*Por favor evalúe el trabajo en equipo en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [En nuestra área la mayoría conoce bien las metas]*

|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 31        | 44,9    | 44,9          | 44,9               |
|              | En desacuerdo                   | 4         | 5,8     | 5,8           | 50,7               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 8         | 11,6    | 11,6          | 62,3               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 24        | 34,8    | 34,8          | 97,1               |
|              | Totalmente en desacuerdo        | 2         | 2,9     | 2,9           | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

**Tabla 5**

*Por favor evalúe el trabajo en equipo en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Mi grupo de trabajo propone soluciones a los problemas y las lleva a cabo.]*

|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 30        | 43,5    | 43,5          | 43,5               |
|              | En desacuerdo                   | 4         | 5,8     | 5,8           | 49,3               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 8         | 11,6    | 11,6          | 60,9               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 25        | 36,2    | 36,2          | 97,1               |
|              | Totalmente en desacuerdo        | 2         | 2,9     | 2,9           | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

**Tabla 6**

*Por favor evalúe el trabajo en equipo en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [En nuestra área sabemos que el alcanzar los objetivos tendrá resultados positivos.]*

|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 29        | 42,0    | 42,0          | 42,0               |
|              | En desacuerdo                   | 3         | 4,3     | 4,3           | 46,4               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 4         | 5,8     | 5,8           | 52,2               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 32        | 46,4    | 46,4          | 98,6               |
|              | Totalmente en desacuerdo        | 1         | 1,4     | 1,4           | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

**Tabla 7**

*Por favor evalúe el trabajo en equipo en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [En nuestra área tenemos apoyo a nuevas ideas e iniciativas.]*

|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 27        | 39,1    | 39,1          | 39,1               |
|              | En desacuerdo                   | 6         | 8,7     | 8,7           | 47,8               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 11        | 15,9    | 15,9          | 63,8               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 22        | 31,9    | 31,9          | 95,7               |
|              | Totalmente en desacuerdo        | 3         | 4,3     | 4,3           | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

**Tabla 8**

*Por favor evalúe el trabajo en equipo en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [El ambiente laboral es agradable y animado.]*

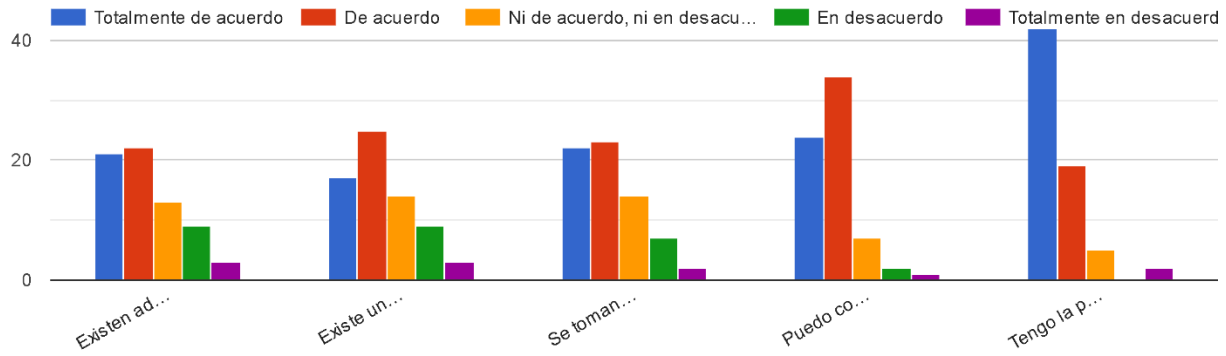
|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 21        | 30,4    | 30,4          | 30,4               |
|              | En desacuerdo                   | 5         | 7,2     | 7,2           | 37,7               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 11        | 15,9    | 15,9          | 53,6               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 29        | 42,0    | 42,0          | 95,7               |
|              | Totalmente en desacuerdo        | 3         | 4,3     | 4,3           | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

El segundo ítem por evaluar dentro del instrumento fue la comunicación. Cada sección de preguntas se dividió en la escala “De acuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo”. En el siguiente gráfico se pueden evidenciar los resultados de la sección de comunicación.

**Figura 12**

*Por favor evalúe la comunicación en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas*



*Nota.* Tomado de elaboración propia.

En cuanto al gráfico anterior, las preguntas fueron: 1. Existen adecuados canales de comunicación entre necesidades a las personas indicadas para atenderlas. 5. Tengo la posibilidad de realizar preguntas a mi jefe inmediato referentes a mi cargo y ser escuchado.

Teniendo en cuenta lo evaluado en la categoría de comunicación, en la primera pregunta 21 personas estuvieron totalmente de acuerdo y 22 estuvieron de acuerdo, mientras que 3 personas consideraron que estaban totalmente en desacuerdo con que existan adecuados canales de comunicación entre los miembros de las diversas áreas. A su vez, 25 personas estuvieron de acuerdo en que existe un ambiente de confianza entre compañeros, pero 3 personas estuvieron totalmente en desacuerdo.

Posteriormente, 22 colaboradores consideraron que estaban totalmente de acuerdo en que se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales, pero 2 estuvieron totalmente en desacuerdo. Así mismo, en la pregunta “Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas” 34 personas contestaron que estaban de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

Finalmente, la pregunta que más impacto positivo tuvo fue “Tengo la posibilidad de realizar preguntas a mi jefe inmediato referentes a mi cargo y ser escuchado”, donde 42 personas respondieron que estaban totalmente de acuerdo y 19 que estaban de acuerdo.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se presentan las tablas de frecuencias realizadas en el programa estadístico informático SPSS para obtener los porcentajes de los resultados de cada pregunta en el ítem de Comunicación.

**Tabla 9**

*Por favor evalúe la comunicación en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Existen adecuados canales de comunicación entre los miembros de las diversas áreas.]*

|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 22        | 31,9    | 31,9          | 31,9               |
|              | En desacuerdo                   | 9         | 13,0    | 13,0          | 44,9               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 13        | 18,8    | 18,8          | 63,8               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 22        | 31,9    | 31,9          | 95,7               |
|              | Totalmente en desacuerdo        | 3         | 4,3     | 4,3           | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

**Tabla 10**

*Por favor evalúe la comunicación en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Existe un ambiente de confianza entre compañeros.]*

|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 25        | 36,2    | 36,2          | 36,2               |
|              | En desacuerdo                   | 9         | 13,0    | 13,0          | 49,3               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 14        | 20,3    | 20,3          | 69,6               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 18        | 26,1    | 26,1          | 95,7               |
|              | Totalmente en desacuerdo        | 3         | 4,3     | 4,3           | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

**Tabla 11**

*Por favor evalúe la comunicación en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.]*

|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 23        | 33,3    | 33,3          | 33,3               |
|              | En desacuerdo                   | 7         | 10,1    | 10,1          | 43,5               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 14        | 20,3    | 20,3          | 63,8               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 23        | 33,3    | 33,3          | 97,1               |
|              | Totalmente en desacuerdo        | 2         | 2,9     | 2,9           | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

