



**Modelo para la gestión del clima organizacional en la Dirección  
de Formación Profesional del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA**

Yolanda Juliana Sánchez Celis

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá D.C., Colombia

Marzo, 2024

**Modelo para la gestión del clima organizacional en la Dirección de  
Formación Profesional del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA**

**Yolanda Juliana Sánchez Celis**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Director:

Nelson Antonio Moreno Monsalve, PhD.

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá D.C.

Marzo, 2024

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

**Bogotá, Marzo 2024**

### **Dedicatoria**

A mis hijas María Paula y Karen Juliana,

Por ser el motor de mi vida.

A Néstor, por ser mi amigo, mi  
compañero, mi cómplice de vida;

A mis padres y a mi familia, por  
acompañarme y apoyarme en todo  
momento.

A todos aquellos que creyeron en mí,  
brindándome su amistad y llenando de  
amor y esperanza cada día de mi vida.

### **Agradecimientos**

A Dios, por darme la vida y la fuerza para vivirla.

Al Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, por darme la oportunidad de crecer como profesional y como ser humano.

A quienes hacen parte de la Dirección de Formación Profesional y me apoyaron durante el desarrollo de este proyecto.

### **Resumen**

El proyecto titulado “Modelo para la gestión del clima organizacional en la Dirección de Formación Profesional del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA”, tiene como propósito presentar una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional, basado en un análisis inicial que abarca la medición del clima, a través de sus distintas variables, proponiendo un modelo de gestión aplicable al equipo de trabajo. El informe incluye la formulación y descripción del problema, justificando la necesidad de desarrollar una propuesta de intervención para mejorar el clima organizacional. Además, se establecen los objetivos a alcanzar y se proporciona un marco teórico que plantea cómo el clima organizacional va relacionado con la gestión estratégica del talento humano en todas las organizaciones, incluyendo las entidades públicas. Esto se logra a través de una revisión bibliográfica que engloba las perspectivas de varios autores y un análisis detallado de las variables que intervienen en los procesos de clima organizacional en el ámbito público. El documento también presenta la Dirección de Formación Profesional, destacando aspectos significativos de su planeación estratégica. A partir de esta base, se realiza un diagnóstico y se propone una serie de mejoras destinadas a abordar las dimensiones del clima organizacional que están impactando negativamente la Dirección de Formación Profesional del SENA.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Talento humano, Entidad Pública, diagnóstico empresarial, Modelo de gestión y plan de mejoramiento.

### **Abstract**

The purpose of the project entitled "Model for the management of the organizational climate in the Professional Training Directorate of the National Learning Service SENA", is to present a proposal for the improvement of the organizational climate, based on an initial analysis that includes the measurement of the climate, through its different variables, proposing a management model applicable to the work team. The report includes the formulation and description of the problem, justifying the need to develop an intervention proposal to improve the organizational climate. In addition, the objectives to be achieved are established and a theoretical framework is provided to show how the organizational climate is related to the strategic management of human talent in all organizations, including public entities. This is achieved through a bibliographic review that encompasses the perspectives of several authors and a detailed analysis of the variables involved in the organizational climate processes in the public sector. The document also presents the Directorate of Vocational Training, highlighting significant aspects of its strategic planning. On this basis, a diagnosis is made, and a series of improvements are proposed to address the dimensions of organizational climate that are having the greatest negative impact on the Directorate of Vocational Training of SENA.

**Keywords:** Organizational Climate, Human Talent, Public Entity, diagnosis.

### Tabla de contenido

<b>Lista de figuras.....</b>	<b>14</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>15</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>16</b>
<b>2. Objetivos .....</b>	<b>18</b>
2.1 Objetivo General.....	18
2.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>3. Justificación .....</b>	<b>19</b>
<b>4. Marco institucional.....</b>	<b>21</b>
4.1 Presentación General de la Entidad .....	21
4.2 Referentes Estratégicos .....	22
• <i>Misión</i> .....	22
• <i>Visión</i> .....	22
• <i>Valores Institucionales y Compromisos</i> .....	23
Código de integridad. ....	23
Conflicto de interés.....	24
4.3 Estructura Organizacional .....	24
4.4 Productos o Servicios Ofertados .....	26
4.5 Análisis del Sector .....	27
<b>5. Marco de Referencia .....</b>	<b>31</b>
5.1 Definición Clima Organizacional.....	31
5.2 Teorías de Clima Organizacional .....	33

MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	12
• <i>Teoría de los Sistemas de Likert</i> .....	33
• <i>Teoría de la Contingencia de Litwin y Stringer</i> .....	35
• <i>Teoría de Schneider y Bartlett</i> .....	37
5.3 Modelos de Medición del Clima organizacional .....	38
• <i>Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord</i> .....	40
• <i>Escala Multidimensional del Clima Organizacional – EMCO</i> .....	41
• <i>Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas – IMCOC</i> .....	41
• <i>Medición del Clima laboral en las Entidades públicas</i> .....	42
<b>6. Diseño metodológico</b> .....	<b>46</b>
6.1 Tipo de Investigación.....	46
6.2 Análisis Externo.....	47
6.3 Análisis Interno .....	48
6.4 Población, Muestra y Ficha Técnica.....	49
6.5 Identificación de las Variables .....	50
6.6 Instrumento de Medición.....	52
6.7 Validación Instrumento de Medición.....	52
<b>7. Diagnóstico organizacional</b> .....	<b>54</b>
7.1 Análisis Externo.....	54
• <i>Análisis PESTEL</i> .....	54
• <i>Análisis DOFA</i> .....	60
7.2 Análisis Interno .....	62

MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	13
• <i>Procesamiento estadístico de datos</i> .....	63
• <i>Análisis de los resultados</i> .....	63
<i>Variables Sociodemográficas</i> .....	64
<b>8. Modelo para la Gestión del Clima Organizacional</b> .....	<b>77</b>
8.1 Introducción .....	77
8.2 Modelo de gestión .....	77
• Misión, Visión y Valores institucionales.....	78
• Objetivos Institucionales.....	80
• Plan institucional de Capacitación.....	81
• Plan de Bienestar social e incentivos.....	83
• Planeación, ejecución, evaluación y retroalimentación.....	85
• Cumplimiento de metas.....	87
8.3. Responsables, tiempo de implementación y costos.....	87
• Programa de Fortalecimiento estratégico.....	89
• Programa de Fortalecimiento del Liderazgo .....	90
• Programa de Fortalecimiento Cooperación.....	93
• Programa de Mejora en Relaciones Interpersonales .....	94
• Programa de Motivación .....	95
<b>9. Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>98</b>
9.1 Conclusiones .....	98
9.2 Recomendaciones.....	99
<b>10. Referencias</b> .....	<b>101</b>
<b>Anexo</b>	
<b>Anexo A.</b> Instrumento de medición.....	111
<b>Anexo B.</b> Carta de viabilidad de la propuesta.....	114

### Lista de figuras

Figura 1. Valores de integridad.....	23
Figura 2. Organigrama SENA.....	24
Figura 3. Organización Interna Dirección de Formación Profesional.....	25
Figura 4. Metas de Formación y porcentaje de cumplimiento 2023.....	28
Figura 5. Diagrama Análisis PESTEL.....	47
Figura 6. Matriz DOFA.....	48
Figura 7. Encuesta clima laboral.....	61
Figura 8. Rangos de edad de los colaboradores.....	62
Figura 9. Género de los colaboradores.....	62
Figura 10. Nivel de Formación.....	63
Figura 11. Tipo de vinculación.....	64
Figura 12. Tiempo en la entidad.....	64
Figura 13. Cargo.....	65
Figura 14. Liderazgo.....	66
Figura 15. Estratégico.....	68
Figura 16. Cooperación.....	72
Figura 17. Relaciones Interpersonales.....	73
Figura 18. Motivación.....	75
Figura 19. Diagrama modelo de Gestión .....	78
Figura 20. Objetivos estratégicos.....	80
Figura 21. Ejes Plan Institucional de Capacitación 2024.....	82
Figura 22. Estructura conceptual Programa Nacional de Bienestar.....	84
Figura 23. Diagrama PHVA adaptado.....	85

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Análisis de las Cinco fuerzas de Porter.....	28
Tabla 2. Modelos de Medición de Clima Laboral y sus variables.....	44
Tabla 3. Alternativas de respuesta.....	49
Tabla 4. Ficha técnica.....	49
Tabla 5. Variables.....	50
Tabla 6. Información evaluadores.....	52
Tabla 7. Resultados V-Aiken.....	53
Tabla 8. Análisis Pestel.....	54
Tabla 9. Análisis DOFA.....	60
Tabla 10. Cronograma.....	88
Tabla 11. Presupuesto.....	88
Tabla 12. Programa de Fortalecimiento Estratégico .....	89
Tabla 13. Actividades de Liderazgo -1. El líder y el desarrollo de la inteligencia emocional..	91
Tabla 14. Actividades de Liderazgo - 2. El líder y su orientación al servicio.....	92
Tabla 15. Programa de Fortalecimiento de la Cooperación.....	93
Tabla 16. Programa de Mejora en relaciones interpersonales.....	94
Tabla 17. Programa de motivación.....	95

## 1. Introducción

El clima laboral en las organizaciones es un factor de suma importancia que influye directamente en el desempeño de los empleados y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Murillo et al., 2020). En el contexto actual de las entidades públicas, donde la gestión eficiente y la satisfacción de los ciudadanos son fundamentales, el clima laboral emerge como un factor determinante que incide en la eficiencia, productividad y bienestar de los trabajadores (Méndez, 2006). Un entorno de trabajo positivo y saludable no solo beneficia a los empleados, sino que también repercute en la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad en general.

A pesar de la importancia manifiesta del clima laboral en el sector público, y de que el Departamento Administrativo de la Función pública (DAFP) ha establecido mecanismos que permitan medir y evaluar el clima laboral en las entidades públicas cada dos años (Concepto 71951 del 2019); no se cuenta con estudios específicos que aborden esta problemática particular en profundidad. De acuerdo con Gonzalez, et al, (2021), se carece de una comprensión detallada de las dinámicas internas que conforman el ambiente de trabajo en las entidades públicas, así como de las posibles consecuencias de un clima laboral desfavorable. Esta carencia ha limitado y restringido el conocimiento de estas dinámicas en la Entidad, así como la capacidad de los directivos y líderes de área para implementar políticas y medidas efectivas que promuevan un entorno laboral saludable y productivo (Pérez, et.al.,2006).

En este sentido, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal diseñar un modelo de gestión de clima organizacional para la Dirección de Formación Profesional del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, a partir de un análisis situacional que permita identificar los principales factores que lo afectan y evaluar su impacto en el desempeño de los servidores públicos. El Sena, es una entidad pública que genera un alto

impacto en el país (Sarmiento, et al., 2007), por lo cual, cualquier problema relacionado con el clima laboral en alguna de sus áreas, podría tener repercusiones significativas en la calidad y eficiencia de los servicios que ofrece.

La presente investigación se basa en la creciente preocupación por la percepción de los empleados en cuanto a su ambiente laboral y las condiciones en las que desempeñan sus labores. A pesar de los esfuerzos por parte del SENA para mejorar su funcionamiento y ofrecer un entorno de trabajo favorable, existen indicios de que algunos aspectos del clima laboral pueden estar generando insatisfacción y afectando la motivación y el compromiso de los empleados. De acuerdo con Bordas (2016), el clima laboral desempeña un papel fundamental en la gestión estratégica y se ve impactado por los líderes de la organización y, a su vez, afecta las actitudes y comportamientos en los trabajadores. Este impacto se refleja significativamente en los aspectos no tangibles del talento humano e inciden en el rendimiento y el valor de la empresa (pág. 54).

Ante la pregunta: ¿Cómo medir y evaluar el estado actual del clima organizacional en la Dirección de Formación Profesional del Sena?, este estudio se enfocará en identificar las posibles causas de las problemáticas relacionadas con el clima laboral y propondrá recomendaciones concretas para abordar y mejorar la situación. Para ello, se llevará a cabo una investigación cuantitativa, cuyos resultados serán objeto de análisis buscando una comprensión completa de la situación y proporcionar un enfoque holístico para la toma de decisiones. La presente investigación busca contribuir al entendimiento y la solución de problemas relacionados con el clima laboral en la Dirección de Formación Profesional del SENA, con el propósito de promover un ambiente de trabajo más saludable, motivador y eficiente, y así, impactar positivamente en la calidad y efectividad de los servicios que ofrece a la comunidad en general.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión de clima organizacional para la Dirección de Formación Profesional del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para diseñar un modelo de gestión del clima organizacional.
- Desarrollar un análisis situacional de la Dirección de Formación Profesional del SENA, que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- Establecer los componentes de un modelo de gestión del Clima organizacional que se adapte a las necesidades de la Dirección de Formación profesional del SENA.
- Formular un plan de implementación para el modelo de gestión del clima organizacional propuesto.

### 3. Justificación

Tapias Cuadrado (2014), indicaba que el clima laboral es un elemento crucial en todas las organizaciones que buscan mejorar el lugar de trabajo y con ello aumentar la productividad sin descuidar la fuerza laboral. La experiencia dirige procedimientos que fundamentan la conducta de la organización, buscando ajustar la forma en que se desenvuelven los miembros, así como en la forma en que se configura la organización.

Realizar un análisis situacional de la Dirección de Formación Profesional, e identificar las oportunidades de mejora, a través de un modelo de gestión de clima organizacional, permitirá establecer los elementos necesarios para mejorar el desempeño de los integrantes de los equipos de trabajo. De igual forma, este proyecto buscará impactar positivamente los resultados de la Dirección de Formación Profesional del SENA por medio del diagnóstico de su clima laboral, dada su importancia como eje misional de una entidad pública en materia de formación para el trabajo como lo es el SENA.

En el desarrollo de este proyecto se identificarán componentes determinantes que le permitirán al director de formación profesional implementar una estrategia que pueda generar un clima organizacional óptimo y agradable, que impacte el desempeño e incida en las actitudes de los integrantes de los equipos de trabajo y en la satisfacción laboral, esto se podrá traducir en: un ambiente social adecuado, un compromiso con la Entidad y un comportamiento organizacional satisfactorio (Litwin y Stringer, 1968; Schneider y Snyder, 1975; Dastmalchian et al., 1986; Arias y Arias, 2014; Bahrami et al, 2016). Al unir estos componentes, se busca que los integrantes de los equipos tengan mayor involucramiento en los procesos, se mejore la productividad desde sus compromisos laborales y obligaciones contractuales y se logre el buen desempeño en general. Es clave trabajar en consenso con los líderes de cada grupo de trabajo para potencializar la creatividad y capacidades del talento humano; articulando sus acciones con los equipos de las otras direcciones que

componen el SENA, inclusive, acudiendo a alianzas con otras entidades para crear ambientes profesionales pero cómodos, que se traduzcan en el cumplimiento de indicadores de gestión de la dirección misional del SENA.

## **4. Marco institucional**

### **4.1 Presentación General de la Entidad**

El Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA- es una entidad pública del orden Nacional que nace en el año 1957, con la misión 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 (Ley 119/1994). La entidad, 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.

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

El SENA funciona desde su creación en permanente alianza entre el Gobierno, los empresarios y los trabajadores, con el firme propósito de aumentar la capacidad de progreso en Colombia a través del incremento de la productividad en las empresas y regiones, sin dejar de lado la inclusión social, alineados con la política nacional: más empleo y menos pobreza. Por tal razón, se generan continuamente programas y proyectos de

responsabilidad social, empresarial, formación, innovación, internacionalización y transferencia de conocimientos y tecnologías. El SENA promueve el desarrollo tecnológico, que permite a las empresas nacionales ser altamente productivas y competitivas en los mercados globalizados. (Sena, 2022).

Para su funcionamiento, la estructura del SENA está conformada por 7 direcciones, entre estas, la Dirección de Formación Profesional tal como se establece en el artículo 11 del Decreto 249 de 2004 “Por el cual se modifica la estructura interna del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA” y donde se establecen sus funciones.

#### **4.2 Referentes Estratégicos**

- **Misión**

El Servicio Nacional de Aprendizaje -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).

- **Visión**

Para el año 2026, el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA estará a la vanguardia de la cualificación del talento humano, tanto a nivel nacional como internacional. Esto se logrará a través de la formación profesional integral, el empleo, el emprendimiento y el reconocimiento de aprendizajes previos. Nuestro objetivo es generar valor público y fortalecer la economía campesina, popular, verde y digital, siempre con un enfoque diferencial orientado a la construcción del cambio, la transformación productiva, la soberanía

alimentaria y la consolidación de una paz total, materializando así la autonomía territorial, y promoviendo la justicia social, ambiental y económica.

- **Valores Institucionales y Compromisos.**

El Sena, comprometido con el arte de vivir y convivir, fundamenta su actuar en la Política de Integridad. Esta política tiene como propósito desarrollar mecanismos que faciliten la institucionalización de la integridad en las entidades públicas con miras a garantizar un comportamiento probo de los servidores públicos y controlar las conductas de corrupción que afectan el logro de los fines esenciales del Estado (Manual Operativo MIPG, versión 4). La política cuenta con dos componentes para su implementación, el código de integridad y la identificación y declaración de conflictos de interés.

**Código de integridad.**

Es el estilo de vida del servidor público para que cada usuario de nuestros servicios tenga la satisfacción del buen y eficiente trato. Este código, está conformado por los valores de integridad, los cuales se presentan en la Figura 1:

**Figura 1.**

*Valores de integridad*



*Nota.* Elaboración propia a partir de valores de integridad, por SENA (s.f.)

### Conflicto de interés

Situación en la que una persona debe optar entre las responsabilidades y exigencias de las actividades u obligaciones que desarrolla y sus propios intereses privados.

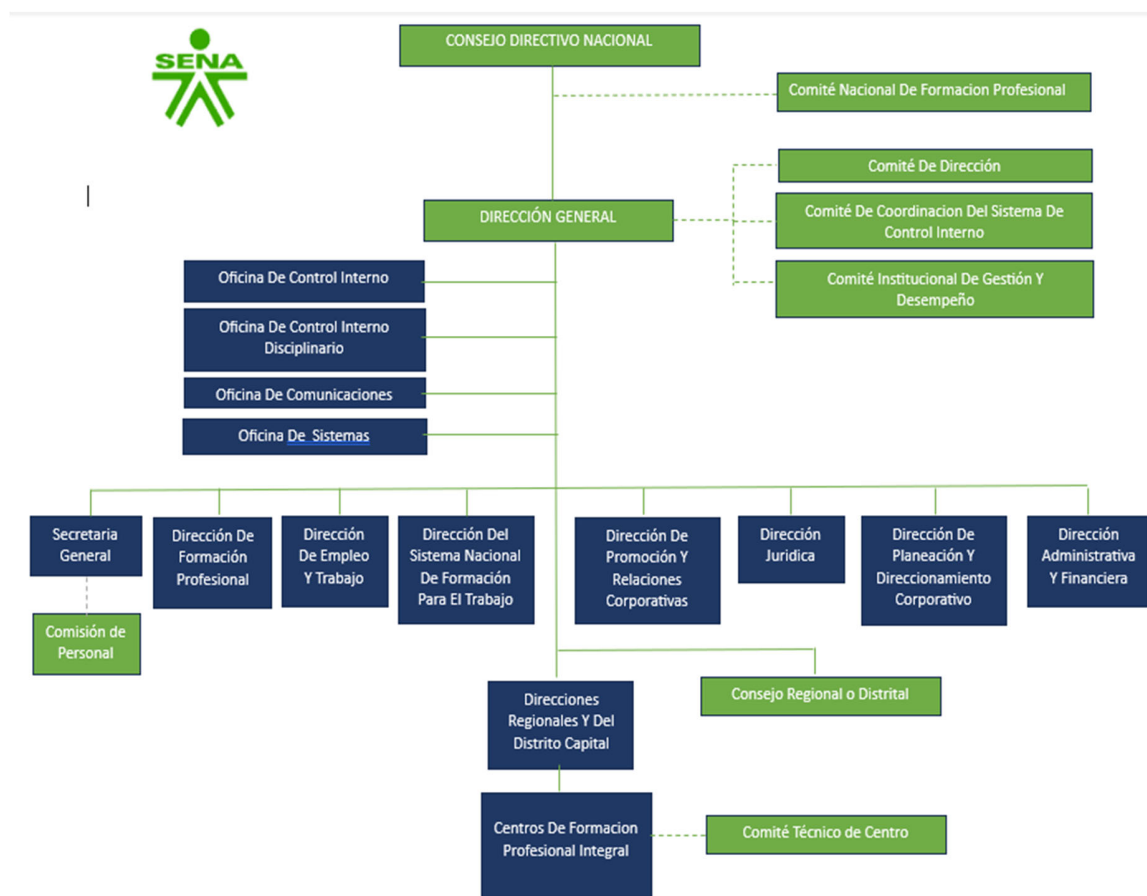
Transparencia por Colombia identifica la presencia de un conflicto de interés cuando un servidor público tiene un interés privado que podría influir, o en efecto influye, en el desempeño imparcial y objetivo de sus funciones oficiales, porque le resulta particularmente conveniente a él, o a su familia, o a sus socios cercanos. (Transparencia por Colombia, 2014)

## 4.3 Estructura Organizacional

En concordancia 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 del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, tal como se muestra en la figura 2, está conformada por: un Consejo Directivo Nacional, un Director General, 4 oficinas adscritas al despacho del Director General, 7 Direcciones, 1 Secretaría General, 33 Directores Regionales y 118 Centros de Formación a nivel nacional.

### Figura 2.

*Organigrama SENA*

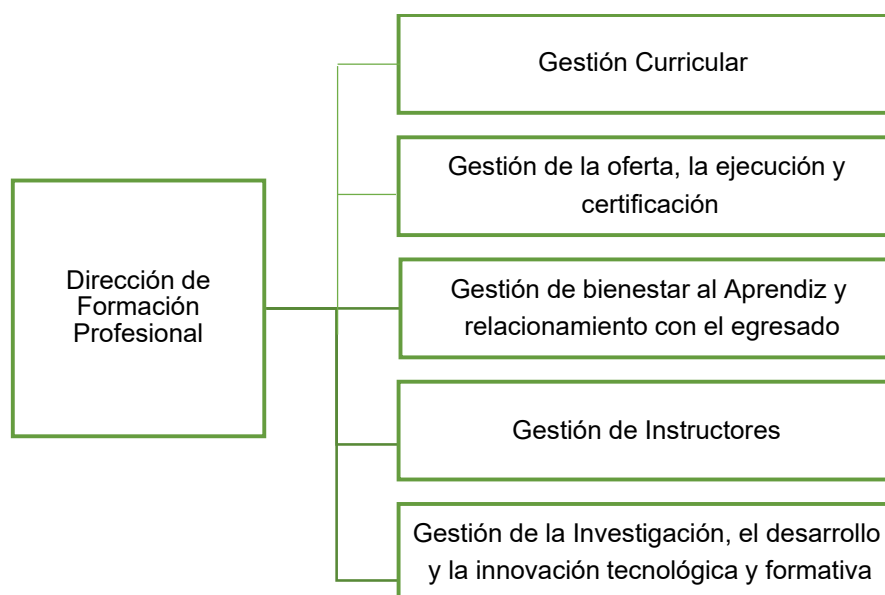


Nota. Tomado de Organigrama SENA (s.f.)

A su vez, la Dirección de Formación Profesional, mediante la resolución No.1-01749 de septiembre 1 de 2023, establece cinco grupos internos de trabajo, tal como se presenta en la figura 3: Gestión Curricular de la Formación Profesional, Gestión de la oferta, la ejecución y certificación de la Formación, Gestión de Bienestar al Aprendiz y Relacionamiento con el egresado, grupo de Gestión de Instructores y Gestión de la investigación, el Desarrollo y la Innovación Tecnológica y Formativa.

**Figura 3.**

*Organización Interna Dirección de Formación Profesional*



*Nota.* Elaboración propia a partir de Resolución 1-01749 de 2023, Dirección de Formación Profesional SENA (2023)

#### **4.4 Productos o Servicios Ofertados**

El Servicio Nacional de aprendizaje SENA, presta servicios encaminados al desarrollo técnico y profesional del país (*SENA*, s.f.):

5. Formación Profesional Integral
6. Evaluación y Certificación de Competencias Laborales
7. Asesoría para la creación de empresas y Desarrollo Empresarial
8. Agencia Pública de Empleo
9. Normalización de Competencias Laborales
10. Formación Continua Especializada
11. Programas de Investigación Aplicada, Innovación y Desarrollo Tecnológico

#### **4.5 Análisis del Sector**

Tal como lo expresa el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (s. f.) La Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano hace parte del servicio público educativo y responde a los fines de la educación consagrados en el artículo 5° de la Ley 115 de 1994. De acuerdo con lo establecido en el Decreto 2020 de 2006, se entiende por educación para el trabajo:

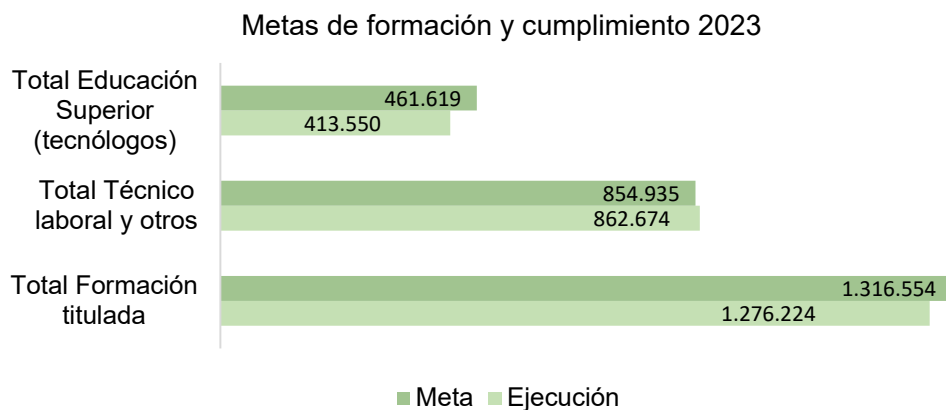
Proceso educativo formativo, organizado y sistemático, mediante el cual las personas adquieren y desarrollan a lo largo de su vida competencias laborales, específicas o transversales, relacionadas con uno o varios campos ocupacionales referidos en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que le permiten ejercer una actividad productiva como empleado o emprendedor de forma individual o colectiva (Art. 1).

La función que desempeña el estado en la provisión de capacitación técnica y tecnológica es crucial, lo cual se traduce en el aumento de cupos en formación técnica y tecnológica por parte del SENA. Mientras que en 2003 el SENA ofrecía cerca del 22% de los cupos en formación técnica y tecnológica, en el 2022 ofreció cerca de 55%. Este crecimiento del SENA está por completo explicado por el crecimiento en la oferta de formación tecnológica que creció a una tasa promedio de 22% (Saavedra y Medina-Durango, 2012).

Para el año 2023, en su rendición de cuentas, el SENA presentó las cifras relacionadas con las metas de la Dirección de Formación Profesional y su ejecución, tal como se presentan en la figura 4. Estas cifras, permiten evidenciar el nivel de impacto en los indicadores institucionales y la cantidad de aprendices matriculados en los diferentes programas de formación.

**Figura 4.**

*Metas de Formación y cumplimiento 2023*



*Nota.* Tomado de informe Rendición de cuentas SENA (2023)

En la vigencia 2023 el SENA atendió 1.276.224 aprendices con programas de formación titulada presencial, virtual y a distancia, de las cuales el 67,6% correspondió a formación técnica y otros y el 32,4% a educación superior. Estas cifras muestran el cumplimiento de las metas establecidas por la entidad para el año 2023.

Para el presente estudio, como se muestra en la tabla 1, se utilizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de identificar y comprender las fuerzas clave que determinan la rentabilidad potencial de la entidad y su capacidad para competir exitosamente en su entorno (Porter, 1980):

**Tabla 1.**

*Análisis de las Cinco fuerzas de Porter*

<b>Fuerza</b>	<b>Descripción</b>	<b>Nivel de impacto</b>
Amenaza de nuevos competidores	El SENA es una entidad pública encargada de la formación técnica y tecnológica en Colombia, lo que limita la entrada de nuevos competidores en el mercado. Además, cuenta con una infraestructura sólida y reconocida a nivel nacional e internacional, lo que dificulta aún más la entrada de competidores.	Bajo
Poder de negociación de los proveedores	El SENA es una entidad estatal que tiene la capacidad de establecer acuerdos y negociaciones favorables con sus proveedores, lo que le da un alto poder de negociación. Además, como la mayoría de los materiales que utiliza el SENA son de uso generalizado, es fácil encontrar proveedores dispuestos a suministrarlos	Bajo
Poder de negociación de los clientes	El SENA tiene un gran número de estudiantes que buscan capacitarse para mejorar sus habilidades y oportunidades laborales, lo que les da un alto poder de negociación. Sin embargo, al ser una entidad pública, el costo de la formación es accesible para la mayoría de los estudiantes, lo que limita su poder de negociación	Moderado
Amenaza de productos sustitutos	El SENA ofrece una amplia gama de cursos y programas de formación técnica y tecnológica, lo que reduce la amenaza de productos sustitutos. Sin embargo, con el avance tecnológico, la creciente popularidad de la educación en línea y los programas impulsados por el	Moderado

---

	gobierno nacional y los gobiernos regionales (matrícula 0 y jóvenes a la U, entre otros), es posible que los cursos en línea, la formación autodidacta y el acceso a las universidades representen una amenaza para el SENA	
Rivalidad entre competidores existentes	Dado que el SENA es la principal entidad encargada de la formación técnica y tecnológica en Colombia, la rivalidad entre competidores existentes es baja. Además, la entidad tiene una amplia presencia en todo el territorio nacional y cuenta con una sólida reputación, lo que dificulta que los competidores existentes ganen cuota de mercado	Bajo

---

*Nota.* Elaboración propia

Actualmente, el SENA tiene una posición fuerte en el mercado debido a su sólida reputación y amplia presencia en todo el territorio nacional. Sin embargo, el avance tecnológico y la creciente popularidad de la educación en línea pueden representar una amenaza en el futuro. Por lo tanto, el SENA debe estar atento a las tendencias del mercado y continuar innovando para mantener su posición de liderazgo en la formación técnica y tecnológica en Colombia.

## 5. Marco de Referencia

### 5.1 Definición Clima Organizacional

Staw (1975, citado por Schneider, 1975) definía el clima organizacional como la forma en que un trabajador percibe y comprende el orden existente en su entorno laboral, las señales que encuentra y las inferencias de este. Estas percepciones funcionan como determinantes en los comportamientos, el desarrollo de las actividades y los procedimientos, afectando significativamente el desempeño y la satisfacción de los empleados.

Forehand y Gilmer (1964, como se citó en Chavez, 2016), definen como clima organizacional el conjunto de elementos que los empleados perciben dentro de una organización, que la diferencian de otras organizaciones, y que pueden cambiar con el tiempo. Este, tiene una influencia significativa en cómo se comportan las personas dentro de la misma. Para Taguiri y Litwin (1968) el clima organizacional es el resultado de cómo los miembros de una organización interpretan su ambiente de trabajo y cómo esto afecta su actitud y motivación. Es una característica que describe la calidad del ambiente interno de una organización, que es experimentada por los empleados y que influye en su comportamiento. Este clima se puede medir mediante 13 valores que describen las características particulares de la organización.

Campbell (1971) afirmaba que el clima organizacional es un conjunto de características específicas de una organización que pueden derivarse de la interacción entre sus miembros y su entorno. El clima, para un integrante individual de la organización, consiste en las actividades y perspectivas que tiene de la organización y la forma en que se espera que se comporte y algunas situaciones generadas. Además, la percepción personal se considera un factor clave del clima.

Para Denison (1996), el clima organizacional se refiere a las percepciones de los empleados sobre su ambiente de trabajo y se relaciona con la motivación, la satisfacción

laboral y permanencia de los colaboradores. Caraveo (2004), define clima laboral como “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p. 84).

Glisson y James (2002) consideraban que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de la organización sobre su ambiente de trabajo, incluyendo aspectos como la cultura, las políticas, las prácticas y la estructura de la organización. Según Cameron y Quinn (2011). El clima organizacional se refiere a las percepciones de los miembros de la organización sobre el ambiente de trabajo y se relaciona con la satisfacción laboral, el compromiso y la productividad de los empleados.

Para Govea, et al. (2012) el clima laboral es un aspecto elemental en las organizaciones, que se refiere al ambiente en el que los trabajadores llevan a cabo sus actividades diarias está compuesto por una serie de características perceptibles como son: la Cultura, las situaciones laborales, Aspectos psicológicos y el entorno social. De acuerdo con Schneider, et al. (2013), el clima organizacional se refiere a las percepciones de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos de la organización, así como sobre la calidad de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Así mismo, el clima organizacional se refiere a las características de la organización que los miembros perciben y consideran relevantes para su bienestar y que influyen en su comportamiento.

Para Pedraza y Bernal (2018) la persona crea representaciones mentales de cómo opera la organización, lo que le permite determinar cuál es el comportamiento más adecuado ante diversas situaciones. A medida que interactúa con la organización, estas percepciones se combinan y evolucionan en una comprensión más completa y compleja de la relación entre el individuo y el contexto organizacional. (Cardona y Zambrano, 2014; Chiang et al. 2008; Chiang et al. 2011)

Para los casos de las entidades públicas, el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP identifica el Clima Organizacional como “el conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento”.

Después de revisar la literatura, el clima organizacional se puede definir como un conjunto dinámico de las percepciones de los trabajadores y las condiciones físicas, estructurales, sociales, emocionales y organizacionales, que determinan el desarrollo de las actividades de los integrantes de una organización y su comportamiento en la misma, el cual puede llegar convertirse en un elemento determinante para la productividad de la organización y la satisfacción laboral de los empleados.

## **5.2 Teorías de Clima Organizacional**

- ***Teoría de los Sistemas de Likert.***

Para Likert (1968 como se citó en Peña et al., 2015; Brunet,1987), el comportamiento de los trabajadores es resultado tanto de las características de la administración y organización de la empresa como de la información que los trabajadores tienen sobre ella, sus percepciones y habilidades. Este modelo implica distinguir el clima organizacional como una causa y un efecto, ya que el comportamiento de los trabajadores puede ser influenciado por el clima organizacional, pero también puede influir en él.

De acuerdo con esta teoría, el comportamiento de los subordinados está influenciado por la conducta administrativa y las condiciones organizacionales que se perciben, junto con sus expectativas, habilidades y valores. Por lo tanto, la reacción se basa en la percepción. Según Brunet (1987), Likert identifica tres tipos de variables que determinan las características de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

- Las variables causales o variables independientes indican el sentido en que se desarrolla una organización y cómo obtiene resultados. Entre estas variables se incluyen la estructura de la organización, su administración, las reglas, las decisiones, la competencia y las actitudes. Si se cambian las variables independientes, se modificarán las demás variables.
- Las variables intermedias reflejan el estado interno, el grado de madurez de una empresa y entiende los procesos organizacionales de la misma. Entre ellas se encuentran la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- Las variables finales o variables dependientes son el resultado de los efectos de las variables independientes y las intermedias, y reflejan los logros obtenidos por la organización. Estas variables incluyen la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Likert (1967, citado por Luza, 2017) afirmaba que existen determinados comportamientos que se dan en el seno de una organización y que influyen en el tipo de ambiente laboral que se genera en ella, y se pueden clasificar en: autoritario, paternal, consultivo y participativo. Así mismo, Brunet, (2007), considera que el clima organizacional depende de diferentes tipos de liderazgo:

- Autoritarismo explotador. La toma de decisiones es de forma vertical. El clima se caracteriza por estados de temor, inseguridad y estrés.
- Autoritarismo Paternalista. Similar al explotador solo que aquí se utiliza algún tipo de incentivo o sanción. El clima resulta ser tenso e inseguro debido a altos niveles de dependencia.
- Consultivo. En este caso se permite a los empleados tomar algunas decisiones, pero continúa la comunicación de tipo descendente. El clima tiende a ser motivante y se satisfacen algunas necesidades de los trabajadores.

- Participativo. Las decisiones son tomadas por cualquier elemento de la organización, la comunicación es horizontal. Los empleados se motivan porque están enfocados al objetivo y cumplen acciones que ellos mismos proponen (p. 30).

Brunet (1997, citado por Sandoval, C, 2004), indicaba que el clima laboral depende de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando. Cómo el liderazgo influye en los colaboradores.
- La motivación. Las actividades utilizadas para motivar a los colaboradores.
- Los procesos de comunicación. Los tipos de comunicación en la empresa y la forma de desarrollarlos.
- Los procesos de influencia. La relación entre superior y subordinado, y su desarrollo al interior de la organización.
- Los procesos de toma de decisiones. La relevancia de la información utilizada para tomar decisiones, y la asignación adecuada de responsabilidades.
- Los procesos de planificación. Cómo se establece la fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las diferentes áreas de la organización.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada

- ***Teoría de la Contingencia de Litwin y Stringer.***

De acuerdo con Litwin (1968, citado en Kolb et al., 1985; García 2009), el experimento que dio origen al instrumento se diseñó con el propósito de probar algunas

hipótesis sobre cómo el estilo de liderazgo y el clima organizacional pueden influir en la motivación y el comportamiento de los integrantes de una organización. La investigación centró como objetivos principales: 1) analizar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) evaluar cómo el clima organizacional afecta la motivación individual; y 3) determinar los efectos del clima organizacional en la satisfacción personal y el rendimiento de la organización.