### Tabla 12

*Por favor evalúe la comunicación en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas]*

|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 34        | 49,3    | 49,3          | 49,3               |
|              | En desacuerdo                   | 2         | 2,9     | 2,9           | 52,2               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 7         | 10,1    | 10,1          | 62,3               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 25        | 36,2    | 36,2          | 98,6               |
|              | Totalmente en desacuerdo        | 1         | 1,4     | 1,4           | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

### Tabla 13

*Por favor evalúe la comunicación en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Tengo la posibilidad de realizar preguntas a mi jefe inmediato referentes a mi cargo y ser escuchado.]*

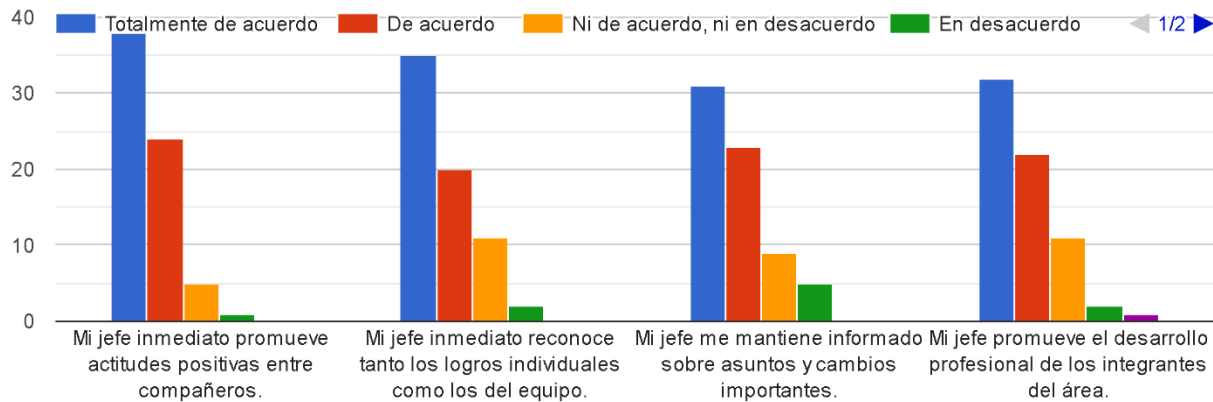
|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 19        | 27,5    | 27,5          | 27,5               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 5         | 7,2     | 7,2           | 34,8               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 43        | 62,3    | 62,3          | 97,1               |
|              | Totalmente en desacuerdo        | 2         | 2,9     | 2,9           | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

A continuación, la tercera categoría que se evaluó fue el liderazgo, la cual representa los resultados en el siguiente gráfico:

**Figura 13**

*Por favor evalúe el liderazgo en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas*



*Nota.* Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico número 7 en el cual se representan los resultados de la categoría Liderazgo, la primera pregunta fue “Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas entre compañeros”, donde en su mayoría las respuestas fueron positivas, 38 colaboradores estuvieron totalmente de acuerdo y 24 estuvieron de acuerdo. Solo 1 estuvo en desacuerdo.

La siguiente pregunta fue “Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo”, en la cual 35 personas contestaron que estaban totalmente de acuerdo, 20 de acuerdo, 11 ni de acuerdo ni en desacuerdo y 2 en desacuerdo.

La tercera pregunta denominada “Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes” dio como resultado que 31 personas estaban totalmente de acuerdo, 23 de acuerdo, 9 ni de acuerdo ni en desacuerdo y 5 en desacuerdo.

Y finalmente en la pregunta “Mi jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes del área”, 32 personas estuvieron totalmente de acuerdo, 22 estuvieron de acuerdo, 11 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 en desacuerdo y una totalmente en desacuerdo.

A continuación, se puede observar la representación de las tablas de frecuencias realizadas en el programa estadístico informático SPSS para obtener los porcentajes de los resultados de cada pregunta en la categoría de Liderazgo.

**Tabla 14**

*Por favor evalúe el liderazgo en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas entre compañeros.]*

|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 24        | 34,8    | 34,8          | 34,8               |
|              | En desacuerdo                   | 1         | 1,4     | 1,4           | 36,2               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 5         | 7,2     | 7,2           | 43,5               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 39        | 56,5    | 56,5          | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

**Tabla 15**

*Por favor evalúe el liderazgo en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo.]*

|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 20        | 29,0    | 29,0          | 29,0               |
|              | En desacuerdo                   | 2         | 2,9     | 2,9           | 31,9               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 11        | 15,9    | 15,9          | 47,8               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 36        | 52,2    | 52,2          | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

**Tabla 16**

*Por favor evalúe el liderazgo en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes.]*

|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 23        | 33,3    | 33,3          | 33,3               |
|              | En desacuerdo                   | 5         | 7,2     | 7,2           | 40,6               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 9         | 13,0    | 13,0          | 53,6               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 32        | 46,4    | 46,4          | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

### Tabla 17

*Por favor evalúe el liderazgo en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Mi jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes del área.]*

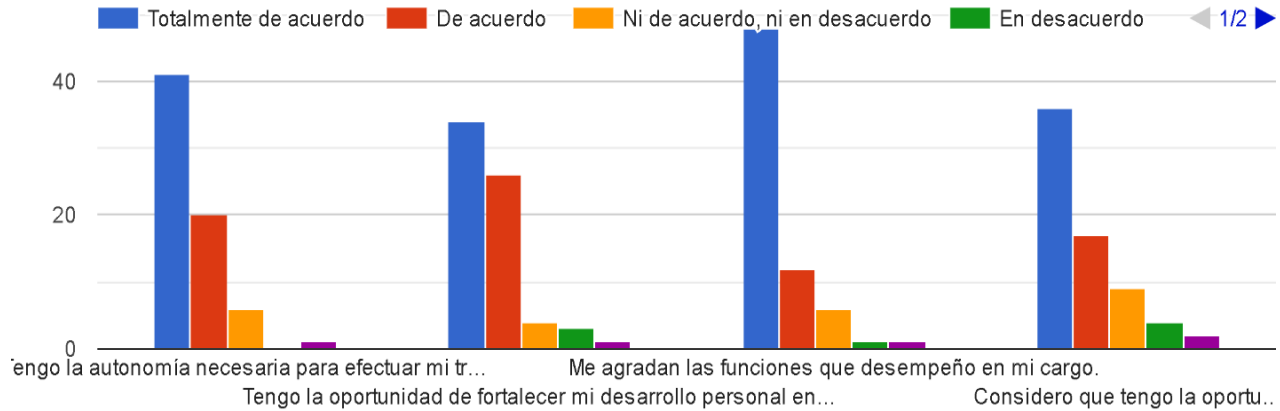
|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 22        | 31,9    | 31,9          | 31,9               |
|              | En desacuerdo                   | 2         | 2,9     | 2,9           | 34,8               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 11        | 15,9    | 15,9          | 50,7               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 33        | 47,8    | 47,8          | 98,6               |
|              | Totalmente en desacuerdo        | 1         | 1,4     | 1,4           | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

La siguiente categoría que se evaluó fue la Autonomía la cual se ve representada en la figura 14, donde se plantearon cuatro preguntas en específico para los colaboradores que fueron: tengo la autonomía necesaria para efectuar mi trabajo con mi propia iniciativa, tengo la oportunidad de fortalecer mi desarrollo personal en mi área de trabajo, Me agradan las funciones que desempeño en mi cargo y considero que tengo la oportunidad de crecer profesionalmente en esta empresa.