Esta teoría sostiene que no existe un único estilo de liderazgo que sea efectivo en todas las situaciones, sino que el éxito del liderazgo depende de las características específicas de cada situación. Así mismo, se basa en la idea de que los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades y características de la situación. Para lograr esto, los líderes deben evaluar los factores situacionales clave, como la complejidad de la tarea, el grado de estructuración de la tarea, el nivel de incertidumbre, la madurez de los subordinados y el grado de apoyo del grupo.

Litwin y Stringer (1968, citados por Dávila et al., 2017; Garcia, 2009; Pérez, 2012); definían que era necesario evaluar 9 dimensiones las cuales permitirían conocer y explicar el clima dentro de una organización:

- Estructura: Percepción del conjunto de reglas, procedimientos, normas, políticas, jerarquías dentro de la empresa.
- Responsabilidad: percepción que tiene el trabajador sobre la autonomía en su trabajo.
- Recompensa: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo del individuo está bien hecho.
- Desafíos/Riesgos: Expectativas que las personas tienen acerca de las metas o riesgos que pueden ocurrir o generarse durante su trabajo.
- Relaciones: Percepciones que se originan entre los miembros de una empresa y las relaciones entre superiores y pares.

- Cooperación: Percepción de los integrantes de la empresa frente al apoyo o colaboración en las situaciones cotidianas.
  - Estándares de desempeño: Percepción de los colaboradores sobre la importancia de las metas para lograr su objetivo.
  - Conflicto: Grado de madurez para aceptación de opiniones que se generan entre miembros de la empresa.
  - Identidad: Grado de compromiso y sentido de pertenencia del integrante de la organización, al hacer parte de esta.
- ***Teoría de Schneider y Bartlett.***

Schneider y Bartlett (1968) argumentaron que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los empleados sobre el ambiente laboral de la organización, incluyendo sus valores, prácticas y políticas. Además, sugirieron que el clima organizacional se forma a través de la interacción de tres factores: las características personales de los empleados, la estructura y las prácticas de la organización y las interacciones sociales entre los empleados.

Este estudio sentó las bases para la investigación posterior sobre el clima organizacional, que se ha expandido en áreas como la cultura organizacional, la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados y el desempeño organizacional. Según Schneider (1985), entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un indicador significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización.

Schneider y Reichers, 1983; Schneider, 1987, y Reichers, 1987; consideraban que, debido a que los conceptos de cultura y el clima organizacional eran términos confusos en la

década de los 80, los investigadores se enfocaron más en identificar la formación del clima organizacional, y se centraron en el proceso de atracción-selección-retención. Este enfoque permitió descubrir la relación dinámica que existe en la formación del clima, la cual es afectada por los cambios experimentados por los miembros de la organización y el proceso de socialización. Flores (2021).

Para Ubilla, et.al. (2018), Schneider y Bartlett (1968) múltiples características complementarias entre sí como la participación, cooperación, cohesión, apoyo, autonomía, orientación de la tarea, presión laboral y claridad, control gerencial, innovación y comodidad física, daban origen a las dimensiones que conformaban el clima laboral, las cuales se clasificaban como:

- Apoyo proveniente de la Dirección
- Interés por los nuevos empleados
- Conflicto
- Independencia de los agentes
- Satisfacción
- Estructura organizacional

Schneider (2013, citado por Flores, 2021), logra identificar las investigaciones sobre el clima organizacional que utilizaron métodos cuantitativos formales aumentaron en la década de los 70. Sin embargo, estos estudios se caracterizaron por la falta de una definición clara y uniforme en la medición del tema. Además, la mayoría de las primeras medidas necesarias para evaluar el clima organizacional carecían de una orientación conceptual clara.

### **5.3 Modelos de Medición del Clima organizacional**

Los modelos de medición de clima organizacional son herramientas utilizadas para evaluar y medir el clima organizacional en una empresa u organización. Estos proporcionan

información importante sobre el ambiente de trabajo y las percepciones de los empleados, ayudando a identificar áreas de mejora (Méndez, 2009). El clima organizacional se puede evaluar de forma significativa, teniendo en cuenta dos grandes variables: 1. Las variables referentes a la conducta y el comportamiento organizacional; y 2. Las variables relativas a la administración, coordinación de recursos humanos y el desempeño organizacional. (Uribe, 2015).

En una organización se pueden utilizar tres estrategias para evaluar el clima organizacional. La primera consiste en observar la conducta y progreso de los empleados, la segunda es llevar a cabo entrevistas directas con ellos y la tercera, que es la opción más común, es aplicar una encuesta a todos los trabajadores mediante uno de los cuestionarios específicamente diseñados para ello. (García y Bedoya, 1997)

Uribe (2015), identifica algunas de las siguientes escalas para la medición del clima: Encuesta de clima organizacional (ECO) de Toro (1992, 1996); la Corporate Assessment Climate Measure de Furnham (1991, 1992); el Organizational Climate Questionnaire (OCQ) de Furnham y Goodstein (1997); la Psychological Climate Scale de Brown y Leigh (1996); el Cuestionario FOCUS-93 (First Organizational Climate /Culture Unified Search) de Mañas, González-Romá y Peiró (1999); el Cuestionario de Clima Laboral (CLA) de Corral y Pereña (2010); el Organizational Climate Measure (OCM) de Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawtom, Maitlis y Wallace (2005); la Escala de Clima Organizacional basada en percepciones y expectativas de Reinoso y Araneda (2007); la Escala de Clima Organizacional en función del Modelo de los Valores en Competencia de Hernández, Méndez y Contreras (2013) y la Organizational Climate Scale (CLIOR) de Peña-Suarez, Campillo-Álvarez y Fonseca-Pedrero (2013); Modelo IMCOC – Instrumento de Medición Clima Organizacional Colombiano, de Méndez Álvarez (2006). Estas escalas se caracterizan por tener múltiples factores (de 2 hasta 35), en algunos casos estructurados y en otros no.

En la mayoría de los casos, han demostrado ser efectivas con niveles adecuados de confiabilidad.

- ***Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord.***

Es una herramienta de diagnóstico organizacional que se utiliza para evaluar y mejorar el desempeño de una organización (Weisbord, 1976). El modelo establece que para entender la dinámica de una organización es importante considerar dos aspectos: el formal y el informal. El aspecto formal se refiere a la manera oficial en que se espera que se lleven a cabo las cosas, mientras que el aspecto informal se refiere a la forma en que realmente suceden las cosas. Esta distinción entre lo formal y lo informal es un concepto fundamental en la teoría del desarrollo organizacional y sirve como punto de partida para comprender cómo funciona la organización (Wendell y Bell, 1996). El modelo tiene seis áreas o casillas que representan diferentes aspectos buenos y malos de una organización:

- Propósito: se refiere a la misión, visión y valores de la organización.
- Estructura: se refiere a cómo se organiza y se divide el trabajo dentro de la organización.
- Relaciones: se refiere a cómo se comunican y se relacionan las personas dentro de la organización.
- Recompensas: se refiere a los incentivos y recompensas que se ofrecen a los empleados.
- Liderazgo: se refiere a cómo se dirige la organización y se toman las decisiones.
- Procesos: se refiere a cómo se llevan a cabo las actividades y tareas en la organización.

El modelo de Weisbord permite representar de manera visual la situación de la organización e identificar los problemas originados por influencias externas del entorno. Se evalúan procesos y actividades de cada subsistema de la organización para detectar

problemáticas y evaluar su impacto en cada uno de ellos. Así mismo, el modelo sugiere que, para mejorar el desempeño, se deben considerar y ajustar cada una de estas seis áreas, sin descuidar los procesos (Rodríguez, 2017).

- ***Escala Multidimensional del Clima Organizacional – EMCO***

Es un instrumento de evaluación que se utiliza para medir el clima organizacional, con el fin de identificar los puntos fuertes y débiles del ambiente laboral, y diseñar estrategias para mejorar la satisfacción y el desempeño de los trabajadores (González y Peiró, 1999). Esta escala consta de 60 elementos que se dividen en 8 factores, entre los que se incluyen la participación, la comunicación, la orientación al logro, la supervisión, la autonomía y el apoyo social. Cada artículo se puntúa en una escala de 1 a 7, donde 1 indica una valoración muy negativa y 7 indica una valoración muy positiva. La puntuación total de la escala oscila entre 60 y 420. La validez y confianza de esta escala han sido evaluadas en diferentes estudios, y se ha encontrado que es una herramienta útil y fiable para la evaluación del clima organizacional.

- ***Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas – IMCOC***

El IMCOC (Instrumento de Medición del Clima Organizacional Colombiano) es un instrumento diseñado para medir el clima organizacional en Colombia. El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico o emocional que se vive en una organización y que influye en el comportamiento y las actitudes de los trabajadores (Méndez, 2006). El objetivo principal del IMCOC es evaluar el clima organizacional en las empresas colombianas, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades del ambiente laboral y poder implementar acciones para mejorar el bienestar y la productividad de los trabajadores.

El alcance del IMCOC es amplio, ya que puede ser utilizado en empresas de diferentes tamaños y sectores económicos en Colombia. El instrumento está diseñado para

evaluar diferentes dimensiones del clima organizacional, como la satisfacción laboral, el liderazgo, la comunicación, la motivación, el compromiso y la cultura organizacional, entre otras.

Las variables evaluadas en el IMCOC son diversas y se agrupan en diferentes dimensiones. Por ejemplo, la dimensión de liderazgo evalúa la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus equipos, la dimensión de comunicación evalúa la calidad y eficacia de la comunicación interna en la empresa, y la dimensión de cultura organizacional evalúa los valores, creencias y normas que rigen el comportamiento de los trabajadores en la organización. Los estudios y análisis de clima realizados con el IMCOC, durante los años 1980 al 2005, suman un total de 13.064 encuestas y 176 empresas colombianas en los sectores de industria, servicios y el sector público. (Méndez, 2006)

- ***Medición del Clima laboral en las Entidades públicas***

En Colombia, de acuerdo con el artículo 19 de la Ley 909 de 2004, el empleo público es el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado. Las acciones que se llevan a cabo desde la política de empleo público y la gestión estratégica del talento humano tienen como objetivo generar valor público, mediante la mejora de la productividad de los servidores públicos, el bienestar de la sociedad y el desarrollo sostenible del país. Esto implica que se deben proporcionar las herramientas necesarias a los colaboradores para que puedan llevar a cabo las acciones propuestas desde el diagnóstico, el plan de acción y la evaluación, lo que a su vez permitirá alcanzar una gestión exitosa.

Entre los aspectos que se tienen en cuenta en la gestión del talento humano para lograr la orientación a resultados, se encuentran la capacitación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional, el cambio cultural y la compensación, entre otros,

enmarcados en la normatividad vigente (Ley 909 de 2004, Decreto 1083 de 2015, Ley 1960 de 2019, entre otros); y todo ello a través del mejoramiento continuo, la aplicación de buenas prácticas nacionales e internacionales y el desarrollo de la gestión del conocimiento al interior de las entidades públicas.

El Departamento de la Función Pública ha creado planes para mejorar la gestión de los servidores públicos, mediante la implementación de la política de gestión estratégica del talento humano. Esta política se lleva a cabo de manera coordinada y constante a través de distintas etapas, lo que permite a las entidades públicas mejorar continuamente el rendimiento y desarrollo de sus empleados, lo que a su vez ayuda a que estas cumplan con sus objetivos misionales.

De acuerdo con el concepto 71951 del 2019, se establece que: “Las entidades están en la obligación de medir el clima laboral cada dos años con el fin definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención, siendo este un programa de bienestar de calidad de vida laboral para los empleados de las entidades públicas. En este sentido dichas mediciones no contemplan incluir la aplicación de las encuestas de dichas mediciones a los contratistas de las mismas”. (Ley 909 de 2004, el Decreto 1083 de 2015, la ley 1960 de 2019). El propósito de la medición, el análisis y la realización de una intervención de mejoramiento del clima organizacional, es corregir:

- El conocimiento de la orientación organizacional
- El estilo de dirección
- La comunicación e integración
- El trabajo en equipo
- La Capacidad profesional
- El ambiente físico

A pesar de la variedad de herramientas, métodos y encuestas disponibles para evaluar el clima organizacional, la mayoría de los autores concuerda en que se deben medir

las propiedades o variables en dos partes: primero, el clima organizacional actual, y segundo, el clima organizacional deseado. La diferencia entre ambas mediciones puede ser útil para diagnosticar problemas organizacionales, que luego se podrían investigar y resolver. (Iglesias y Sánchez, 2015). En la tabla 2, se presenta una conceptualización de los instrumentos de medición, de acuerdo con sus autores y las variables o factores que los caracterizan.

**Tabla 2.**

*Modelos de Medición de Clima Laboral y sus variables*

<b>Modelo/autor</b>	<b>Variables</b>
Uribe (2015)	Referentes a la conducta y el comportamiento organizacional  Relativas a la administración, coordinación de recursos humanos y el desempeño organizacional
Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord (1976)	Formal (Propósito - Estructura - Recompensas - Liderazgo)  Informal (Relaciones - Procesos)
Escala Multidimensional del Clima Organizacional EMCO (1999)	Participación, orientación al logro, supervisión, comunicación, autonomía y apoyo social
IMCOC (Méndez, 2006)	Satisfacción laboral, liderazgo, comunicación, motivación, compromiso, cultura organizacional
Departamento de la Función Pública – Colombia (2004)	Conocimiento de la orientación organizacional, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en equipo, capacidad profesional, ambiente físico

*Nota.* Elaboración propia

El clima laboral es un constructo complejo que puede ser abordado desde diferentes perspectivas. Los modelos presentados consideran variables relacionadas con la conducta y el comportamiento organizacional, la administración de recursos humanos, el desempeño organizacional, las relaciones interpersonales, la estructura organizacional, el liderazgo, la comunicación, la motivación, el compromiso y la cultura organizacional.

## **6. Diseño metodológico**

Es importante investigar el clima organizacional actual de la Dirección de Formación Profesional, para identificar y establecer los factores que lo determinan y desarrollar estrategias para mejorarlo. El diseño metodológico del proyecto inicia con la determinación del tipo de investigación que busca lograr una comprensión del clima laboral en la organización. A partir de ello, se realizará un análisis de las variables externas de la entidad en general y de las variables internas que están relacionadas directamente con el análisis del clima organizacional. A continuación, se definirá el segmento poblacional que será objeto de estudio, así como la definición de las variables que van a involucrarse en el desarrollo del proyecto. Finalmente se realizará el diseño del instrumento que será aplicado sobre la población determinada, así como su validación por parte de un grupo de expertos, que corroboren la pertinencia del instrumento en el desarrollo del proyecto.

### **6.1 Tipo de Investigación**

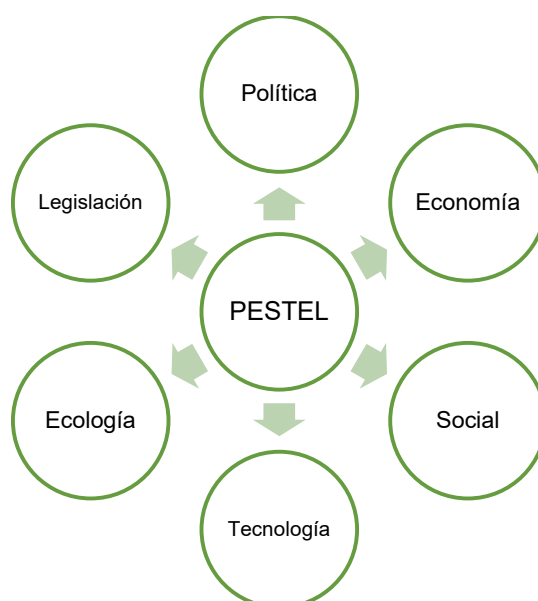
Para el presente proyecto, se realizará una Investigación aplicada, enfocada en describir y analizar las características, dimensiones y componentes del clima organizacional, así como las relaciones entre las diferentes variables presentes, buscando obtener información detallada sobre el clima actual en la Dirección de Formación Profesional. Esta investigación tendrá un enfoque cualitativo, a través de un esquema descriptivo, realizando un análisis situacional, de tipo deductivo y transversal. Se construirá un instrumento basado en la Escala de Likert (Sampieri, 2006) y en el Instrumento para medir Clima en Organizaciones Colombianas – IMCOC (Méndez, 2006) y se aplicará a algunos de los integrantes de la Dirección de Formación Profesional del SENA, de acuerdo con una selección por perfilación y conveniencia.

## 6.2 Análisis Externo

Para realizar un análisis de los factores externos que inciden y afectan la entidad, se aplicarán un análisis PESTEL y una matriz DOFA. El análisis PESTEL (Amador-Mercado, 2022; Kotler, 2013; Mercado, 2014), como se muestra en la figura 5, nos permite comprender los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en el entorno externo del SENA. Así mismo, el PESTEL permite que la Dirección de Formación Profesional pueda anticiparse a los riesgos y oportunidades, evaluar su direccionamiento estratégico y mejorar su desempeño.

**Figura 5.**

*Diagrama Análisis PESTEL*



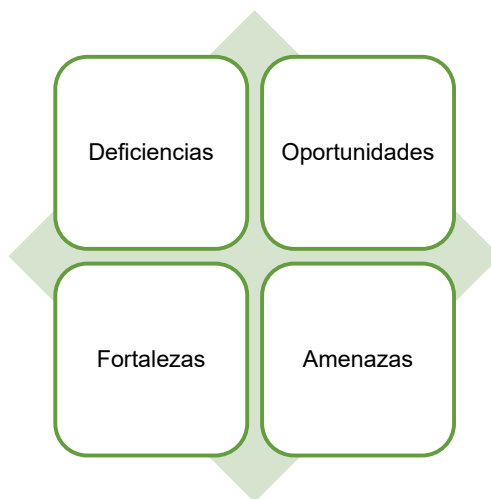
*Nota.* Elaboración propia a partir de Amador-Mercado, 2022; Kotler, 2013.

La Matriz DOFA es una herramienta que se utiliza en el análisis estratégico, permite identificar y evaluar los factores de vulnerabilidad tanto internos como externos que generan un impacto en la organización. El análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y

amenazas, como se ilustra en la figura 6, son los cuatro elementos clave que conforman esta matriz (Correa, 2002).