### Figura 14

*Por favor evalúe la autonomía que posee en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas*



Nota. Elaboración propia.

En la primera pregunta que fue “Tengo la autonomía necesaria para efectuar mi trabajo con mi propia iniciativa”, 41 colaboradores estuvieron totalmente de acuerdo, 20 contestaron de acuerdo, 6 ni de acuerdo ni en desacuerdo, y 1 totalmente en desacuerdo. En la segunda que fue “tengo la oportunidad de fortalecer mi desarrollo personal en mi área de trabajo” 34 personas contestaron totalmente de acuerdo, 26 estuvieron de acuerdo, 4 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3 en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

La tercera pregunta hace referencia a “me agradan las funciones que desempeño en mi cargo”, 48 personas estuvieron totalmente de acuerdo, 12 de acuerdo, 6 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 1 en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo. Finalmente, en la pregunta “considero que tengo la oportunidad de crecer profesionalmente en esta empresa” 36 personas contestaron totalmente de acuerdo, 17 contestaron de acuerdo, 9 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 en desacuerdo, y 2 totalmente en desacuerdo.

A continuación, se puede observar la representación de las tablas de frecuencias realizadas en el programa estadístico informático SPSS para obtener los porcentajes de los resultados de cada pregunta en la categoría de Autonomía.

**Tabla 18**

*Por favor evalúe la autonomía que posee en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Tengo la autonomía necesaria para efectuar mi trabajo con mi propia iniciativa.]*

|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 20        | 29,0    | 29,0          | 29,0               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 6         | 8,7     | 8,7           | 37,7               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 42        | 60,9    | 60,9          | 98,6               |
|              | Totalmente en desacuerdo        | 1         | 1,4     | 1,4           | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

### **Tabla 19**

*Por favor evalúe la autonomía que posee en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Tengo la oportunidad de fortalecer mi desarrollo personal en mi área de trabajo.]*

|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 26        | 37,7    | 37,7          | 37,7               |
|              | En desacuerdo                   | 3         | 4,3     | 4,3           | 42,0               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 4         | 5,8     | 5,8           | 47,8               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 35        | 50,7    | 50,7          | 98,6               |
|              | Totalmente en desacuerdo        | 1         | 1,4     | 1,4           | 100,0              |
| Total        | 69                              | 100,0     | 100,0   |               |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

### **Tabla 20**

*Por favor evalúe la autonomía que posee en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Me agradan las funciones que desempeño en mi cargo.]*

|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 12        | 17,4    | 17,4          | 17,4               |
|              | En desacuerdo                   | 1         | 1,4     | 1,4           | 18,8               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 6         | 8,7     | 8,7           | 27,5               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 49        | 71,0    | 71,0          | 98,6               |
|              | Totalmente en desacuerdo        | 1         | 1,4     | 1,4           | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

Nota. Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

**Tabla 21**

*Por favor evalúe la autonomía que posee en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Considero que tengo la oportunidad de crecer profesionalmente en esta empresa.]*

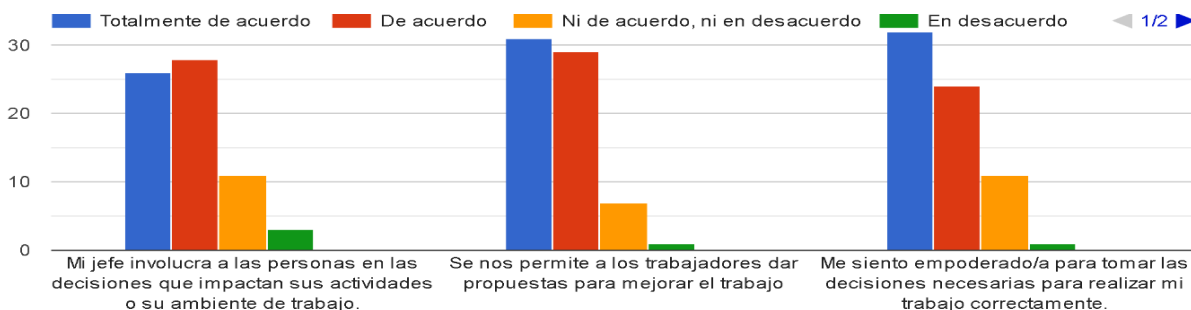
|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 17        | 24,6    | 24,6          | 24,6               |
|              | En desacuerdo                   | 4         | 5,8     | 5,8           | 30,4               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 9         | 13,0    | 13,0          | 43,5               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 37        | 53,6    | 53,6          | 97,1               |
|              | Totalmente en desacuerdo        | 2         | 2,9     | 2,9           | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

Nota. Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

Por último, se evaluó la capacidad de toma de decisiones, la cual podemos apreciar en la siguiente figura:

**Figura 15**

*Por favor evalúe la capacidad en la toma de decisiones en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas*



*Nota.* Elaboración propia.

Esta categoría se dividió en tres preguntas; En la primera, “Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo” 26 colaboradores estuvieron totalmente de acuerdo, 28 estuvieron de acuerdo, 11 ni de acuerdo ni en desacuerdo y 3 estuvieron en desacuerdo.

La segunda fue “Se nos permite a los trabajadores dar propuestas para mejorar el trabajo”, donde 31 trabajadores estuvieron totalmente de acuerdo, 29 estuvieron de acuerdo, 7 ni de acuerdo ni en desacuerdo y 1 estuvo en desacuerdo.

La última pregunta fue “Me siento empoderado/a para tomar las decisiones necesarias para realizar mi trabajo correctamente”, donde 32 personas estuvieron totalmente de acuerdo, 24 estuvieron de acuerdo, 11 ni de acuerdo ni en desacuerdo y 1 persona estuvo en desacuerdo.

A continuación, se puede observar la representación de las tablas de frecuencias realizadas en el programa estadístico informático SPSS para obtener los porcentajes de los resultados de cada pregunta en la categoría de Autonomía.

**Tabla 22**

*Por favor evalúe la capacidad en la toma de decisiones en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo.]*

|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 28        | 40,6    | 40,6          | 40,6               |
|              | En desacuerdo                   | 3         | 4,3     | 4,3           | 44,9               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 11        | 15,9    | 15,9          | 60,9               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 27        | 39,1    | 39,1          | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

**Tabla 23**

*Por favor evalúe la capacidad en la toma de decisiones en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Se nos permite a los trabajadores dar propuestas para mejorar el trabajo]*

|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 29        | 42,0    | 42,0          | 42,0               |
|              | En desacuerdo                   | 1         | 1,4     | 1,4           | 43,5               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 7         | 10,1    | 10,1          | 53,6               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 32        | 46,4    | 46,4          | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

**Tabla 24**

*Por favor evalúe la capacidad en la toma de decisiones en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: [Me siento empoderado/a para tomar las decisiones necesarias para realizar mi trabajo correctamente.]*

|              |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <b>Valid</b> | De acuerdo                      | 24        | 34,8    | 34,8          | 34,8               |
|              | En desacuerdo                   | 1         | 1,4     | 1,4           | 36,2               |
|              | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 11        | 15,9    | 15,9          | 52,2               |
|              | Totalmente de acuerdo           | 33        | 47,8    | 47,8          | 100,0              |
|              | Total                           | 69        | 100,0   | 100,0         |                    |

*Nota.* Tomado de elaboración propia a través de SPSS.