**Figura 6.**

*Matriz DOFA*



*Nota.* Elaboración propia a partir de Correa, 2002

**6.3 Análisis Interno**

Para el análisis interno se diseñó una encuesta basada en la IMCOC (Méndez, 2006), que aborda las variables que componen el clima, así como aspectos relevantes que inciden y afectan el clima organizacional de la Dirección de Formación Profesional.

Para cada una de las variables se formulan cinco preguntas. Así mismo, como se muestra en la tabla 3, para las respuestas se proponen dos tipos de alternativas según la percepción del encuestado y el tipo de pregunta:

**Tabla 3.**

*Alternativas de respuesta*

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre

*Nota.* Elaboración propia

**6.4 Población, Muestra y Ficha Técnica**

La Dirección de Formación Profesional del SENA está conformada por un total de 180 colaboradores, de los cuales son: 35 funcionarios (inscritos en carrera administrativa), 140 contratistas (prestan sus servicios a la entidad bajo la figura de contrato de prestación de servicios personales), 5 coordinadores y 1 director. Se ha determinado que la encuesta se aplicará por conveniencia y perfilación a 19 funcionarios de los roles técnicos, profesionales y asesores involucrados en los procesos al interior de la Dirección de Formación; a 31 contratistas que prestan sus servicios personales como técnicos y profesionales, quienes desarrollan actividades de manera presencial en la entidad y hacen parte de los diferentes grupos de la Dirección de Formación Profesional. En la tabla 4, se presenta la ficha técnica de la propuesta.

**Tabla 4.**

*Ficha técnica*

Características	Descripción
Periodo de recolección de datos	septiembre- octubre de 2023
Lugar de aplicación	Bogotá

Población	180 personas
Muestra	50 colaboradores por conveniencia y perfilación (contratistas y funcionarios)
Modo de recolección	Encuesta electrónica - Formulario por Google forms

*Nota.* Elaboración propia

### 6.5 Identificación de las Variables

Tomando como base el Instrumento para medir el Clima en Organizaciones Colombianas – IMCOC (Méndez, 2006), en la tabla 5 se conceptualizan las variables a evaluar:

**Tabla 5.**

*Variables*

Variable	Definición	Objetivo
Liderazgo	Para la Real Academia de la Lengua -RAE, se define como líder persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad. El liderazgo es un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros, con el fin de lograr objetivos (Solano, et al, 2004).	La evaluación de la confianza que genera el líder es un elemento considerado en las preguntas planteadas. Estas preguntas ayudan a determinar cómo se percibe el desempeño del liderazgo a través de las acciones y comportamientos del rol.
Estratégico	Se relaciona con el conocimiento que tiene el trabajador acerca del propósito y metas hacia las cuales se dirige la Entidad	Las preguntas de esta variable proporcionan datos sobre el conocimiento de los objetivos por parte del encuestado y su capacidad para identificarse con

		ellos, a través de la satisfacción de sus necesidades y su sentido de pertenencia con la organización.
Cooperación	Se refiere a la acción de trabajar en equipo para alcanzar un objetivo común, mediante el intercambio de recursos, conocimientos y habilidades, y la disposición a compartir esfuerzos y responsabilidades (García et al, 2003).	Las preguntas de esta variable se centran en los procesos colaborativos formales en las relaciones laborales
Relaciones interpersonales	Se definen como las interacciones que ocurren entre al menos dos individuos y que son fundamentales tanto en la vida social como en los diferentes contextos que la sociedad establece, como por ejemplo el entorno laboral (Martínez, 2017)	Las preguntas planteadas buscan información sobre la frecuencia y la manera en que una persona establece relaciones informales con sus colegas de trabajo, así como la percepción sobre la calidad y el carácter positivo o negativo de estas.
Motivación	De acuerdo con Carrillo, et al (2007), la motivación, es aquello que mueve o tiene eficacia o virtud para mover; en este sentido, es el motor de la conducta humana (P.21). La motivación se ve influenciada de manera diferente por las personas que ocupan roles de dirección, dependiendo del tipo de liderazgo que los caracteriza.	Las preguntas planteadas permiten identificar factores que inciden en la motivación y actitudes de los colaboradores, que pueden afectar el desempeño y el clima organizacional en general

*Nota.* Elaboración propia

## 6.6 Instrumento de Medición

La encuesta (Anexo 1), está constituida por dos partes:

- **Caracterización:** Permite la recopilación de la información demográfica o socioeconómica de los encuestados con el fin de obtener una descripción detallada de la muestra. Estos datos incluyen las variables edad, género, nivel de formación, tipo de vinculación, tiempo en la entidad y cargo que desempeña.
- **Evaluación de las dimensiones:** Se tomaron cinco dimensiones y se elaboraron cinco preguntas para cada una, orientadas a la identificación y cualificación de la percepción individual del clima organizacional al interior de la Dirección de Formación Profesional.

## 6.7 Validación Instrumento de Medición

Para validar el instrumento de medición, se utilizó un formato de validación índice V de Aiken (Anexo 2). Este formato permite cuantificar la claridad, pertinencia y relevancia de una pregunta, según el juicio de expertos en el campo de análisis. Para el presente caso de investigación, la encuesta fue validada por 5 evaluadores con conocimiento y experticia en manejo de temas de talento humano, gestión de personal y gestión de proyectos, tal como se presenta a continuación en la Tabla 6.

**Tabla 6.**

*Información evaluadores*

<b>Experto</b>	<b>Nombre</b>	<b>Profesión/Ocupación</b>
<b>1</b>	Nelson Moreno Monsalve	Docente – Universidad EAN
<b>2</b>	María Fernanda Silva	Abogada – Asesora gestión Administrativa – SENA
<b>3</b>	Jorge Albeiro Martínez	Líder Gestión de Proyectos – SENA

<b>4</b>	Claudia Yazmin Cañas	Coordinadora Grupo formación y Desarrollo Talento Humano – SENA
<b>5</b>	Yenny Alexandra Vanegas	Psicóloga organizacional SENA

*Nota.* Elaboración propia

A continuación, en la tabla 7 se presentan los resultados obtenidos, producto de la validación:

**Tabla 7.**

*Resultados V-Aiken.*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1	1	10	1	19	1
2	1	11	1	20	1
3	1	12	1	21	1
4	1	13	1	22	1
5	1	14	1	23	1
6	1	15	1	24	1
7	1	16	1	25	1
8	1	17	1		
9	1	18	1		

*Nota.* Elaboración propia

Como se observa en la tabla 7, las 25 preguntas formuladas fueron aprobadas por los evaluadores. Así mismo, se recibieron sugerencias y cambios de algunas palabras, sin embargo, su estructura, intención y pertinencia fueron acertadas y obtuvieron viabilidad para conformar el instrumento.

## 7. Diagnóstico organizacional

Conforme a lo expuesto en el diseño metodológico, se llevaron a cabo diversos análisis destinados a comprender la situación actual de la Dirección de Formación Profesional, tanto a nivel interno como externo. A continuación, se detallan dichos análisis.

### 7.1 Análisis Externo

El propósito de este análisis es identificar las oportunidades que ofrece el entorno y las amenazas que pueden obstaculizar el progreso de la entidad. Al comprender las tendencias y fuerzas externas que moldean su contexto operativo, las empresas pueden anticipar cambios, adaptarse rápidamente y desarrollar estrategias efectivas que les permitan mantener una posición competitiva y alcanzar sus objetivos a largo plazo

- **Análisis PESTEL**

En el marco del presente diagnóstico organizacional, se ha realizado un análisis PESTEL como se presenta en la tabla 8, con el objetivo de comprender el entorno externo en el que opera la entidad.

**Tabla 8.**

*Análisis PESTEL*

Factor	Descripción	Comportamiento
POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad política: Es crucial para la planificación a largo plazo del SENA. Los cambios frecuentes en la administración pueden afectar la continuidad y la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto del SENA depende de la asignación de recursos del gobierno Nacional y de las políticas públicas de</li> </ul>

---

consistencia en la	educación y formación técnica y
Implementación de programas de	tecnológica.
formación.	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Regulaciones educativas: las regulaciones en los programas de formación, emitidas por el Ministerio de Educación Nacional pueden influir en la estructura y contenido de los programas de formación del SENA. Cambios en estas regulaciones pueden requerir ajustes en los currículos y enfoques pedagógicos.</li><li>• Incentivos gubernamentales: la disponibilidad de incentivos y apoyo financiero por parte del gobierno puede impactar la capacidad del SENA para expandir y mejorar sus programas de formación.</li><li>• Políticas que fomenten la educación y formación podrían beneficiar a la institución.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La dirección estratégica del SENA está influenciada por la visión política del gobierno, y las decisiones que se tomen en el ámbito político lo afectan directamente, así como su capacidad para cumplir sus objetivos. (Ley 119/1994). El SENA, se encuentra alineado con las metas del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026.</li><li>• El Plan Estratégico 2023 – 2026 SENA SEMBRANDO EL CAMBIO; POR LA INCLUSIÓN, LA SOSTENIBILIDAD Y LA SEGURIDAD HUMANA, tiene como puesta fundamental el campesinado del país. Actualmente, el SENA desarrolla la estrategia “CAMPESENA” orientada a propiciar el reconocimiento de la población campesina en la vida</li></ul>

---

		<p>social, cultural y económica del país.</p>
<p>E C O N Ó M I C O</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto asignado: el presupuesto asignado por el Gobierno Nacional es un factor económico crucial que determina la viabilidad de las operaciones y programas del SENA.</li> <li>• Costo de vida: los cambios en el costo de vida y las condiciones socioeconómicas pueden afectar la demanda de cursos y programas del SENA (Jama-Zambrano, et al, 2016).</li> <li>• Inversión en tecnología: la capacidad del SENA para invertir en tecnología educativa depende de los recursos económicos disponibles. La modernización de la infraestructura tecnológica puede mejorar la calidad de la formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la vigencia 2022 a la entidad le fue asignado un presupuesto de \$4,054,436 Millones, con el cual se alcanzó una ejecución en compromisos de \$3,943,680 Millones equivalente al 97.27% y en pagos de \$ 3,772,337 Millones equivalente al 93.04%, una de las mejores ejecuciones en pagos en los últimos 10 años (Sena, 2023).</li> <li>• El SENA y MinTIC están comprometidos con la transformación digital, destinando una inversión anual de más de \$100.000 millones para fortalecer la educación técnica y tecnológica.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de habilidades: la evolución de la demanda del mercado laboral en términos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El SENA ha integrado a su catálogo de programas la enseñanza de habilidades</li> </ul>

S O C I A L	habilidades afecta directamente los programas de formación ofrecidos por el SENA. La institución debe adaptarse para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.	socioemocionales, centrándose en competencias esenciales para potenciar conexiones valiosas en el ámbito laboral y abordar los desafíos de la cuarta revolución industrial (SENA, s.f.).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad a la educación: factores sociales, como la accesibilidad a la educación, influyen en la diversidad de los estudiantes que pueden acceder a los programas del SENA. Estrategias para mejorar la accesibilidad pueden ser necesarias.</li> <li>• Cambios en las preferencias educativas de la sociedad pueden afectar la demanda de programas específicos del SENA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formación virtual transforma el aula tradicional en un espacio virtual, permitiendo a los estudiantes aprender desde cualquier lugar y en cualquier horario. Esto fomenta una educación más inclusiva, impactando a más sectores de la población. (Uertrecho, et al, 2021)</li> <li>• El SENA tiene en su oferta programas virtuales y a distancia, sin embargo, debe fortalecer la diversidad de sus contenidos, buscando la competitividad y mantenerse a la vanguardia de la formación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La adopción de tecnologías digitales en la educación impacta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El SENA debe seguir innovando en su oferta de programas</li> </ul>

T  
E  
C  
N  
O  
L  
Ó  
G  
I  
C  
O

la forma en que el SENA entrega sus programas de formación. La institución debe adaptarse a las tendencias tecnológicas para mantener su relevancia.

- El auge de la educación en línea y las plataformas digitales puede representar oportunidades y amenazas para el SENA. La institución cuenta con medios para integrar estas tecnologías de manera efectiva.

mediante SofiaPlus y en su metodología de enseñanza para adaptarse a las nuevas tecnologías y necesidades del mercado laboral (Sena Sofía, s.f.).

- El SENA debe fortalecer sus plataformas digitales, ya que presenta algunos rezagos frente a otras del mismo sector.

E  
C  
O  
L  
Ó  
G  
I  
C  
O

- El SENA es una entidad dedicada a la preservación del medio ambiente, que fomenta e impulsa iniciativas para destacar la importancia de proteger el planeta Tierra (Henao, L., 2021).

- El SENA debe estar atento a las tendencias y preocupaciones ambientales y ser un ejemplo para los estudiantes en términos de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente.
- El sistema fotovoltaico instalado por parte del SENA en el Área de Ganadería del Centro de los Recursos Naturales Renovables, La Salada, Regional Antioquia, promueve el uso de energías limpias que

L  
E  
G  
A  
L

---

impulsan la preservación del entorno en el departamento (Henao, 2022).

---

- El SENA cuenta con el Sistema de Atención en Propiedad Intelectual (SAPI), un nuevo portal destinado a la propiedad intelectual, que permite realizar solicitudes de registro en áreas como derechos de autor, propiedad industrial y obtenciones vegetales (Sennova, s.f.).
- Acceso a la educación para diferentes grupos: consideraciones legales sobre la equidad y la inclusión son fundamentales para garantizar el acceso igualitario a la educación y formación ofrecida por el SENA.

- El SENA Caldas llevó a cabo una conferencia totalmente virtual y gratuita que se centró en el tema de propiedad intelectual. La iniciativa tenía como objetivo fomentar, en el pasado, la creación, el uso y el respeto de la propiedad intelectual, con la finalidad de establecer un equilibrio entre los intereses de los autores y promover el uso responsable de este recurso (Tamayo, 2022).
  - En octubre de 2021, el SENA fue elogiado como un modelo de inclusión y cambio al revelar que 847 aprendices con discapacidad intelectual habían completado su formación en el Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información.
-

*Nota.* Elaboración propia

Desde su establecimiento el SENA ha operado en una colaboración constante entre el gobierno, el sector empresarial y los trabajadores, con la intención decidida de impulsar el avance de Colombia a través del incremento de la eficiencia en las empresas y en las diferentes regiones, y a la vez asegurando una inclusión social justa y equitativa, en plena sintonía con la política nacional. De allí, la importancia de optimizar, desarrollar y promover planes y estrategias para garantizar sus procesos internos en pro del servicio efectivo y oportuno a sus diferentes grupos de interés. Para cumplir con su misión y objetivos, el SENA debe estar al tanto de estos factores y ser capaz de adaptarse a los cambios y tendencias en cada uno de estos ámbitos.

- **Análisis DOFA**

El análisis DOFA se estructura en torno a las cuatro dimensiones clave: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, que permiten una comprensión holística de los factores internos y externos que impactan la entidad. El DOFA, como se presenta en la tabla 9, destaca el panorama actual y se proponen acciones concretas para potenciar sus puntos fuertes, mitigar sus debilidades, capitalizar oportunidades y enfrentar desafíos

**Tabla 9.**

*Análisis DOFA*

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones financieras: posibles restricciones en el presupuesto pueden limitar la expansión de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación e integración tecnológica: el crecimiento de la educación virtual ofrece oportunidades para ampliar la</li> </ul>

<p>programas y la adopción de nuevas tecnologías.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos burocráticos: la burocracia interna puede ralentizar la toma de decisiones y la implementación de cambios necesarios.</li> <li>• Rotación de Personal y fuga de talentos: La rotación de contratistas y funcionarios, generan pérdida de información y retraso en el desarrollo de los procesos internos.</li> </ul>	<p>oferta formativa y llegar a una población más amplia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas del mercado laboral: La identificación y respuesta a las demandas cambiantes del mercado laboral pueden ser una oportunidad para desarrollar nuevos programas de formación y ajustar los ya existentes</li> <li>• Alianzas estratégicas: El SENA puede establecer alianzas con empresas, entidades gubernamentales y otras instituciones educativas para mejorar la calidad de la oferta educativa y la inserción laboral de los egresados</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia cobertura: el SENA tiene una cobertura nacional que facilita el acceso a la formación técnica y tecnológica en diferentes regiones del país.</li> <li>• Innovación educativa: se destaca por la implementación de</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia con instituciones privadas: La creciente competencia con instituciones privadas de educación superior y las oportunidades de acceso a estas, puede afectar la captación de aprendices.</li> </ul>

---

metodologías innovadoras y tecnologías en la formación profesional.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambios normativos: Los cambios en las políticas públicas y las modificaciones en las regulaciones gubernamentales pueden impactar en los procesos y en la autonomía de la institución.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inclusión y diversidad: la institución ha demostrado un compromiso con la inclusión, proporcionando oportunidades de formación a personas con discapacidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desempleo: El aumento del desempleo puede afectar la demanda de formación del SENA generando altos niveles de deserción de aprendices debido a la falta de recursos, así mismo, al sector empresarial impactando la vinculación de aprendices y egresados.</li></ul>

---

*Nota.* Elaboración propia

## 7.2 Análisis Interno

Tal como se describió en el diseño metodológico, inicialmente se realizó una identificación y delimitación de la población a encuestar. En el proyecto participaron un total de 50 personas, entre funcionarios y contratistas. Esta información nos permite evidenciar si la segmentación de la población y su rol dentro de la organización incide en la percepción, actitudes y comportamientos de los colaboradores. A continuación, se presentan de manera gráfica los resultados

- **Procesamiento estadístico de datos**

El instrumento fue aplicado a la población seleccionada, de acuerdo a la perfilación y conveniencia. Los datos fueron recibidos a través de la plataforma Google forms, a partir de la cual se generó un archivo en formato Excel. Con base en estos resultados, se procedió a realizar el correspondiente análisis de cada variable.

- **Análisis de los resultados**

Para la presente investigación se remitió al correo electrónico institucional, de los colaboradores seleccionados, la invitación a diligenciar la encuesta junto al link correspondiente de Google forms, como se ilustra en la figura 7.