Teniendo en cuenta los gráficos y tablas representados anteriormente, a continuación, se muestra la clasificación y los resultados en porcentajes por cada categoría evaluada en la encuesta:

**Tabla 25**

*Trabajo en equipo*

| <b>Trabajo en equipo</b>  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>De acuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>Totalmente en desacuerdo</b> |
|---|------------------------------|-------------------|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------|
| <b>En nuestra área la mayoría conoce bien las metas</b>                                   | 23/ 34,8%                    | 31/44,9%          | 8/ 11,6%                              | 4/ 5,8%              | 2/ 2,9%                         |
| <b>Mi grupo de trabajo propone soluciones a los problemas y las lleva a cabo.</b>         | 24/ 36,2%                    | 30/43,5%          | 8/ 11,6%                              | 4/ 5,8%              | 2/ 2,9%                         |
| <b>En nuestra área sabemos que el alcanzar los objetivos tendrá resultados positivas.</b> | 31/46,4%                     | 29/42,0%          | 4/ 5,8%                               | 3/ 4,3%              | 1/ 1,4%                         |
| <b>En nuestra área tenemos apoyo a nuevas ideas e iniciativas.</b>                        | 21/ 31,9%                    | 21/39,1%          | 11/ 15,9%                             | 6/ 8,7%              | 3/ 4,3%                         |
| <b>El ambiente laboral es agradable y animado.</b>  | 28/ 42,0%                    | 21/30,4%          | 11/ 15,9%                             | 5/ 7,2%              | 3/ 4,3%                         |
| <b>Porcentaje total</b>   | 38,20%                       | 39,90%            | 12,10%                                | 6,30%                | 3,10%                           |

*Nota.* Elaboración propia.

En la tabla 24 se reflejan los resultados de la categoría Trabajo en equipo donde el 39% de los trabajadores contestó que estaba de acuerdo en las 5 preguntas que se realizaron para determinar el nivel de trabajo en equipo que existe en el área de trabajo. Por su parte, se puede evidenciar que los resultados fueron positivos ya que el 38% contestó que estaba totalmente de acuerdo.

**Tabla 26**

*Comunicación*

| <b>Comunicación</b>  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>De acuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>Totalmente en desacuerdo</b> |
|--|------------------------------|-------------------|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------|
| <b>Existen adecuados canales de comunicación entre los miembros de las diversas áreas.</b> | 21/ 31,9%                    | 22/ 31,9%         | 13/18,8%                              | 9/ 13,0%             | 3/ 4,3%                         |

| <b>Comunicación</b>  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>De acuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>Totalmente en desacuerdo</b> |
|--|------------------------------|-------------------|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------|
| <b>Existe un ambiente de confianza entre compañeros.</b>   | 17/ 26,1%                    | 25/36,2%          | 14/ 20,3%                             | 9/ 13,0%             | 3/ 4,3%                         |
| <b>Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.</b>  | 22/ 33,3%                    | 23/ 33,3%         | 14/ 20,3%                             | 7/ 10,1%             | 2/ 2,9%                         |
| <b>Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas</b>                              | 24/ 36,2%                    | 34/ 49,3%         | 7/ 10,1%                              | 2/ 2,9%              | 1/ 1,4%                         |
| <b>Tengo la posibilidad de realizar preguntas a mi jefe inmediato referentes a mi cargo y ser escuchado.</b> | 42/ 62,3%                    | 19/ 27,5%         | 5/ 7,2%                               | 0                    | 2/ 2,9%                         |
| <b>Porcentaje total</b>  | 37,90%                       | 35,60%            | 15,30%                                | 7,80%                | 3,10%                           |

*Nota.* Elaboración propia.

En la tabla número 25 se ven representados los resultados de la categoría comunicación, en la cual el 37% de los colaboradores contestó que estaba totalmente de acuerdo y el 35% estuvo de acuerdo en las 5 preguntas.

**Tabla 27**

*Liderazgo*

| <b>Liderazgo</b>  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>De acuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>Totalmente en desacuerdo</b> |
|---|------------------------------|-------------------|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------|
| <b>Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas entre compañeros</b>              | 38/ 56,5%                    | 24/ 34,8%         | 5/ 7,2%                               | 1/ 1,4%              | 0                               |
| <b>Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo</b> | 35/ 52,2%                    | 20/ 29,0%         | 11/ 15,9%                             | 2/ 2,9%              | 0                               |
| <b>Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes</b>            | 31/ 46,4%                    | 23/ 33,3%         | 9/ 13,0%                              | 5/ 7,2%              | 0                               |

| Liderazgo   | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|---|-----------------------|------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| <b>Mi jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes del área</b> | 32/ 47,8%             | 22/ 31,9%  | 11/ 15,9%                      | 2/ 2,9%       | 1/ 1,4%                  |
| <b>Porcentaje total</b>   | 50,70%                | 32,20%     | 13%                            | 3,60%         | 1,40%                    |

*Nota.* Elaboración propia.

En la tabla anterior, el impacto fue mayor en las respuestas ya que el 50% de los trabajadores contestaron que estaban totalmente acuerdo con las preguntas que se realizaron en la encuesta, lo cual refleja positivamente el liderazgo en el Centro Industrial de Mantenimiento Integral del SENA, en especial lo que considera cada trabajador en su espacio de desempeño.

**Tabla 28**

*Autonomía*

| Autonomía   | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|---|-----------------------|------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| <b>Tengo la autonomía necesaria para efectuar mi trabajo de con mi propia iniciativa.</b> | 41/60,9%              | 20/ 29,0%  | 6/ 8,7%                        | 0             | 1/ 1,4%                  |
| <b>Tengo la oportunidad de fortalecer mi desarrollo personal en mi área de trabajo.</b>   | 34/ 50,7%             | 26/ 37,7%  | 4/ 5,8%                        | 3/ 4,3%       | 1/ 1,4%                  |
| <b>Me agradan las funciones que desempeño en mi cargo.</b>                                | 48/ 71,0%             | 12/ 17,0%  | 6/ 8,7%                        | 1/ 1,4%       | 1/ 1,4%                  |
| <b>Considero que tengo la oportunidad de crecer profesionalmente en esta empresa.</b>     | 36/ 53,6%             | 17/ 24,6%  | 9/ 13,0%                       | 4/ 5,8%       | 2/ 2,9%                  |
| <b>Porcentaje total</b>   | 59,05                 | 27%        | 9%                             | 2,80%         | 1,70%                    |

*Nota.* Elaboración propia.

En la tabla 27 se representaron los resultados en la categoría autonomía, donde específicamente el 59,05% de los trabajadores indicaron estar totalmente de acuerdo con las

preguntas evaluadas con respecto a la Autonomía en su ámbito laboral. Esto indica también resultados positivos al igual que la categoría de liderazgo, teniendo en cuenta que fueron más de la mitad de los colaboradores quienes estaban totalmente de acuerdo.

**Tabla 29***Capacidad de toma de decisiones*

| <b>Capacidad de toma de decisiones</b>  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>De acuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>Totalmente en desacuerdo</b> |
|---|------------------------------|-------------------|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------|
| <b>Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo</b> | 26/ 39,1%                    | 28/ 40,6%         | 11/ 15,9%                             | 3/ 4,3%              | 0                               |
| <b>Se nos permite a los trabajadores dar propuestas para mejorar el trabajo</b>                                 | 31/ 46,4%                    | 29/ 42,0%         | 7/ 10,1%                              | 1/ 1,4%              | 0                               |
| <b>Me siento empoderado/a para tomar las decisiones necesarias para realizar mi trabajo correctamente</b>       | 32/ 47,8%                    | 24/ 34,8%         | 11/ 15,9%                             | 1/ 1,4%              | 0                               |
| <b>Porcentaje total</b>   | 44,40%                       | 39,10%            | 13,90%                                | 2,30%                | 0                               |

*Nota.* Elaboración propia.

Finalmente, en la tabla anterior se representan los resultados de la última categoría, en la cual el 44% de los trabajadores estuvo totalmente de acuerdo con lo que se planteó en la encuesta con respecto a la autonomía, siendo esta la tercera de las categorías con mayor porcentaje de trabajadores que estuvieron totalmente de acuerdo con lo planteado en la encuesta.

Para concluir el análisis de los resultados del instrumento aplicado, las dos categorías o factores con mayor debilidad encontrados en la encuesta fueron Trabajo en equipo y Comunicación, mientras que las demás categorías reflejaron un alto impacto positivo en las respuestas y en la perspectiva en cada uno de los colaboradores.

## 9. Definición de Factores a Intervenir

En los resultados del diagnóstico realizado, se encontró que fueron dos las categorías con porcentajes más negativos en las respuestas de las preguntas que se plantearon en la respectiva encuesta, por lo tanto, serán dos los factores a intervenir a partir de los cuales se va a plantear la propuesta de bienestar laboral para los colaboradores del Centro Industrial de Mantenimiento Integral del SENA.

De acuerdo con Cardona y Wilkinson (2006) el Trabajo en equipo consiste en “colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ello supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta (misión) común.” (Cardona, P. Wilkinson, H. 2006).

El trabajo en equipo es un concepto que tiene una definición amplia y que requiere de análisis para comprender su verdadero significado dentro de una empresa y con esta el clima organizacional. Según algunos autores como Trechera (2003) el hecho de que cierta cantidad de personas trabajen unas con otras, se relaciona más con grupos de trabajo que con trabajo en equipo.

Por lo anterior, según lo plantean Davis y Newstrom (2003), el trabajo en equipo se relaciona con al menos cuatro factores como: ambiente sustentador, habilidades adecuadas para los requisitos de roles, objetivos de orden superior y recompensas de equipo. Esto quiere decir que para que se pueda hablar verdaderamente de trabajo en equipo, se deben tener en cuenta las necesidades del trabajador y no solamente el beneficio de una empresa.

Por otra parte, en la comunicación también se reflejaron porcentajes bajos en las respuestas lo cual también refleja la necesidad de plantear la propuesta de bienestar laboral a partir de la misma. La comunicación es otro factor fundamental para un buen clima organizacional, según

Brandolini y González (2008) “La comunicación es el proceso en que se otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción.” (Brandolini, A. González, F. 2008)

A partir de ello, se obtiene la necesidad de diseñar un programa de bienestar laboral que permita profundizar y reforzar el trabajo en equipo y la comunicación entre los trabajadores del Centro Industrial de Mantenimiento Integral del SENA. Por lo tanto, para llevar a cabo a profundidad la propuesta con los factores que se van a intervenir se realizó análisis de factores positivos y negativos en el cual se identificaron algunos aspectos favorables y desfavorables en las variables de comunicación y trabajo en equipo en el del Centro Industrial de Mantenimiento Integral del SENA.

### **Tabla 30**

#### *Factores positivos y negativos*

| <b>Factores</b>  |
|--|
| <b>Factores positivos</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Se promueven actitudes positivas entre los colaboradores por parte del jefe inmediato.</li> <li>● Existe la oportunidad de crecimiento profesional dentro de la empresa</li> <li>● Los colaboradores son incluidos en la toma de decisiones que impactan las actividades de la empresa o el ambiente de trabajo</li> <li>● Se requiere mejor organización del tiempo y los espacios para realizar las actividades que contribuyan al crecimiento profesional de los trabajadores.</li> <li>● Existe la necesidad de reforzar espacios que permitan que cada uno conozca y desempeñe adecuadamente las metas de su área.</li> <li>● Identificar con mayor profundidad las iniciativas y sugerencias personales de los trabajadores.</li> </ul> |
| <b>Factores negativos</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Debilidad en el ambiente laboral relacionado con el apoyo entre compañeros de trabajo</li> <li>● Debilidad en la planeación y ejecución de objetivos planteados y metas de formación.</li> <li>● Se evidencia debilidad en la comunicación ya que algunos de los colaboradores consideran que no se toman en cuenta sus necesidades y disponibilidad de tiempo a la hora de planificar actividades.</li> </ul>  |

---

**Factores**

---

- Se evidencia debilidad en la comunicación ya que algunos de los colaboradores consideran que no se toman en cuenta sus necesidades y disponibilidad de tiempo a la hora de planificar actividades.
  - Algunos de los colaboradores consideran que existen dificultades para realizar ciertas actividades y asistir a las capacitaciones que se programan en la empresa.
  - Se requiere organizar actividades que promuevan y fortalezcan el trabajo en equipo entre los colaboradores.
  - Algunos colaboradores consideran que no tienen apoyo a nuevas ideas e iniciativas.
- 

*Nota.* Elaboración propia.

Luego de realizar el análisis de los factores positivos y negativos, como hallazgos que surgieron en el Centro Industrial de Mantenimiento Integral del Sena, se obtuvo la necesidad de estructurar la propuesta de bienestar laboral entorno a dichas problemáticas que se evidenciaron y que se conforman como los factores a intervenir.

Tal como se mencionó anteriormente, uno de los factores a intervenir que surgieron en el análisis fue la *Comunicación*, la cual es un elemento esencial para el pleno desempeño de un buen clima organizacional, debido a que algunos de los colaboradores (según las cifras representadas anteriormente) consideran que existen algunas problemáticas entorno a la comunicación en su área de trabajo.

A su vez, el *Trabajo en Equipo* fue el segundo factor que surgió dentro del análisis, el cual representa gran importancia en el desarrollo de las actividades del Centro Industrial de Mantenimiento Integral del Sena, debido a que, en materia de bienestar laboral, es necesaria la capacidad de trabajar en equipo en una empresa con el fin de lograr los diferentes objetivos que se plantean y a su vez, permiten el pleno desarrollo personal y profesional de los colaboradores, en este caso, del SENA.