**Figura 7.**

*Encuesta clima laboral*



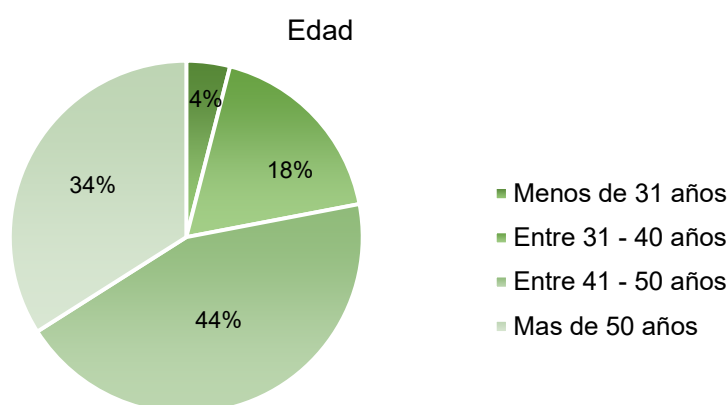
*Nota.* Elaboración propia <https://forms.office.com/r/wfVMKWqT3d>

### ***Variables Sociodemográficas***

Se aplicó el instrumento a un total de 50 colaboradores entre funcionarios y contratistas. De acuerdo con las respuestas recibidas, se obtiene la siguiente información:

#### **Figura 8.**

*Rangos de edad de los colaboradores*

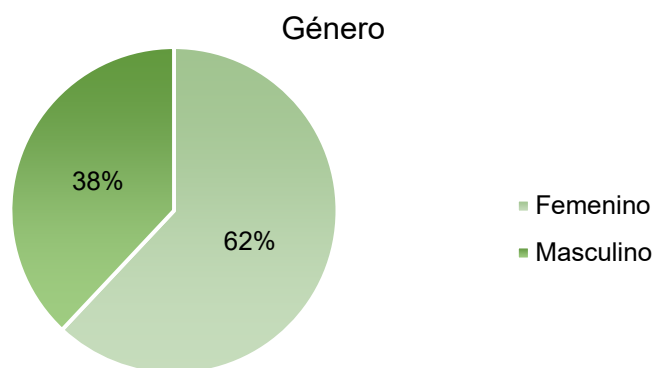


*Nota.* Elaboración propia

La población encuestada está conformada principalmente por personas de edad adulta. En la figura 8, podemos observar que el 88% de los encuestados tiene entre 31 y 50 años, lo que indica que la mayoría de las personas que integran la Dirección de Formación profesional son adultos. Así mismo, el porcentaje de personas mayores de 50 años es el más alto, con un 34%, lo cual indica que la población está envejeciendo y esto puede tener implicaciones para la planificación de talento humano y la gestión del conocimiento.

#### **Figura 9.**

*Género de los colaboradores*

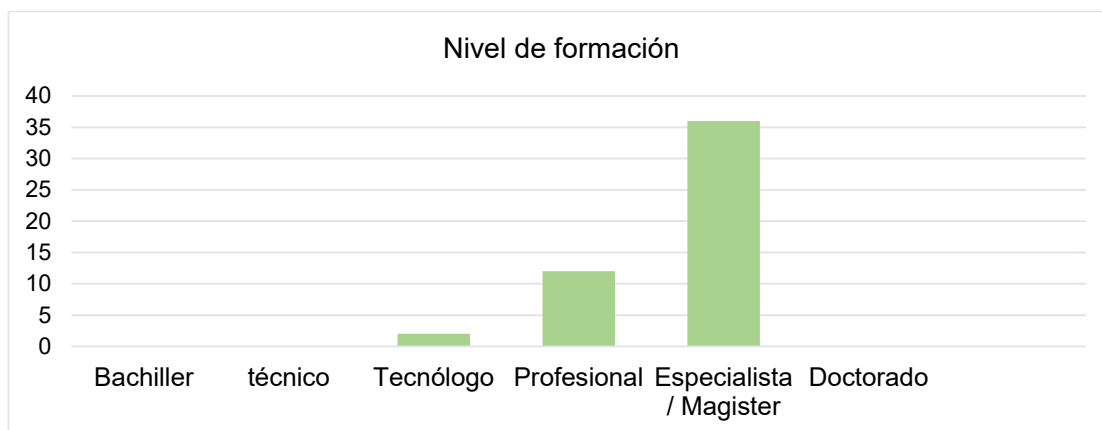


*Nota.* Elaboración propia

Tal como lo muestra la figura 9, el 62% de los encuestados es del género femenino, lo que indica que la mayoría de las personas que componen la Dirección de Formación profesional son mujeres. La diferencia entre los porcentajes de hombres y mujeres es significativa, lo que indica diversidad en términos de género.

**Figura 10.**

*Nivel de Formación*

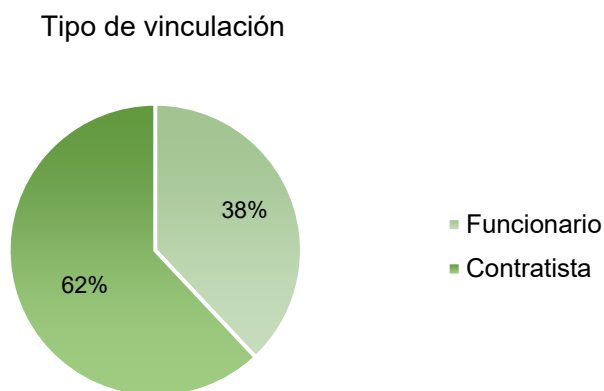


*Nota.* Elaboración propia

El 82% de los encuestados tiene un título de pregrado o posgrado, como lo muestra la figura 10, lo que indica que la mayoría de las personas que conforman la Dirección de Formación tienen un alto nivel de formación.

**Figura 11.**

*Tipo de vinculación*

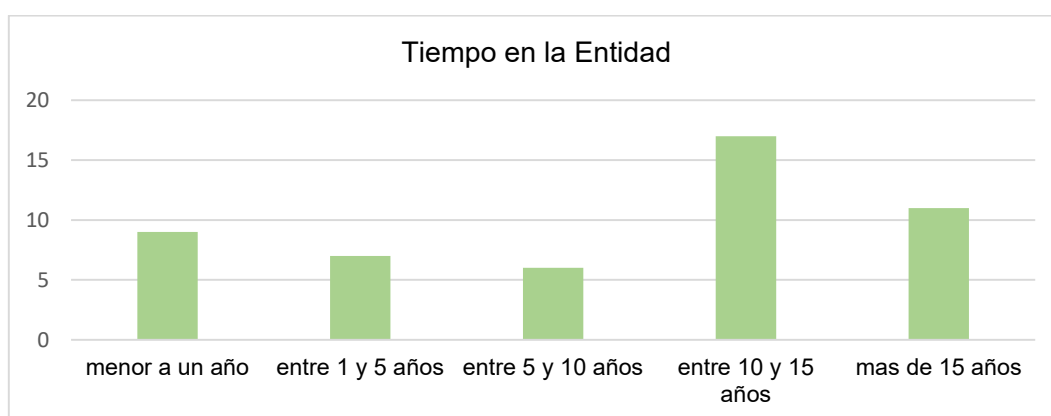


*Nota.* Elaboración propia

El 62% de los encuestados son contratistas, como se presenta en la figura 11, lo que indica que la mayoría de las personas que trabajan en la Dirección de formación Profesional son contratados por prestación de servicios. La alta proporción de contratistas genera dependencia de externos para ciertas funciones, lo cual puede tener implicaciones en la estabilidad laboral, la calidad del trabajo y la seguridad de la información.

**Figura 12.**

*Tiempo en la entidad*

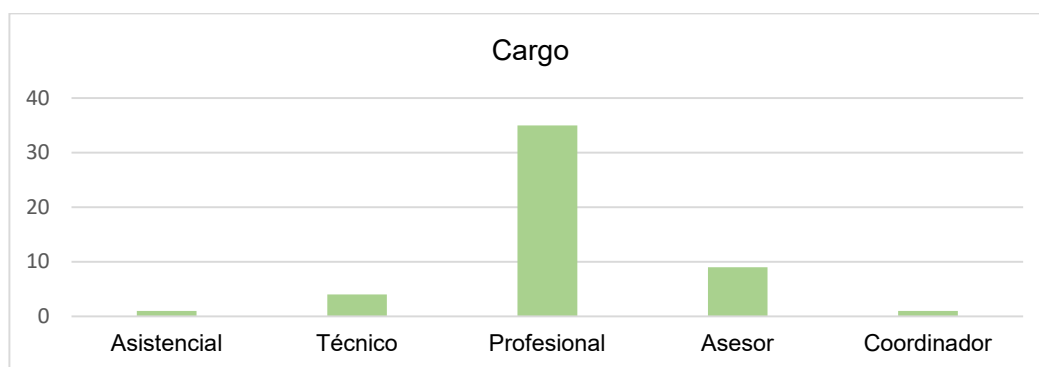


*Nota.* Elaboración propia

Como se observa en la figura 12, el 68% de los encuestados tiene una antigüedad de entre 5 y más de 15 años, lo que indica que la mayoría de las personas que trabajan en la DFP, llevan más de 5 años vinculadas a la entidad. Con base en estos resultados, se evidencia la estabilidad laboral, así como la calidad de una fuerza laboral experimentada y comprometida.

**Figura 13.**

*Cargo*



*Nota.* Elaboración propia

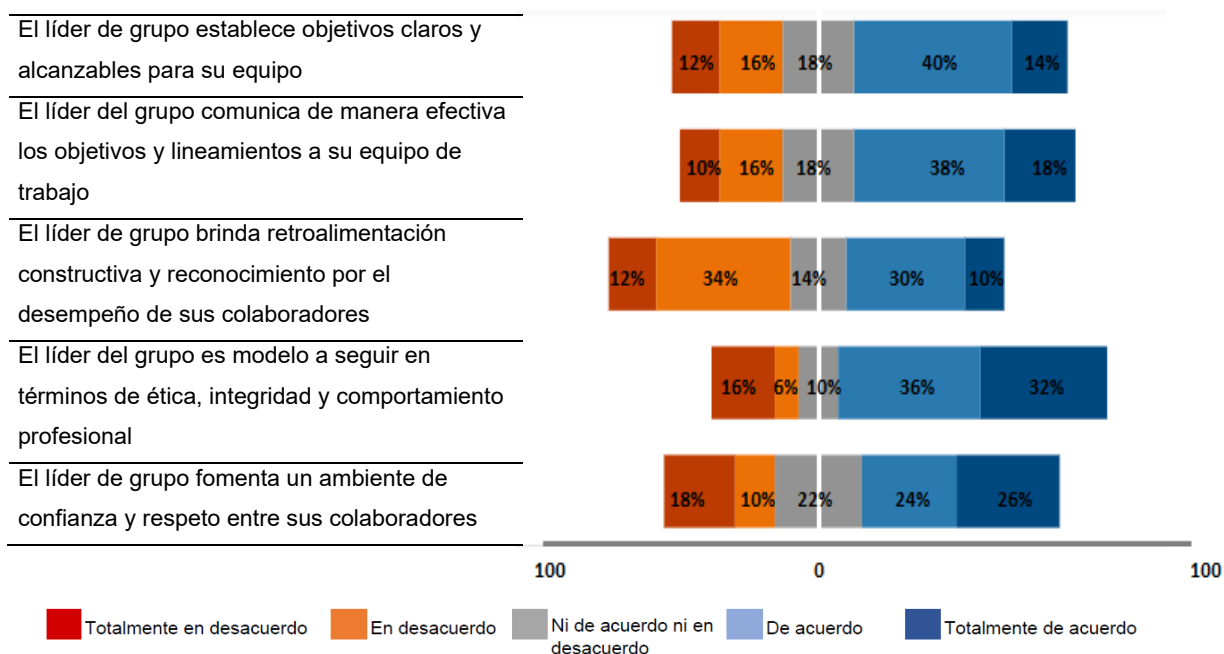
El 70% de los encuestados se desempeñan en el rol de profesional, lo que indica que la mayoría de las personas que trabajan en la dirección de Formación tienen un nivel de responsabilidad, compromiso y autonomía elevados.

De acuerdo con las variables definidas, se obtuvieron los siguientes resultados

En la revisión detallada de la percepción sobre el liderazgo en la Dirección de Formación Profesional, se evaluaron varios aspectos fundamentales que inciden directamente en la dinámica y el desempeño de los equipos. A continuación, se presentan los resultados clave de la encuesta:

**Figura 14.**

*Liderazgo*



*Nota.* Elaboración propia

**Establecimiento de objetivos:** en lo referente al establecimiento de objetivos por parte de los líderes, un 54% de los encuestados aprecia que los líderes establecen metas claras y alcanzables para el equipo. Este resultado sugiere una percepción positiva sobre la capacidad de los líderes para proporcionar una dirección clara.

**Comunicación efectiva:** la comunicación efectiva de los objetivos es un componente esencial del liderazgo, y los resultados reflejan una evaluación positiva en este aspecto. Un 56% (compuesto por el 18% totalmente de acuerdo y el 38% de acuerdo) destaca la eficacia de los líderes al transmitir de manera clara los objetivos y lineamientos a sus equipos de trabajo.

**Retroalimentación constructiva:** la retroalimentación continua y constructiva es crucial para el desarrollo y la motivación del personal. En este sentido, el 40% valora positivamente que los líderes brinden retroalimentación constructiva y reconozcan el desempeño de los

colaboradores. No obstante, un 46% de los encuestados, no se sienten conformes con el feedback.

Modelo a seguir en ética e integridad: un aspecto destacado en los resultados es la alta valoración de los líderes como modelos a seguir en términos de ética, integridad y comportamiento profesional. Un 68% reconoce la ética ejemplar y la integridad en el comportamiento de los líderes.

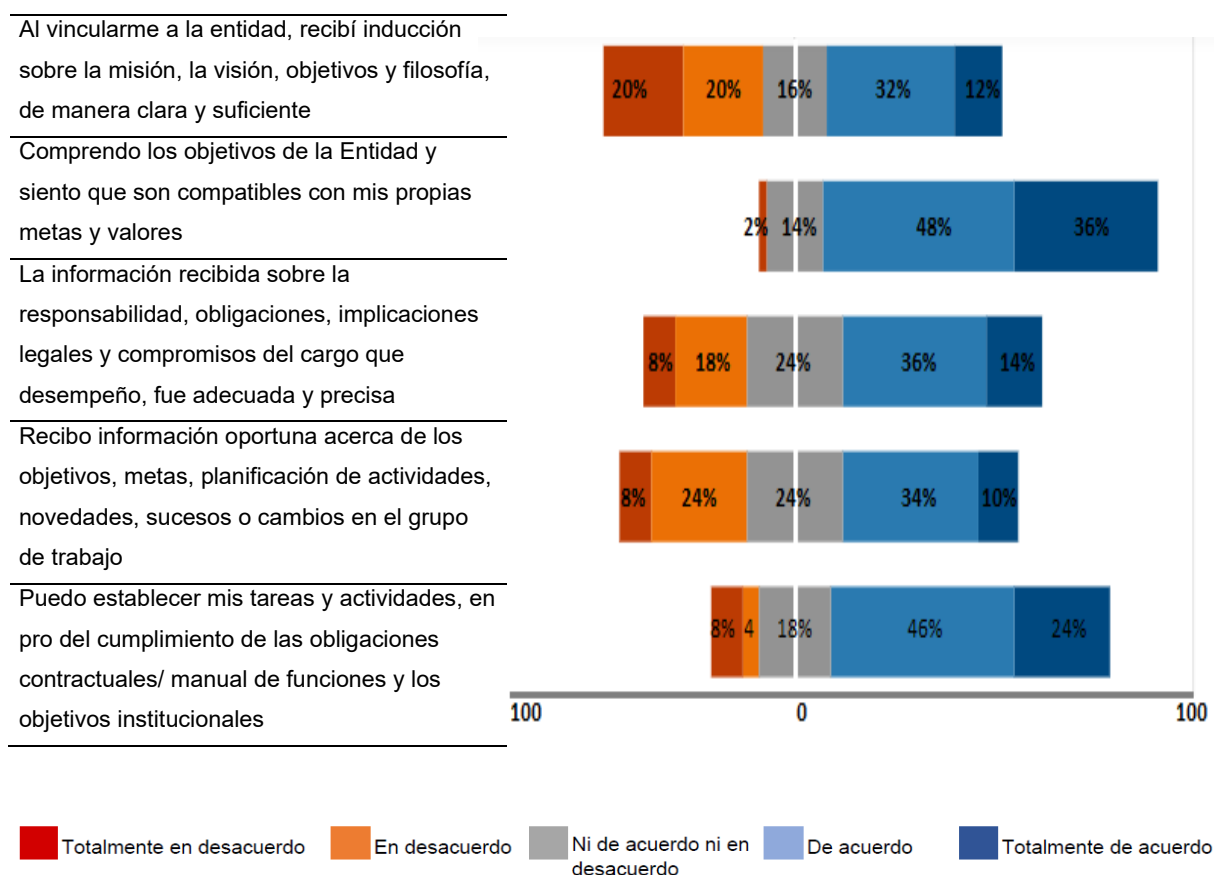
Fomento de un ambiente de confianza y respeto: el componente relacional del liderazgo también fue evaluado, y aunque un 50% aprecia que los líderes fomentan un ambiente de confianza y respeto, queda espacio para fortalecer este aspecto, vital para la cohesión y el bienestar del equipo.

Los resultados sugieren que el liderazgo en la empresa es percibido positivamente en términos de establecimiento de objetivos, comunicación efectiva y ética. Sin embargo, hay oportunidades de mejora para fortalecer un ambiente de confianza y respeto, en lo que respecta a la retroalimentación continua y constructiva del desempeño del equipo de trabajo. La aprobación general indica que estos aspectos contribuyen positivamente al clima organizacional, pero la búsqueda constante de la mejora continua es esencial para el crecimiento y la prosperidad de la Dirección de Formación Profesional.

En el análisis de la variable Estrategia, se exploraron aspectos cruciales relacionados con la alineación entre los empleados y la entidad en términos de objetivos, valores y claridad sobre responsabilidades. A continuación, se presenta una síntesis de los resultados:

**Figura 15.**

*Estrategia*



*Nota.* Elaboración propia

Inducción sobre la misión, visión, objetivos y filosofía: un 44% considera que la inducción proporcionada al vincularse a la entidad sobre la misión, visión, objetivos y filosofía fue clara y suficiente. Hay una oportunidad de mejorar la eficacia de la inducción para aproximadamente un 36% de los encuestados, pues consideran que no fue suficiente o pertinente.

Comprensión de los objetivos de la entidad: el 84% comprende los objetivos de la entidad y los percibe como compatibles con sus propias metas y valores. La alta aceptación sugiere una fuerte alineación entre los objetivos organizacionales y las metas individuales.

Información sobre responsabilidades y obligaciones: un 50% indica que la información recibida sobre responsabilidades, obligaciones, implicaciones legales y compromisos del cargo es clara. Sin embargo, un 26% sugiere que existe margen para mejorar la claridad en esta área.

Recepción de información oportuna: la percepción sobre la recepción de información oportuna acerca de objetivos, metas, planificación de actividades y cambios en el grupo de trabajo es variada; mientras que un 44% recibe información de manera oportuna, un 32% sugiere que la comunicación podría mejorarse.