Esto permite sustentar la importancia de la relación entre la Comunicación y el Trabajo en equipo para generar un buen clima organizacional que permita elevar los índices de satisfacción laboral en el Centro Industrial de Mantenimiento Integral del SENA, lo cual se plantea a partir de

la propuesta laboral que se estructurará desde dichos factores a intervenir, con el fin de lograr el objetivo que se pretende para fortalecer el clima organizacional.

## **10. Planificación de la Propuesta de Bienestar Laboral**

### **10.1 Objetivos**

#### ***10.1.1 Objetivo General***

Fortalecer el ambiente laboral a través de las diferentes estrategias que permitan potenciar la comunicación y el trabajo en equipo entre los colaboradores.

#### **10.1.2 Objetivos Específicos**

- Formular acciones estratégicas orientadas al fortalecimiento de la comunicación entre colaboradores y jefes - colaboradores.
- Formular acciones estratégicas orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo entre colaboradores y jefes - colaboradores.

### **10.2 Definición de Estrategias de Intervención Social**

Para la definición de las estrategias, se tuvieron en cuenta tanto los factores positivos como negativos que surgieron de la aplicación del instrumento, en la cual también dio como resultado los dos factores a intervenir que fueron Comunicación y trabajo en equipo. Dicho esto, se pretende a través de este proyecto fortalecer el plan de bienestar laboral con el cual el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) cuenta en este momento.

Teniendo en cuenta los Lineamientos del Plan de Bienestar Social e Incentivos 2023 (Sena, 2022), el SENA cuenta actualmente con 4 ejes específicos a los cuales va guiado el Plan de

Bienestar Social que son: Equilibrio psicosocial, Salud mental, Convivencia Social y Alianzas interinstitucionales.

En primer lugar, el eje de Equilibrio Social busca la adaptación a las nuevas situaciones de trabajo que afectan el equilibrio entre la vida personal, laboral familiar. Este eje tiene tres componentes: factores psicosociales, equilibrio entre la vida laboral y familiar, calidad de vida laboral (Sena, 2022). Posteriormente, el eje de Salud Mental Comprende la higiene mental, como la prevención de nuevos riesgos a la salud y efectos postpandemia.

El tercer eje es el de Convivencia Social y hace referencia a las acciones que se deben realizar para el fomento de la inclusión, diversidad y representatividad, como la prevención de situaciones asociadas al acoso laboral y sexual y al abuso de poder. Finalmente, el eje de Alianzas Interinstitucionales hace referencia a la coordinación interinstitucional y fomento de buenas prácticas en materia de bienestar.

Asimismo, se pretende fortalecer dichos ejes junto a los dos que dieron como resultado en el diagnóstico realizado como ya se mencionó anteriormente (Comunicación y Trabajo en equipo), ubicando cada uno de estos en el eje de Equilibrio Psicosocial, con el fin de buscar el fortalecimiento de la calidad de vida laboral para los colaboradores del Centro Industrial de Mantenimiento Integral del SENA.

### **10.3 Beneficiarios del Programa de Bienestar Laboral**

Los beneficiarios de la estructuración del fortalecimiento del programa de bienestar laboral son aquellos trabajadores que se encuentren vinculados al Sena específicamente en el Centro Industrial de Mantenimiento Integral de Bucaramanga, Santander junto con la Institución misma teniendo en cuenta que, al disponer de actividades dirigidas al bienestar laboral, los niveles de eficiencia aumentan, sumando a su vez valor a los procesos de gestión humana llevados a cabo en la institución.

Así mismo, se estima que la estructuración de las actividades que se proponen en este proyecto pueda ser implementada en el futuro por los colaboradores y la institución misma, permitiendo así el fortalecimiento de los diferentes ejes y factores ya planteados anteriormente para un mejor y más eficaz clima organizacional.

#### **10.4 Metodología de la Intervención**

El Trabajo Social ha configurado su identidad como una disciplina con carácter político y social, lo cual a través del método científico reflexiona en torno a las problemáticas sociales a nivel individual, grupal y colectivo, y posteriormente mediante diferentes estrategias de intervención propone un modo de actuar y entender la realidad, con el fin de obtener un cambio social y la transformación de los sujetos involucrados en el proceso, promoviendo la organización y participación de los mismos (Castro et al., 2017).

Dicho lo anterior, sus objetivos se enfocan en el desarrollo humano, la calidad de vida y la justicia social, lo cual desde el enfoque de trabajo social “están más orientados a promover cambios en la sociedad y en las propias personas, el empoderamiento y la defensa de sus derechos sociales, a través de los procesos dialécticos, participativos y colectivos” (Barranca, 2008, p. 83).

De ahí que hoy se pueda hablar de una intervención y metodología propia de la disciplina que está “centrada tanto en la persona como en el medio social, partiendo de un enfoque global y plural. Intervención profesional que se inscribe en un contexto social, histórico, político, económico y cultural de la realidad social” (Barranco, 2008).

Asimismo, la metodología de intervención en Trabajo Social se relaciona indispensablemente con las necesidades que se tienen a la hora de intervenir en una institución como el Sena para lograr una armonía en el clima organizacional. De este modo, al centrarse en la comprensión profunda de las necesidades individuales y colectivas, el trabajador social despliega su habilidad para potenciar el desarrollo humano. La implementación efectiva de estrategias y

técnicas de intervención depende en gran medida de la competencia del trabajador social quien contribuye de manera significativa al bienestar y fortalecimiento de la población a intervenir.

## 11. Plan de Acción

Teniendo en cuenta lo planteado a lo largo de la planificación de la propuesta, los dos factores a intervenir se ubican en el eje de Equilibrio Psicosocial, con el fin de fortalecer y priorizar la calidad de vida laboral, la cual está vinculada a las condiciones de trabajo, que son cualquier característica que pueda generar o provocar riesgos para la seguridad y salud del trabajador, por lo cual el riesgo hace referencia a la posibilidad de que el trabajador sufra cualquier tipo de daño provocado por su trabajo, causando enfermedades, patologías como el estrés laboral o lesiones producidas por su trabajo. (Castro, P., Cruz, E., Hernández, J., Vargas, R., Luis, K., Gatica, L., & Tepal, I. (2018).

Dicho lo anterior, la calidad de vida laboral no solo enmarca el riesgo físico sino también psicosocial, por lo cual la comunicación y el trabajo en equipo entre los colaboradores es fundamental para fortalecer y mejorar el clima organizacional, evitando que exista el riesgo de cualquier tipo de estrés o enfermedad que pueda ser provocada por la falta de alguno de los factores que se pretenden intervenir.

Dando prioridad a los factores a intervenir encontrados en el análisis de la información, a través de las actividades propuestas se atenderán las necesidades del mejoramiento en cuanto Comunicación y Trabajo en Equipo para el fortalecimiento del clima organizacional. A continuación, la tabla número 28 Representa las actividades que se proponen:

### Tabla 31

*Actividades para el fortalecimiento de la comunicación y el trabajo en equipo*

| <b>Objetivo</b>  | <b>Estrategia</b>  | <b>Actividad</b>  | <b>Recursos</b>  |
|--|--|---|--|
| Desarrollar estrategias de intervención que promuevan la comunicación entre los colaboradores  | Realizar dinámicas en temáticas como la comunicación entre los colaboradores para lograr armonía y buen ambiente laboral.  | 1.Socialización del diagnóstico para el reconocimiento y comprensión de los factores a intervenir y los temas a tratar a partir de una actividad lúdico-pedagógica. | Salón de reuniones, Computador, Videobeam y conexión a internet.                               |
|  |  | 2.Taller lúdico pedagógico sobre la comunicación “Echa un Vistazo” con el fin de construir una escultura con bloques y recrear la misma por equipos.                | Bloques de construcción, materiales para la actividad lúdica y salón de reuniones.             |
|  |  | 3.Taller reflexivo y lúdico pedagógico sobre la gestión emocional (definición, estrategias, contextualización y aplicación)   | Computador, Videobeam, Materiales como hojas de papel y marcadores y salón de reuniones.       |
|  |  | 4. Dinámica “Caminata de la confianza” para fortalecer la comunicación y confianza entre los colaboradores.   | Salón de reuniones, venda para los ojos.   |
|  |  | 5.Dinámica de competición de puzzles por equipos para el desarrollo de competencias tales como planificación, resolución de problemas, comunicación.                | Sala de reuniones, rompecabezas, hojas de papel y marcadores.                                  |
| Potenciar el Trabajo en equipo entre los colaboradores del Centro Industrial de Mantenimiento integral del Sena, a través de diferentes actividades y dinámicas. | Gestionar procesos y actividades para el trabajo en equipo, guiadas y autogestionadas por los mismos trabajadores, a partir de la conformación de grupos focales encargados de desarrollar las actividades desde el enfoque del liderazgo y trabajo en equipo destacando la autorresponsabilidad | 6.Taller lúdico pedagógico sobre el liderazgo y trabajo en equipo para el fortalecimiento del clima organizacional.   | Videobeam, computador, conexión a internet.  |
|  |  | 7.Realización de un Picnic para mejorar la comunicación y establecer vínculos que permitan desarrollar mejor las tareas en equipo.                                  | Snacks como alimentos de paquete, bebidas frías, golosinas, mantel y un espacio al aire libre. |
|  |  | 8. Concurso de pintura en el cual por equipos se realicen pinturas o dibujos según una temática en específico y el mejor será premiado.                             | Pinturas, Lienzos, Hojas de papel, Marcadores o colores, Salón para la actividad.              |
|  |  | 9. Socialización de los resultados obtenidos durante la intervención.   | Computador, Videobeam.   |

*Nota.* Elaboración propia.

**12. Cronograma**

**Tabla 32**

*Cronograma de actividades del plan de acción*

|             | Sem 1-2 | Sem 3 | Sem 4 | Sem 5 | Sem 6 | Sem 7 | Sem 8 | Sem 9 | Sem 10 | Sem 11 | Sem 12 | Sem 13 | Sem 14 | Sem 15 | Sem 16 | Sem 17 |
|-------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Actividad 1 | █       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Actividad 2 |         |       | █     |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Actividad 3 |         |       |       |       |       |       | █     |       |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Actividad 4 |         |       |       |       |       |       |       |       |        |        | █      |        |        |        |        |        |
| Actividad 5 |         |       |       |       | █     |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Actividad 6 |         |       |       |       |       |       |       |       | █      |        |        |        |        |        |        |        |
| Actividad 7 |         |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        | █      |        |
| Actividad 8 |         |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        | █      |        |        |        |
| Actividad 9 |         |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        | █      |

*Nota.* Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, las actividades que se proponen son 9, incluyendo la socialización de estas, por lo cual se van intercalando entre algunas de las dinámicas de Trabajo en Equipo y algunas de Comunicación. Se sugiere un total de 17 semanas para poder aplicar todas las actividades y dinámicas que se plantearon en la tabla de actividades.

**13. Evaluación**

Teniendo en cuenta el proceso que se realizó a lo largo del proyecto, luego de realizarse el respectivo diagnóstico dentro del cual se situó la aplicación de la encuesta, se corroboraron las respuestas con los representantes del Centro Industrial de Mantenimiento del Sena. A partir de dicha socialización se realizó una breve recopilación de datos tales como el plan de bienestar social

del Sena del año 2022, dentro del cual se pudieron identificar los ejes que se abordaron a lo largo del desarrollo y análisis de los resultados.

Dicho lo anterior, se generaron dos factores a intervenir los cuales fueron la comunicación y el trabajo en equipo, a partir de ello se realizó la planificación de la propuesta para fortalecer el bienestar laboral de la institución en dicha área específica.

El análisis de las actividades del proceso de fortalecimiento como punto de partida, permitió identificar los factores que influyen en el cumplimiento de los objetivos de este y a su vez, promover la aplicación de la propuesta hacia un futuro, con el fin de lograr lo que desea desde la intervención del Trabajo Social.

Asimismo, se cumplen satisfactoriamente los objetivos de la práctica, planificando un programa de fortalecimiento del bienestar laboral que logre cumplir los objetivos misionales del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), y se adecúe a los intereses y exigencias de la institución y sus colaboradores, en pro del desarrollo personal y social de los mismos.

Adicionalmente, gracias a la cooperación tanto de los colaboradores que participaron de la aplicación de la encuesta y las diferentes actividades realizadas a la hora de exponer lo que se deseaba con la práctica, y el apoyo de los diferentes profesionales de Talento Humano que facilitaron los espacios necesarios para el desarrollo de cada fase planteada en el proyecto, se pudo llevar a cabo dicha Propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional, con el fin de que no solo la comunicación y el trabajo en equipo, sino también los demás ejes como la autonomía, la toma decisiones y el liderazgo, puedan ser potenciados a través de las actividades y dinámicas que se plantearon a lo largo del proyecto.

## 14. Conclusiones

A partir de los hallazgos que se obtuvieron en el análisis institucional, situacional y el diagnóstico realizado en el Centro Industrial de Mantenimiento Integral, se determinó la necesidad de estructurar un programa de bienestar laboral para fortalecer el clima organizacional y la gestión humana de la institución, en concordancia con sus objetivos misionales y posibilitar el desarrollo personal y social de los colaboradores de la organización, potenciando los dos ejes específicos que se hallaron que fueron la comunicación y el trabajo en equipo.

Se destaca el interés de la institución frente a la estructuración del programa de fortalecimiento del clima organizacional.

Es esencial que una compañía o institución como el SENA cuente con un programa de Bienestar Laboral ya que permite el mejoramiento de la calidad de vida laboral de todos los colaboradores para también prevenir el riesgo psicosocial que pueda generar un alto índice de estrés laboral.

Es importante la intervención del Trabajo Social en el ámbito organizacional ya que ayuda a promover un entorno laboral saludable y equitativo. El trabajador social aborda las diferentes problemáticas que nacen desde el estrés laboral, la discriminación, como también la gestión del cambio y el mejoramiento de la comunicación interna, contribuyendo así al bienestar de los trabajadores y al rendimiento organizacional. Además de esto, el trabajo social facilita la creación de políticas y prácticas que fomenten la inclusión y la justicia social dentro de las organizaciones.