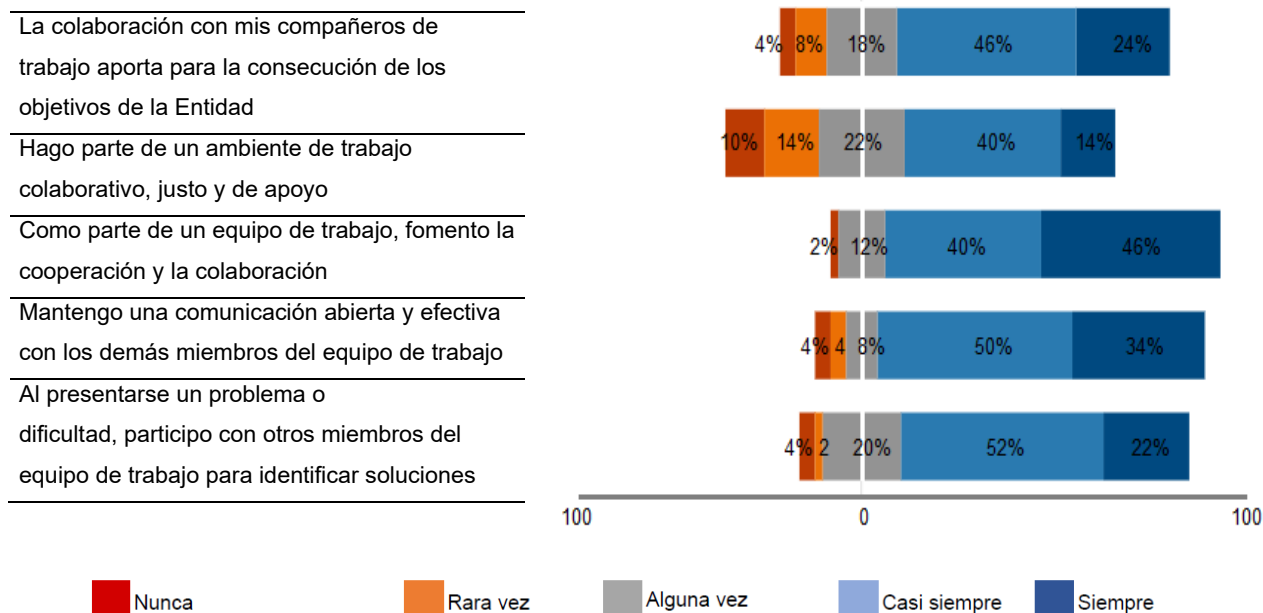
Establecimiento de tareas y actividades: en cuanto a la capacidad para establecer tareas y actividades en pro del cumplimiento de obligaciones contractuales o manuales, un 70% siente capaz. Sin embargo, un 22% podría necesitar un mayor apoyo o claridad en este aspecto.

Aunque existe una sólida alineación con los objetivos de la entidad, es necesario mejorar la inducción inicial para fortalecer la comprensión de la misión, visión y filosofía. La claridad sobre responsabilidades y obligaciones podría ser un área de enfoque para mejorar la percepción general del personal. La comunicación oportuna y la capacidad de establecer tareas y actividades son aspectos destacados, pero aún hay margen para optimización en la transmisión de información y el apoyo en la planificación individual.

La variable Cooperación aborda la dinámica colaborativa entre los miembros del equipo y su contribución a los objetivos de la entidad. Aquí se presentan los resultados destacados de la encuesta:

**Figura 16.**

*Cooperación*



*Nota.* Elaboración propia

Colaboración para la consecución de objetivos: el 64% de los encuestados considera que la colaboración con compañeros de trabajo contribuye significativamente a la consecución de los objetivos de la entidad. Sin embargo, es esencial abordar el 28% que no percibe esta contribución de manera consistente.

Ambiente de trabajo colaborativo, justo y de apoyo: el 62% se siente parte de un ambiente de trabajo colaborativo, justo y de apoyo. Aunque estos resultados son positivos, la atención podría centrarse en el 24% que no experimenta con regularidad este tipo de ambiente.

Fomento de cooperación como parte de un equipo: la gran mayoría, un 80%, percibe que fomenta la cooperación y la colaboración como parte de un equipo de trabajo; sin embargo, es relevante abordar el 14% que indica hacerlo "nunca o alguna vez".

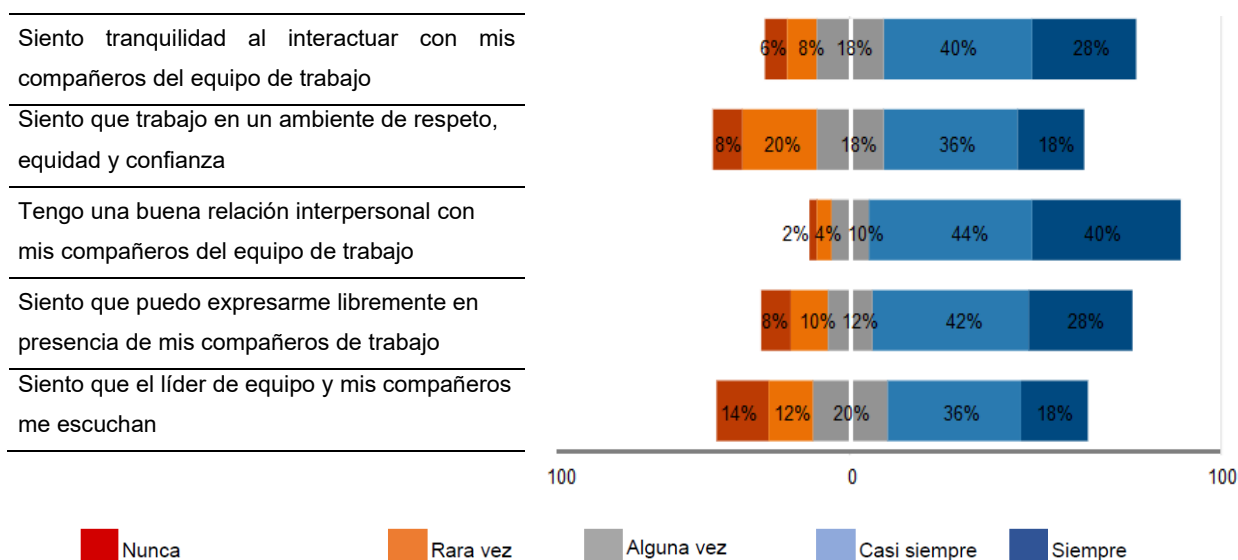
Comunicación abierta y efectiva: un 84% mantiene una comunicación abierta y efectiva con otros miembros del equipo. Aunque estos resultados son positivos, es importante prestar atención a posibles mejoras para el 8% que no lo siente así.

Participación en la identificación de soluciones: el 72% participa con otros miembros del equipo para identificar soluciones cuando se presenta un problema o dificultad. Este resultado es positivo, aunque podría abordarse el 6% que indica hacerlo "nunca" o "rara vez".

La variable "Relaciones Interpersonales" destaca la importancia de las relaciones y el ambiente interpersonal en el equipo de trabajo. A continuación, se resumen los principales hallazgos de la encuesta:

**Figura 17.**

*Relaciones Interpersonales*



*Nota.* Elaboración propia

Tranquilidad al Interactuar con Compañeros: Un 58% siente tranquilidad al interactuar con compañeros de equipo. Sin embargo, se debe abordar el 34% que no experimenta esta tranquilidad de manera consistente.

Ambiente de Respeto, Equidad y Confianza: Aunque el 54% siente que trabaja en un ambiente de respeto, equidad y confianza, hay un 28% que podría no percibir estas cualidades con regularidad.

Buena Relación Interpersonal con Compañeros: El 86% de los encuestados, tiene una buena relación interpersonal con los compañeros de equipo. Este resultado es positivo y sugiere una base sólida en las relaciones interpersonales en el equipo.

Libertad para expresarse en presencia de compañeros: Un 70% siente que puede expresarse libremente en presencia de compañeros de trabajo. Aunque esto es positivo, es relevante abordar el 18% que podría sentir restricciones en su expresión.

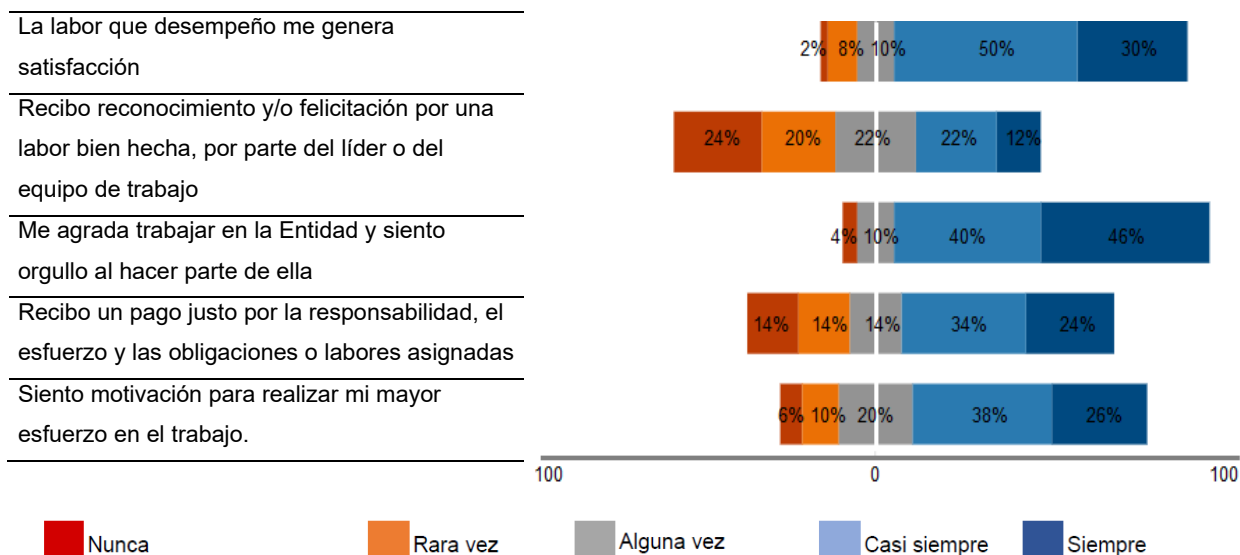
Escucha por parte del líder de equipo y compañeros: El 56% siente que el líder de equipo y los compañeros los escuchan. Así mismo, es importante reconocer que el 26% necesita más atención en este aspecto.

Mejorar la sensación de tranquilidad al interactuar con compañeros es esencial para fortalecer el bienestar emocional de los empleados. Aunque la mayoría percibe un ambiente de respeto, equidad y confianza, hay oportunidades de mejora para fortalecer estas cualidades para aquellos que experimentan falta de ellas. La buena relación interpersonal y la comunicación asertiva son un punto fuerte, lo cual sugiere una base sólida para mejorar las relaciones dentro del equipo.

La variable Motivación aborda aspectos esenciales relacionados con la satisfacción laboral, el reconocimiento, el orgullo de pertenencia, la compensación y la motivación intrínseca. Aquí se presentan los hallazgos destacados de la encuesta:

**Figura 18.**

*Motivación*



*Nota.* Elaboración propia

Satisfacción con la labor desempeñada: el 60% experimenta satisfacción con la labor desempeñada. Solo un 10% indica nunca experimentar esta satisfacción, lo cual es positivo, no obstante, se debe analizar como corregir esta situación.

Reconocimiento y/o felicitación por una labor bien hecha: aunque el 44% recibe reconocimiento, un 44% necesita una mayor atención en este aspecto, por lo cual es necesario desarrollar acciones que permitan mejorar este indicador.

Agrado por trabajar en la entidad y sentimiento de orgullo: un 86% disfruta trabajar en la entidad y siente orgullo al ser parte de ella. Esto sugiere un fuerte sentido de identificación, compromiso y pertenencia.

Percepción de pago justo: aproximadamente el 48% percibe recibir un pago justo por su responsabilidad, esfuerzo y obligaciones. Aunque este resultado es positivo, es importante abordar el 28% que no lo percibe de esta manera.

Motivación para realizar el mayor esfuerzo en el trabajo: el 64% siente motivación para realizar su mayor esfuerzo en el trabajo. Un 16% podría requerir estrategias adicionales para mejorar su motivación.

Reforzar el reconocimiento y la felicitación por una labor bien hecha puede tener un impacto positivo en la motivación de los empleados; el sentido de agrado y orgullo de pertenencia señala la importancia de seguir fomentando un ambiente laboral positivo y una cultura organizacional sólida. Asegurar la percepción de pago justo es clave para la retención y satisfacción de los empleados.

## **8. Modelo para la Gestión del Clima Organizacional**

### **8.1 Introducción**

Más allá de los números y activos tangibles, el verdadero valor de una organización reside en su talento humano. La pericia, experticia y conocimiento de los empleados, junto a su bienestar, su motivación y su felicidad, son los pilares del crecimiento y el logro de los objetivos institucionales (Alvarez, 2017). El propósito de presentar un modelo para la gestión del clima organizacional en la Dirección de Formación Profesional del SENA es generar diferentes estrategias que permitan optimizar el rendimiento organizacional, mejorar la calidad del servicio adaptándose a los cambios y desafíos actuales, ofreciendo a los funcionarios y contratistas desarrollar sus actividades en un ambiente laboral gratificante y estimulante, enfocándose en aspectos clave como el reconocimiento, la comunicación y la promoción de un entorno caracterizado por el respeto, la equidad y la confianza.

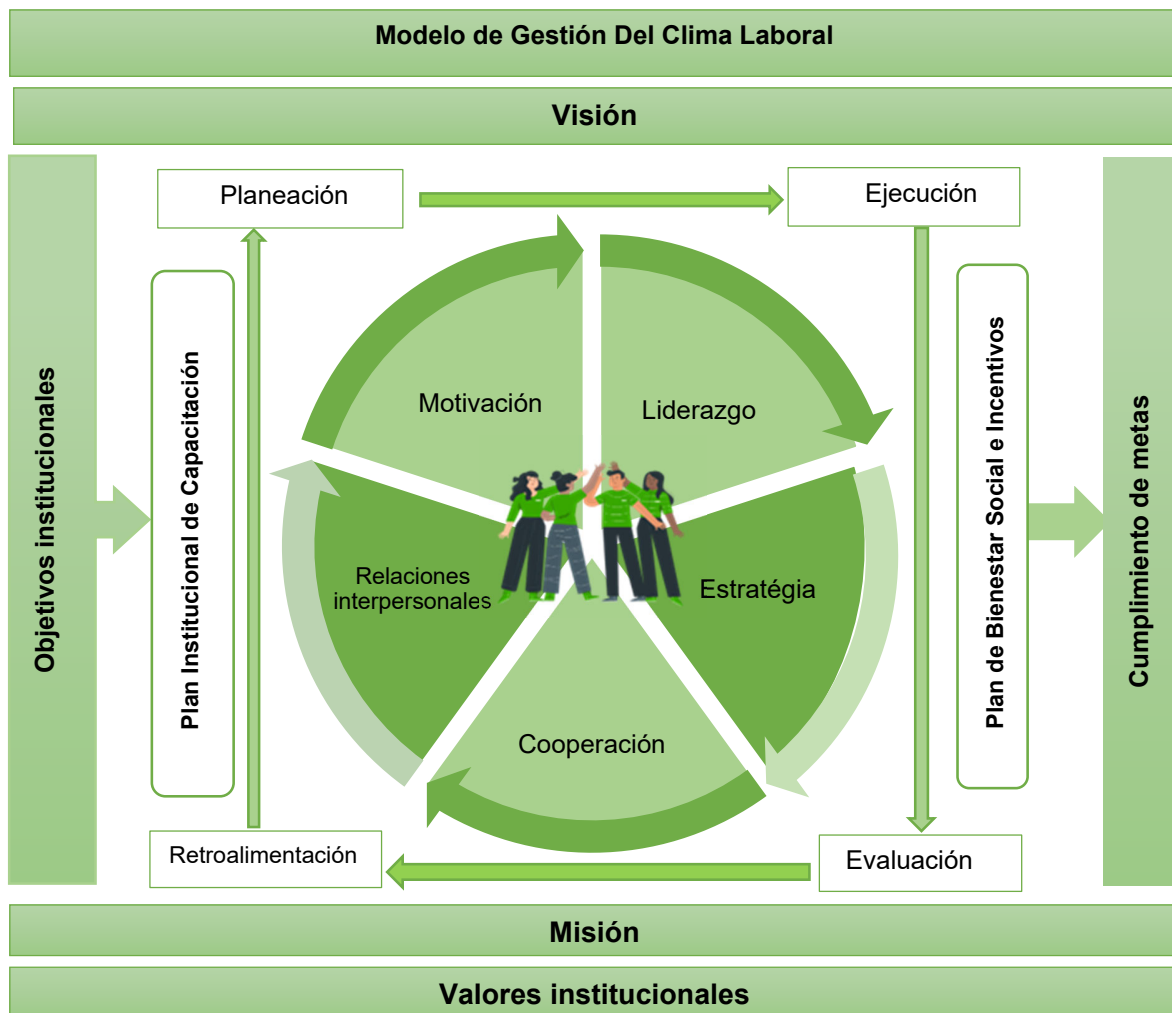
El análisis de la situación actual del clima laboral en la Dirección de Formación Profesional nos brinda unos resultados interesantes respecto a los aciertos y oportunidades de mejora en el manejo del talento humano. Esta información es el insumo principal para proponer un modelo de gestión aplicable a los grupos de trabajo que la conforman.

### **8.2 Modelo de gestión**

Tomando como referentes los elementos analizados y las variables evaluadas en materia de gestión de talento humano en la Dirección de Formación Profesional, se propone un modelo de gestión del clima organizacional que busca impactar a todos los integrantes (funcionarios y contratistas) de los equipos de trabajo. Este modelo se ilustra en la Figura 19.

**Figura 19.**

*Diagrama modelo de gestión*



*Nota:* Elaboración propia

A continuación, se presenta una descripción de cada uno de los elementos que componen el modelo y su importancia en la generación de un ambiente de trabajo favorable:

- Misión, Visión y Valores institucionales

La misión, visión y valores institucionales del SENA proporcionan un marco claro que define el propósito y los objetivos de la organización. Estos elementos son fundamentales e

influyen en la gestión del clima organizacional de varias maneras: La misión establece el propósito fundamental de la entidad, describiendo su razón de ser (David, 2017). Esta claridad proporciona un sentido de orientación a todos los empleados, ayudándoles a comprender cómo su trabajo contribuye al bienestar de los ciudadanos. Cuando los empleados se alinean con la misión de la organización, se sienten más comprometidos y motivados en su trabajo diario.