### Referencias Bibliográficas

- Barranco Expósito, C. (2000). La intervención en Trabajo Social desde la calidad integrada.
- Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). Trabajo en equipo. IESE Business School, 3, 1-8.
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. Rev. Epidem. Med. Prev, 1(1), 3-7.
- Castro Guzmán, M. y Reyna Tejada, C. Y. y Méndez Cano, J. (2017). Metodología de Intervención en Trabajo Social.
- Castro, P., Cruz, E., Hernández, J., Vargas, R., Luis, K., Gatica, L., & Tepal, I. (2018). Una perspectiva de la Calidad de Vida Laboral. Revista Iberoamericana de Ciencias, 5(6), 118-128.
- Castañeda Herrera, Y., Betancourt, J., Salazar Jiménez, N., & Mora Martínez, A. (2017). BIENESTAR LABORAL Y SALUD MENTAL EN LAS ORGANIZACIONES.
- Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Ecuador: La Caracola Editores.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc graw hill.
- de Barros, N. A., & de Barros, M. J. (1982). Un enfoque operativo de la metodología de Trabajo Social.
- Expósito, C. B., & Hernández, J. M. H. (2009). Planificación estratégica y trabajo social. Trabajo social y salud, (62), 37-62.
- Grupo Formación y Desarrollo del Talento Humano, Lineamientos del Plan de Bienestar Social e Incentivos 2023 SENA. (2022)
- Hanel del Valle, J. (2004). Análisis situacional: módulo I.
- Iglesias Armenteros, A., & Sánchez García, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. Medisur, 13(3), 455-457.

- Matos, Y., & Pasek, E. (2005). Planificación y ejecución de la investigación en equipo: un constructo. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 6(14), 102-122.
- Peralta, R. (2002). El clima organizacional.
- Reyes, M. P. (2015). La encuesta. Obtenido de <http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/laencuesta.pdf>.
- Rossiter, M. C. M., & Torrecilla, A. (2015). El objeto de intervención del trabajo social y su construcción a lo largo de la historia. *Documentos de trabajo social: Revista de trabajo y acción social*, (56), 229-240.
- Rozas Pagaza, Margarita (1998). "Una perspectiva teórico-metodológica de la intervención en Trabajo Social". Ed. Espacio. Buenos Aires.
- Tamayo Alzate, A. (1999). Teoría general de sistemas. Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales.

## Apéndices

### Apéndice A. Instrumento de evaluación: encuesta clima organizacional

# Encuesta de Clima Organizacional- Centro Industrial de Mantenimiento Integral

Bienvenid@. La presente encuesta se desarrolla con el fin de recopilar información y analizar la percepción del personal sobre el ambiente de trabajo dentro del Servicio Nacional de aprendizaje (SENA)- Centro Industrial de Mantenimiento Integral en el marco del desarrollo del proyecto "Fortalecimiento del clima organizacional en el Centro Industrial de Mantenimiento Integral del SENA Bucaramanga".

Esta encuesta es realizada por una estudiante de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander, para la asignatura Trabajo de Grado II y su finalidad es netamente académica. Cabe resaltar que este cuestionario no es un examen, por lo tanto, no existen respuestas correctas o incorrectas, la opinión es personal y confidencial con la finalidad de que las respuestas sean lo más honestas posibles.

Esta encuesta tiene una duración aproximada de 15 minutos.

De antemano agradezco su colaboración y participación en el desarrollo del proyecto.

Correo electrónico\*

I. Por favor marque el rango de edad en el que se encuentra:\*

18-30

31-40

41-50

51 o más

II. Por favor indique su género:\*

Masculino

Femenino

Otros:

III. Por favor indique su tipo de vinculación laboral: \*

Planta

Contrato por prestación de servicios

Otros:

IV. Por favor indique su antigüedad en la institución: \*

Menos de 1 año

1-2 años

3-5 años

6-8 años

9 años o más

Instrucciones del cuestionario

La serie de preguntas que se realizan a continuación presentan una escala de 1 a 5, de acuerdo con el grado de aprobación o desaprobación en cada afirmación:

- **Totalmente de acuerdo**
- **De acuerdo**
- **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Totalmente en desacuerdo**

Responda marcando la casilla de su elección.. Es importante que sus respuestas revelen su parecer sobre la situación actual y no sobre lo que debería ser.

Le pedimos que conteste de forma franca y espontánea, es importante que valore todas las afirmaciones del cuestionario. Queremos subrayar que las respuestas se tratarán y procesarán de forma CONFIDENCIAL y con fines académicos.

**TRABAJO EN EQUIPO**

V. Por favor evalúe el **trabajo en equipo** en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas:

|  | Totalmente de acuerdo | De acuerdo            | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | En desacuerdo         | Totalmente en desacuerdo |
|--|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| En nuestra área la mayoría conoce bien las metas                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Mi grupo de trabajo propone soluciones a los problemas y las lleva a cabo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |

|  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| En nuestra área sabemos que el alcanzar los objetivos tendrá resultados positivos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| En nuestra área tenemos apoyo a nuevas ideas e iniciativas.                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El ambiente laboral es agradable y animado.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**COMUNICACIÓN**

VI. Por favor evalúe la **comunicación** en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: \*

|   | Totalmente de acuerdo | De acuerdo            | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | En desacuerdo         | Totalmente en desacuerdo |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Existen adecuados canales de comunicación entre los miembros de las diversas áreas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Existe un ambiente de confianza entre compañeros.                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |

|  |                       |                       |                                 |                       |                                  |
|--|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            |
| Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            |
| Tengo la posibilidad de realizar preguntas a mi jefe inmediato referentes a mi cargo y ser escuchado.              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            |
| <b>LIDERAZGO</b>   |                       |                       |                                 |                       |                                  |
| VII. Por favor evalúe el <b>liderazgo</b> en su área de trabajo según las instrucciones * previamente mencionadas: |                       |                       |                                 |                       |                                  |
|  | Totalmente de acuerdo | De acuerdo            | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | En desacuerdo         | Totalmente en desacuerdo         |
| Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas entre compañeros.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo.                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            |

Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes.

Mi jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes del área.

**AUTONOMÍA**

VIII. Por favor evalúe la **autonomía** que posee en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: \*

|  |                       |            |                                 |               |                          |
|--|-----------------------|------------|---------------------------------|---------------|--------------------------|
|  | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|--|-----------------------|------------|---------------------------------|---------------|--------------------------|

Tengo la autonomía necesaria para efectuar mi trabajo de con mi propia iniciativa.

Tengo la oportunidad de fortalecer mi desarrollo personal en mi área de trabajo.

Me agradan las funciones que desempeño en mi cargo.

Considero que tengo la oportunidad de crecer profesionalmente en esta empresa.

**TOMA DE DECISIONES**

IX. Por favor evalúe la **capacidad en la toma de decisiones** en su área de trabajo según las instrucciones previamente mencionadas: \*

Totalmente De acuerdo Ni de acuerdo, ni en En Totalmente  
de acuerdo acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo en  
desacuerdo

Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo.

Se nos permite a los trabajadores dar propuestas para mejorar el trabajo

Me siento empoderado/a para tomar las decisiones necesarias para realizar mi trabajo correctamente.

Sección sin título

X. Si desea añadir un comentario adicional por favor escríbalo en el siguiente espacio, de lo contrario por favor escriba "NA"

Tu respuesta

---