La visión describe el futuro deseado hacia el cual la entidad aspira, proporcionando una imagen inspiradora de lo que se espera lograr a largo plazo (Rivera, 1991). Una visión convincente motiva a los empleados y los ayuda a mantenerse enfocados en los objetivos a largo plazo, incluso cuando enfrentan desafíos o cambios. La misión y la visión establecen la dirección estratégica de la organización, brindando orientación a la alta dirección sobre qué acciones y decisiones son prioritarias para avanzar hacia los objetivos establecidos (Tito Humani, 2003).

Los valores representan los principios fundamentales y las creencias que guían el comportamiento y las decisiones en la organización (Rodríguez, 2008). Estos valores contribuyen a la reputación y la confianza en la organización. Al incorporar estos valores en la cultura organizacional, se fomenta un ambiente de trabajo basado en la ética, la integridad y el respeto mutuo.

Al tener una misión, visión y valores institucionales claros y definidos, se promueve la cohesión y la colaboración entre los empleados, proporcionando un sentido de propósito y compromiso compartido. Todos los empleados trabajan hacia objetivos comunes y se adhieren a los mismos principios, lo que facilita la colaboración entre departamentos y el trabajo en equipo. Esto crea un ambiente de apoyo mutuo y camaradería, mejorando el clima organizacional. El SENA cuenta con una misión inspiradora, una visión atractiva y valores sólidos, lo que la hace una entidad atractiva para los individuos que comparten los valores de la organización y se sienten emocionados por su misión y visión, buscando

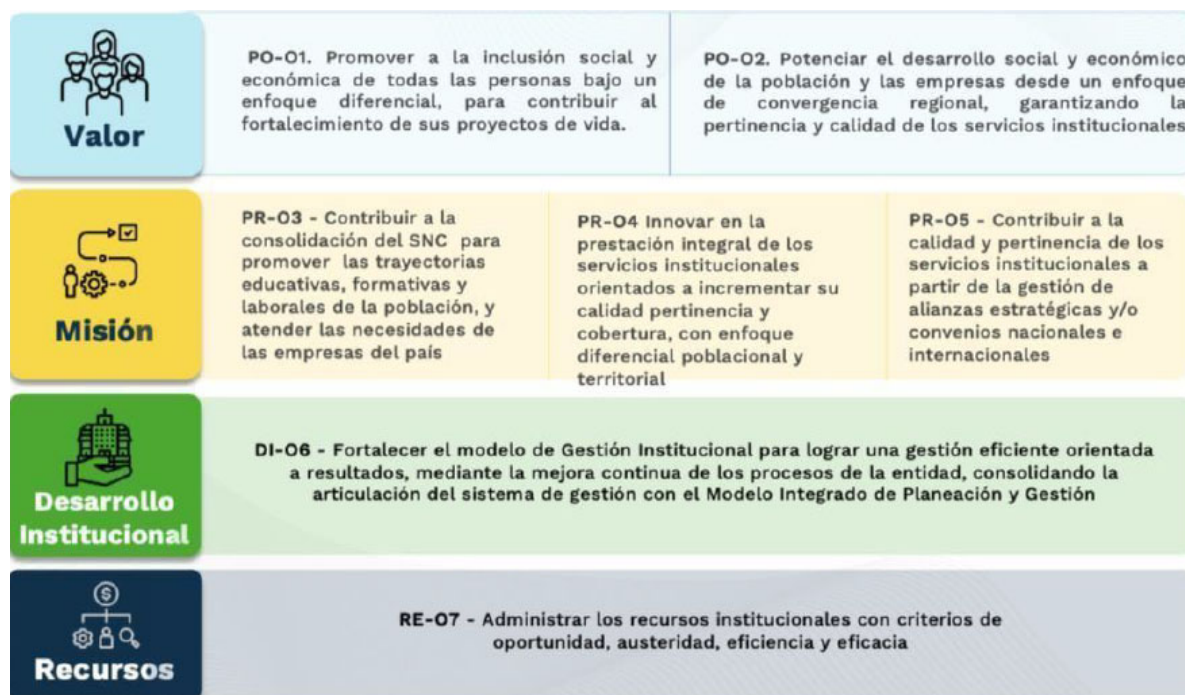
oportunidades de permanecer en ella a largo plazo. Cuando los empleados sienten que están contribuyendo a una causa significativa que está alineada con sus propios valores y creencias, es más probable que se sientan motivados y comprometidos con su trabajo y con la organización en su conjunto, esforzándose por alcanzar metas más altas.

- Objetivos Institucionales

El Plan Estratégico institucional 2023 – 2026 establece los elementos direccionados para la proyección institucional hasta el año 2026, con visión al 2030, sustentado en los principios, valores y compromisos institucionales, la misión, la visión, las perspectivas, los objetivos estratégicos, las iniciativas y los indicadores estratégicos (Sena, 2023). Los objetivos establecidos en el mapa estratégico institucional, como se muestra en la figura 20, buscan articular 4 perspectivas con el fin de crear valor público.

**Figura 20**

Objetivos estratégicos



Nota: Tomado de mapa estratégico SENA (s.f.)

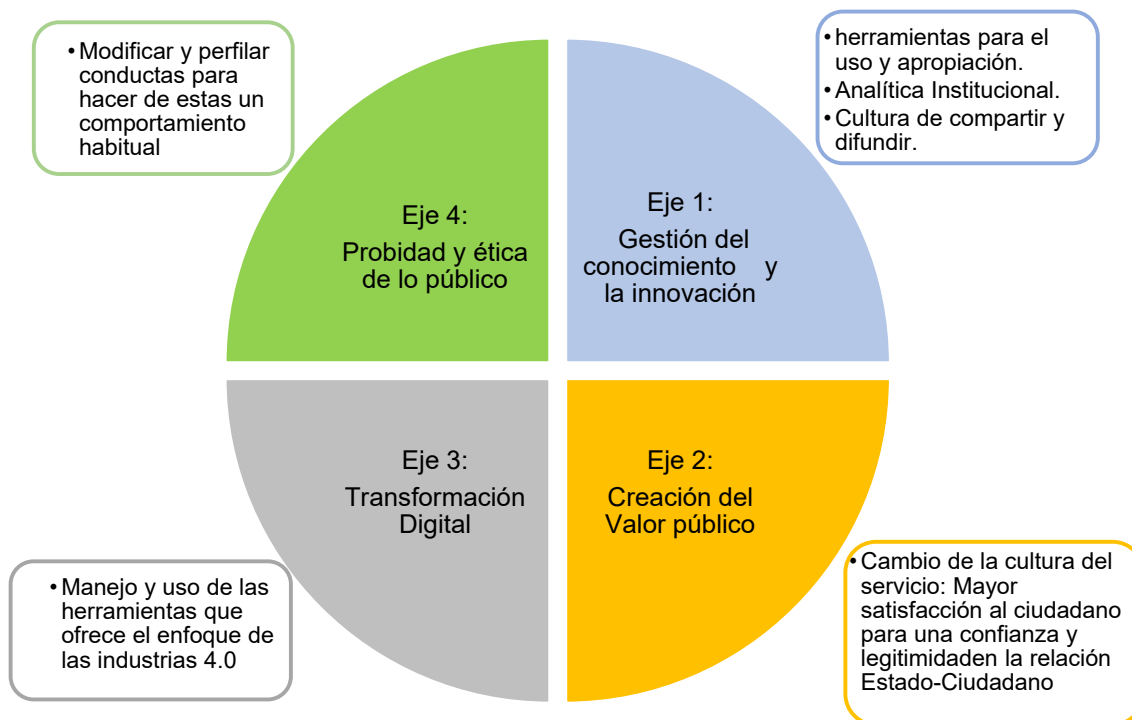
- Plan institucional de Capacitación

El SENA ha considerado dentro de sus lineamientos estratégicos, desarrollar una cultura organizacional basada en cinco pilares fundamentales, siendo estos: Principios, liderazgo, relaciones, innovación y talento humano, los cuales se constituyen también en parte importante para los procesos de capacitación que buscan preparar a los servidores públicos para el futuro, promover una cultura organizacional cimentada en los valores y principios de lo público y en formar servidores íntegros y productivos, tal como lo cita la función pública en su Plan de capacitación y formación 2020-2030 “si tenemos servidores públicos que mejoran su desempeño continuamente, las entidades prestarán un mejor servicio y esto incidirá en aumentar la confianza del ciudadano en el Estado” (SENA, 2023).

El Plan Institucional de Capacitación (PIC) busca desarrollar actividades de formación y capacitación dirigidas a generar conocimientos y fortalecer las competencias de los servidores públicos al servicio del SENA, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva de los funcionarios para que logren el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, mejorando la calidad en la prestación del servicio a la ciudadanía y el eficaz desempeño del cargo (SENA, 2023). Este PIC ha sido desarrollado siguiendo las directrices del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC) 2020-2030. A través de sus cuatro ejes temáticos (Gestión del Conocimiento y la Innovación, Creación de Valor Público y Transformación Digital, Probidad y Ética en lo Público), tal como se ilustra en la figura 21, se garantiza que la formación ofrecida esté alineada con las necesidades reales de la institución y de su personal, promoviendo así un desarrollo integral y sostenible.

### **Figura 21**

Ejes Plan Institucional de Capacitación 2024



Nota: Adaptado de Plan Nacional de Formación y capacitación 2020 - 2030 7

El Plan Institucional de Capacitación busca cubrir tres subprogramas: a). Inducción, cuyo propósito es ofrecer a los servidores públicos la información necesaria para integrarse a la cultura organizacional del SENA, a su unidad visionaria, sus objetivos estratégicos e incentivar el sentido de pertenencia con la entidad. b). Reinducción, cuyo objetivo es reorientar y fortalecer la identidad del funcionario en pro de la cultura organizacional, a raíz de los cambios y transformaciones ocurridas en el estado y la entidad. c). Plan institucional de Capacitación, orientado a dos grupos específicos: instructores y personal administrativo.

Para el caso del personal administrativo, el SENA programará en cada vigencia dos capacitaciones para los servidores públicos de la entidad.

- Plan de Bienestar social e incentivos

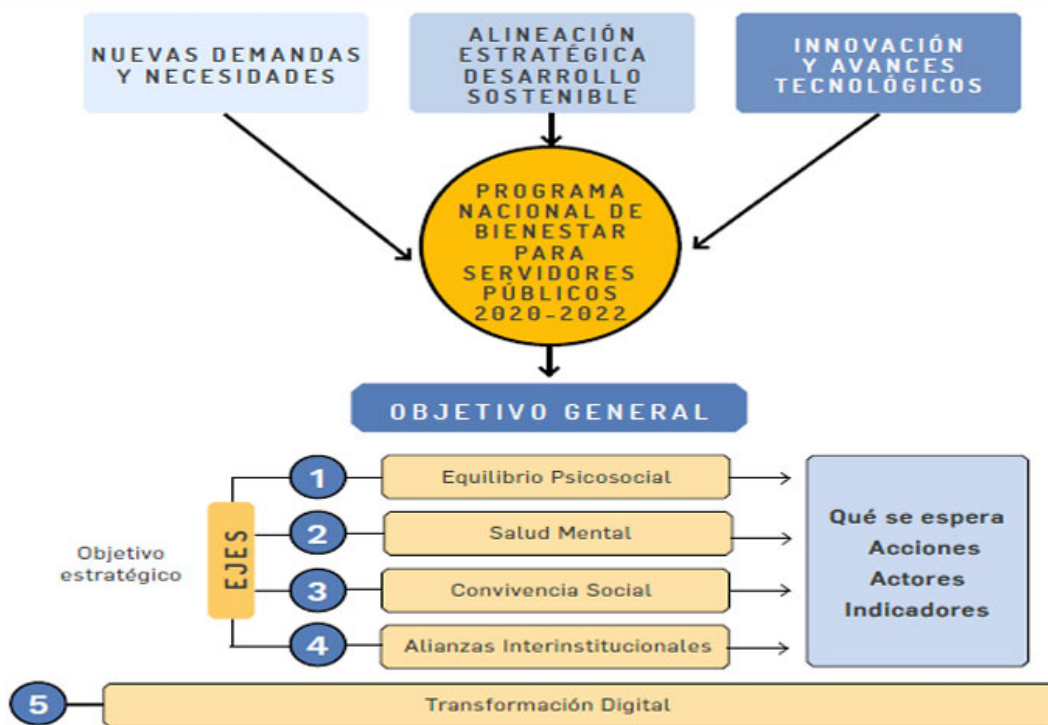
Con el propósito de mejorar significativamente la calidad de vida de los funcionarios públicos, el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia ha instaurado políticas a través del Programa Nacional de Bienestar: "Servidores Saludables, Entidades Sostenibles 2020-2021". Este programa está alineado con la estrategia de gestión del talento humano y tiene como objetivo principal elevar el bienestar y la motivación de aquellos que prestan servicio al Estado. En consonancia con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se reconoce a los empleados públicos como el activo más valioso de cualquier institución (SENA, 2023).

El Plan de Bienestar para los servidores públicos se fundamenta en principios de eficiencia, satisfacción, desarrollo personal y bienestar integral. Esta iniciativa cuenta con el respaldo legal establecido en el Decreto-Ley 1567 de 1998, el cual proporciona las directrices para la formulación de políticas, planes y programas destinados a mejorar el desempeño laboral y la consecución de resultados institucionales efectivos. Los Decretos 1083 de 2015 y 648 de 2017 han fortalecido y ampliado este marco normativo, haciendo hincapié en la importancia del bienestar del personal en el ámbito público.

En el SENA, se ha adoptado el plan de Bienestar social e incentivos, con el objetivo de generar condiciones y estrategias de bienestar laboral para los servidores públicos que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida y, a su vez, se refleje en el aumento de su productividad gracias a la motivación, al crecimiento y al desarrollo profesional y personal (SENA, 2023). El plan debe ser revisado y aprobado por el Comité Regional de Bienestar y luego enviado al Grupo Formación y Desarrollo del Talento Humano de la Secretaría General, así mismo, las actividades definidas en el plan deben responder a las necesidades específicas identificadas en la encuesta de diagnóstico.

**Figura 22**

Estructura conceptual Programa Nacional de Bienestar



Nota: Tomado de Dirección de Empleo Público, Función Pública 2020

Para el 2024, bajo la Resolución No. 1-00174 de 2024 “por la cual se establecen directrices para el Sistema de Estímulos y del Plan de Bienestar social e incentivos del SENA”, se presenta el plan actualizado, el cual fue constituido sobre cinco ejes fundamentales, como se ilustra en la figura 22: a) Eje 1. Equilibrio psicosocial – compuesto por factores psicosociales, equilibrio entre la vida laboral y familiar y calidad de vida laboral. b) Eje 2. Salud mental. Comprende la higiene mental. c) Eje 3. Convivencia Social. Se refiere a la inclusión, diversidad y representatividad. d) Eje 4. Alianzas interinstitucionales. e) Eje 5. Eje transversal de transformación digital.

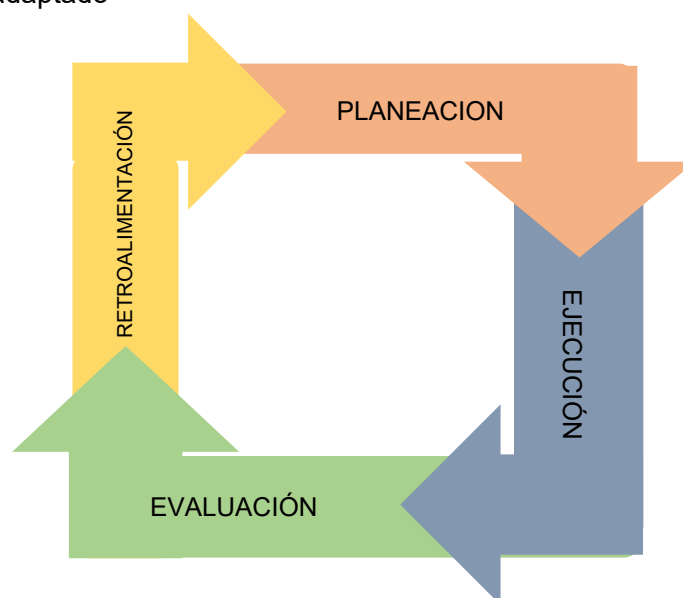
- Planeación, ejecución, evaluación y retroalimentación

El ciclo PHVA, también conocido como ciclo de Deming, es una metodología ampliamente utilizada en la gestión de la calidad y la mejora continua. En el contexto de la gestión del talento humano en una entidad pública como el SENA, el ciclo PHVA se convierte en una herramienta esencial para identificar áreas de mejora, implementar cambios efectivos y monitorear el progreso a lo largo del tiempo. Este ciclo es dinámico, puede aplicarse en cada proceso de la organización y está estrechamente vinculado con la planificación, la implementación, el control y la mejora continua (Pérez, 2012)

Para el modelo de gestión del clima organizacional en la dirección de formación profesional del SENA, como se ilustra en la figura 23, se toman los elementos que conforman el PHVA.

**Figura 23**

Diagrama PHVA adaptado



Nota: Elaborado a partir de García, et.al. (2007)

- Planeación (Plan)

En esta etapa, se establecen los objetivos específicos y las metas que se desean alcanzar en relación con la gestión del talento humano. Se identifican las necesidades de recursos humanos, se determinan las acciones necesarias para satisfacer esas necesidades y se elaboran planes detallados para implementar cambios. Se definen los indicadores clave de desempeño (KPIs) y los criterios de éxito que se utilizarán para evaluar el progreso y los resultados.

- Ejecución (Hacer)

En esta etapa, se ponen en práctica las actividades y acciones planificadas para mejorar la gestión del talento humano. Se capacitan a los empleados según las necesidades identificadas. Además, se implementan políticas, procedimientos y prácticas de recursos humanos diseñadas para mejorar el desempeño y la satisfacción de los empleados. Es importante garantizar una comunicación clara y efectiva con los empleados durante esta etapa para asegurar su comprensión y colaboración en los cambios implementados.

- Evaluación (Verificar)

En esta etapa, se monitorea y evalúa el desempeño de las acciones implementadas en la etapa anterior. Se recopilan y analizan datos relacionados con la gestión del talento humano, como la rotación de personal, la satisfacción del empleado, el rendimiento laboral, entre otros. Se comparan los resultados obtenidos con los objetivos establecidos en la etapa de planificación para determinar si se están alcanzando los resultados deseados.

- Retroalimentación (Actuar)

Basándose en los resultados de la etapa de verificación, se toman decisiones informadas para realizar ajustes, correcciones o mejoras en el sistema de gestión del talento humano. Se identifican las áreas que requieren cambios adicionales o ajustes y se desarrollan planes de acción para abordar esas áreas.

Este proceso es continuo y dinámico, por lo que una vez que se implementan las acciones correctivas o mejoras, se vuelve a iniciar el ciclo para seguir buscando oportunidades de mejora.

- Cumplimiento de metas

El éxito y la efectividad de cualquier organización dependen en gran medida de la capacidad de su talento humano para alcanzar y superar las metas institucionales establecidas. En este sentido, la gestión del talento humano al interior de la dirección de formación profesional desempeña un papel crucial, pues un clima organizacional positivo y saludable es fundamental para fomentar un ambiente de trabajo productivo y motivador. Cuando los empleados se sienten valorados, escuchados y apoyados, están más inclinados a contribuir con su máximo potencial hacia el logro de los objetivos de la organización.

### **8.3. Responsables, tiempo de implementación y costos.**

Para la implementación del modelo de gestión propuesto, se conformará un equipo de responsables conformado por un representante del Director de Formación Profesional, un representante del grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo y un representante del grupo de Formación y Desarrollo del Talento Humano. Este equipo será responsable de la ejecución del plan de actividades propuesto, el seguimiento y evaluación de los resultados del plan y la elaboración de informes periódicos sobre el avance.

El tiempo de implementación total del modelo de gestión, será de nueve meses, discriminando cada una de las etapas de la siguiente manera: a) Planeación de las actividades – 1 mes; b) Ejecución de las actividades – 6 meses; c) evaluación del modelo de gestión – 1 mes; d) Retroalimentación – 1 mes, tal como se presenta en la Tabla 10,

cronograma de actividades, contando con fecha de inicio el mes de mayo 2024 y finalizando en el mes de enero de 2025.

**Tabla 10.**

*Cronograma de actividades*

Actividad	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Enero 2025
Planeación de actividades									
Ejecución de actividades									
Evaluación									
Retroalimentación									

El presupuesto necesario para ejecutar las actividades propuestas en el modelo de gestión se presenta en la tabla 11. Algunas de las actividades a desarrollar no tienen costo pues serán asumidas por la ARL.

**Tabla 11.**

*Presupuesto*

Programa	Actividad	Costo
Fortalecimiento estratégico	Programa de Desarrollo Individual	\$ -
	Mejora de Canales de Comunicación Interna	\$ -
	Diálogos Estratégicos	\$ -
	Sesiones Mejoradas de Inducción	\$ -
Fortalecimiento del liderazgo	Juegos de Roles	\$ -
	Mesas de diálogo - Construcción de Confianza	\$ 10.000.000
	Sistema de Retroalimentación 360	\$ 5.000.000
	Talleres sobre técnicas de persuasión y negociación	\$ 5.000.000
	Talleres de Ética y Liderazgo	\$ 5.000.000
	Programa de comunicación efectiva	\$ 5.000.000
	Talleres de inteligencia emocional	\$ 5.000.000
Fortalecimiento Cooperación	Sesiones prácticas para mejorar las habilidades de gestión de conflictos	\$ 5.000.000
	Simulaciones de situaciones conflictivas para practicar en un entorno controlado.	\$ 5.000.000

	Sesiones de intercambio de experiencias para fomentar la comprensión mutua.	\$ 5.000.000
Mejora Relaciones Interpersonales	Capacitación en habilidades de escucha activa para líderes de equipo	\$ 5.000.000
	Establecimiento de canales anónimos para la presentación de inquietudes	\$ -
	Dinámicas y juegos de confianza	\$ -
	Sesiones regulares donde los empleados pueden expresar libremente sus opiniones y preocupaciones.	\$ 10.000.000
Motivación	Taller de reconocimiento y motivación	\$ 10.000.000
	Días de Orgullo Institucional	\$ -
	Programa de Desarrollo Personal y Profesional	\$ -
	Reconocimiento mensual de logros personales y profesionales de los empleados.	\$ 10.000.000
<b>Total</b>		<b>\$ 85.000.000</b>

#### 8.4. Actividades

- Programa de Fortalecimiento estratégico

Estas actividades, que se presentan en la tabla 12, están diseñadas para abordar las áreas específicas identificadas en el análisis de la variable estrategia, buscando fortalecer la alineación, la comprensión y la claridad dentro de la entidad. La participación de los responsables garantizará la implementación efectiva y el seguimiento constante para lograr mejoras sostenibles.

**Tabla 102.**

*Actividades de Fortalecimiento estratégico*

Actividad	Objetivo	Frecuencia	Participantes	Responsable
Sesiones Mejoradas de Inducción	Mejorar la eficacia de la inducción proporcionada a nuevos funcionarios y contratistas sobre la	Trimestral	Todos los funcionarios y contratistas que integran la Dirección de	

	misión, visión, objetivos y filosofía de la entidad.		Formación Profesional	Director de
Diálogos Estratégicos	Facilitar sesiones de diálogo entre la alta dirección y los funcionarios y contratistas para fortalecer la comprensión de los objetivos de la entidad.	Mensual	Todos los funcionarios y contratistas que integran la Dirección de Formación Profesional	Formación y grupo de Seguridad y salud en el trabajo
Mejora de Canales de Comunicación Interna	Optimizar y fortalecer la transmisión de información oportuna mediante mejoras en los canales de comunicación interna.	Continua	Todos los funcionarios y contratistas que integran la Dirección de Formación Profesional.	
Programa de Desarrollo Individual	Brindar apoyo y claridad para el establecimiento de tareas y actividades en pro del cumplimiento de los compromisos laborales o las obligaciones contractuales	mensual	Cada equipo de trabajo, con todos sus integrantes y su coordinador	

*Nota.* Elaboración propia.

- Programa de Fortalecimiento del Liderazgo

Para la variable de Liderazgo, el programa a implementar tendrá dos enfoques: 1. El líder y el desarrollo de la inteligencia emocional, el trabajo en equipo y la influencia social; y

2. El líder y su orientación al servicio, la resolución de problemas y la experiencia del usuario. Las actividades a desarrollar se presentan en las Tablas 13 y 14:

**Tabla 13.**

*Actividades de Liderazgo – 1. El líder y el desarrollo de la inteligencia emocional*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes</b>	<b>Responsable</b>
Talleres de inteligencia emocional	Identificar, comprender y manejar las propias emociones, así como las de sus equipos de trabajo	Mensual	Todos los coordinadores y supervisores de contrato.	Grupo de Seguridad y salud en el trabajo y grupo de Formación y Desarrollo del Talento Humano
Programa de comunicación efectiva	Mejorar las habilidades de comunicación de los líderes de los equipos de trabajo	Mensual	Todos los coordinadores y supervisores de contrato.	
Talleres de Ética y Liderazgo	Fortalecer la comprensión y aplicación de principios éticos entre los coordinadores y supervisores.	Trimestral	Todos los coordinadores	
Talleres sobre técnicas de persuasión y negociación	Fortalecer la capacidad de influir de manera efectiva en sus equipos y en otros niveles de la organización	Bimestral	Todos los coordinadores y supervisores de contrato	

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 14**

*Actividades de Liderazgo – 2. El líder y su orientación al servicio*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes</b>	<b>Responsable</b>
Sistema de Retroalimentación 360	Proporcionar una plataforma estructurada para recibir comentarios sobre el desempeño de los coordinadores y supervisores.	Bimestral	Todos los funcionarios y contratistas que integran la Dirección de Formación Profesional.	
Mesas de diálogo - Construcción de Confianza	Mejorar el componente relacional del liderazgo y fomentar un ambiente de confianza y respeto.	Bimestral	Todos los funcionarios y contratistas que integran la Dirección de Formación Profesional	Grupo de Seguridad y salud en el trabajo y grupo de Formación y Desarrollo del
Juegos de Roles	Sensibilizar a los líderes y los equipos de trabajo sobre la importancia del trabajo en equipo	Bimestral	Todos los funcionarios y contratistas que integran la Dirección de Formación Profesional	Talento Humano

Nota. Elaboración propia.

- Programa de Fortalecimiento Cooperación

Estas actividades están diseñadas para fortalecer la dinámica colaborativa y mejorar la cooperación entre los miembros del equipo. La atención a las áreas identificadas permitirá construir un ambiente de trabajo aún más colaborativo y efectivo.

**Tabla 15.**

*Programa de Fortalecimiento de la Cooperación*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes</b>	<b>Responsable</b>
Simulaciones de situaciones conflictivas en un entorno controlado	Fortalecer el trabajo en equipo a través de sesiones prácticas y simulaciones para abordar situaciones conflictivas de manera efectiva.	Trimestral	Equipos de trabajo y líderes de equipos (coordinadores)	
Sesiones de intercambio de experiencias para fomentar la comprensión mutua	Promover la colaboración y comprensión mutua	Trimestral	Todos los funcionarios y contratistas que integran la Dirección de Formación Profesional, en sus equipos de trabajo	Despacho Director de Formación - grupo de Formación y Desarrollo del Talento
Sesiones prácticas para mejorar las habilidades de gestión de conflictos.	Afianzar los Optimizar la transmisión de información oportuna mediante mejoras en los canales de comunicación interna.	Trimestral	Todos los funcionarios y contratistas que integran la Dirección de Formación Profesional, en	Humano y grupo de Seguridad y salud en el trabajo

---

sus equipos de trabajo

---

*Nota.* Elaboración propia.

- Programa de Mejora en Relaciones Interpersonales

Estas actividades, que se presentan en la tabla 16, están diseñadas para abordar áreas específicas identificadas en el análisis de relaciones interpersonales y fortalecer la cohesión y el bienestar emocional en el equipo.

**Tabla 16.**

*Programa de Mejora en relaciones interpersonales*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes</b>	<b>Responsable</b>
Dinámicas y juegos de confianza	Fortalecer la confianza entre los miembros del equipo mediante dinámicas y juegos de roles que promuevan la colaboración y comprensión mutua.	Trimestral	Todos los funcionarios y contratistas que integran la Dirección de Formación Profesional.	
Sesiones regulares donde los empleados pueden expresar libremente sus opiniones y preocupaciones.	Facilitar un espacio regular para que los empleados expresen libremente opiniones y preocupaciones, promoviendo la apertura y transparencia.	Mensual	Equipos de trabajo y líderes de equipos (coordinadores).	
Establecimiento de canales anónimos para la presentación de inquietudes.				

---

Capacitación en habilidades de escucha activa para líderes de equipo	Desarrollar habilidades de escucha activa en líderes para mejorar la comunicación interpersonal y fortalecer las relaciones dentro del equipo.	Trimestral	líderes de equipos coordinadores	Director de formación y grupo de Seguridad y salud en el trabajo
--	--	------------	----------------------------------	--

*Nota.* Elaboración propia

- Programa de Motivación

Estas actividades están diseñadas para abordar áreas específicas identificadas en el análisis de motivación, como se observa en la tabla 17, buscando reconocer e incentivar el trabajo en equipo.

**Tabla 11.**

*Programa de motivación*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes</b>	<b>Responsable</b>
Taller de reconocimiento y motivación	Reforzar el reconocimiento y la felicitación por una labor bien hecha para mejorar la motivación de los empleados.	Bimestral	Todos los funcionarios y contratistas que integran la Dirección de Formación Profesional.	
Días de Orgullo Institucional	Fortalecer el sentido de agrado y el orgullo de pertenencia mediante días dedicados a resaltar	Semestral	Todos los funcionarios y contratistas que integran la Dirección de	Grupo de Seguridad y Salud en el trabajo - Despacho

	los valores y logros de la entidad.		Formación Profesional.	Director de Formación
Programa de Desarrollo Personal y Profesional	Mejorar la motivación compartiendo información de oportunidades de desarrollo personal y profesional. Brindar capacitaciones, talleres y recursos para el crecimiento continuo de los funcionarios y contratistas	Mensual	Todos los funcionarios y contratistas que integran la Dirección de Formación Profesional.	
Reconocimiento mensual de logros personales y profesionales de los empleados.	Reconocer mensualmente logros personales y profesionales para fortalecer la moral del equipo y fomentar un sentido de comunidad.	Mensual	Todos los funcionarios y contratistas que integran la Dirección de Formación Profesional.	

*Nota.* Elaboración propia.

La implementación rigurosa de este modelo de gestión junto a las actividades propuestas no solo abordará las áreas de mejora identificadas en el análisis del clima organizacional, sino que también proporcionará a la Dirección de Formación Profesional las herramientas necesarias para consolidar un entorno laboral positivo y productivo. Al

fortalecer el liderazgo, fomentar la cooperación, mejorar las relaciones interpersonales y potenciar la motivación de los empleados, anticipamos un impacto significativo en la satisfacción laboral, la retención del talento y la eficiencia operativa. La

creación de un ambiente donde el reconocimiento, la comunicación abierta y el desarrollo profesional son prioridades contribuirá no solo a la realización personal de nuestros empleados, sino también al logro de los objetivos organizacionales. La implementación diligente de estas estrategias no solo representa una inversión en el bienestar del equipo de trabajo, sino un paso crucial hacia el futuro de la entidad más próspero y sostenible.

## **9. Conclusiones y recomendaciones**

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención propuesta para la Dirección de Formación Profesional, así como las recomendaciones para la implementación del plan de mejoramiento.

### **9.1 Conclusiones**

El clima organizacional emerge como un factor determinante en el éxito y la vitalidad de cualquier empresa. La evaluación detallada de las variables clave revela que no es solo una métrica, sino un reflejo directo de la salud y la eficiencia del entorno laboral. Un clima organizacional positivo no solo impacta la satisfacción y motivación de los empleados, sino que también influye directamente en la productividad, la retención del talento y la capacidad de adaptación ante los desafíos empresariales. La importancia radica en su capacidad para moldear las interacciones diarias, fomentar la colaboración y promover un sentido compartido de propósito.

A través de la recopilación, el análisis y la evaluación de datos relevantes, se ha logrado identificar tanto las fortalezas que la Dirección de Formación Profesional posee, como las oportunidades de mejora. Se han destacado variables específicas necesarias para fomentar un ambiente de confianza, respeto, responsabilidad y reconocimiento por parte de los líderes a sus equipos de trabajo. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para la implementación de medidas correctivas que buscan optimizar los procesos, aumentar la calidad de la formación ofrecida y fortalecer la capacidad de respuesta a las demandas y desafíos del mercado laboral y de la comunidad en general.

El liderazgo, aunque generalmente bien evaluado, muestra áreas de oportunidad en la promoción de un ambiente de confianza. Esto destaca la necesidad de programas específicos para fortalecer la relación líder-colaborador y mejorar la cohesión del equipo. La cooperación y la comunicación abierta son puntos fuertes, pero la gestión de conflictos

podría beneficiarse de una atención más focalizada. La implementación de un taller de gestión de conflictos puede contribuir a mantener un ambiente colaborativo y evitar posibles tensiones.

Implementar el modelo de gestión propuesto permitirá anticipar posibles desafíos y riesgos, además de definir estrategias para abordarlos. Esto asegura una gestión proactiva de los obstáculos que se puedan presentar durante el proceso, reduciendo su impacto en el logro de los objetivos establecidos. Así mismo, al llevar a cabo el modelo de gestión propuesto, la alta dirección demuestra su disposición para escuchar, comprender y atender las necesidades y expectativas de los equipos de trabajo que conforman la Dirección de Formación Profesional, fortaleciendo así su cultura organizacional y su capacidad para alcanzar sus metas estratégicas.

## **9.2 Recomendaciones**

Con el objetivo de asegurar un impacto positivo y sostenible en el clima organizacional, se proponen varias recomendaciones para la implementación rigurosa del plan de intervención. En primer lugar, se destaca la necesidad de una ejecución meticulosa, involucrando activamente a todos los niveles jerárquicos. La coherencia en la aplicación de las estrategias será un factor determinante para alcanzar resultados satisfactorios.

Es esencial establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar el impacto de las intervenciones a lo largo del tiempo. Este enfoque permitirá identificar áreas de mejora, realizar ajustes según sea necesario y garantizar una efectividad a largo plazo. El dinamismo de la entidad demanda una respuesta ágil y adaptativa, y un monitoreo constante facilitará la alineación del plan con las necesidades cambiantes del entorno.

Promover la participación de los empleados en las actividades propuestas se presenta como una estrategia clave. Incentivar la retroalimentación constante y establecer

canales abiertos de comunicación contribuirá a fortalecer la apropiación de los cambios por parte del personal. La participación no solo potenciará la efectividad de las intervenciones, sino que también nutrirá un sentido de pertenencia y compromiso.

Una cultura organizacional que priorice el reconocimiento y la apreciación puede marcar la diferencia en la mejora del clima organizacional. Integrar prácticas regulares de reconocimiento en la rutina empresarial fortalecerá la satisfacción y motivación laboral. La implementación efectiva de estas recomendaciones no solo abordará áreas de mejora identificadas, sino que también sentará las bases para un entorno laboral más positivo y productivo.

## 10. Referencias

Alvarez, L. F. (2017). Modelos de gestión. P.19

<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1394>

Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. Uno Sapiens Boletín Científico De la Escuela Preparatoria No. 1, 4(8), 1-2.

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>

Arias, W., y Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia y Trabajo*, 16(51), 185-191. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>

Bahrami, M., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer-Alfaraj, R. y Ranjbar, M. (2016).

Role of organizational climate in organizational commitment: The case of teaching hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(2), 96-100

<http://dx.doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11.009>

Barzelay, M., (2003). La Nueva Gerencia Pública: invitación a un diálogo cosmopolita.

*Gestión y Política Pública*, XII (2).

Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED – Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas

Campbell, J. P. (1971). Personnel training and development. *Annual review of*

*psychology*, 22(1), 565-602.

Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.

Concepto 71951 de 2019 - Departamento Administrativo de la Función Pública

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94960>

Contribuciones a la Economía, 11. Guía de gestión estratégica del talento humano en el sector público VERSIÓN 2 Dirección de Empleo Público NOVIEMBRE DE 2022  
GETH Departamento Administrativo de la Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/gestor-normativo>

Correa, J. A. (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. *El Prism*, 1-7.

Chávez, R. M. A., Macluf, J. E., y Beltrán, L. A. D. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*, (1), 9-14.

David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación, 51-52

<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5029>

Dávila, D., Nuñez, J. (2017). Clima organizacional en los colaboradores de una empresa de transporte chiclayana, basado en el modelo de Litwin y Stringer [, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/1065>

Decreto 249 de 2004 Ministerio de la Protección Social. "Por el cual se modifica la

estructura del servicio Nacional de Aprendizaje, SENA". Enero 28 de 2004

Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review* 3, 619-654

Drucker, P. (2016). *La Gerencia Efectiva*. PRH Grupo Editorial Bruno.

Flores, JEM, Cárdenas, EC y Tovar, YS (2021). Análisis del clima organizacional en el sector público durante el Covid-19. *Vinculatégica EFAN*, 7 (2), 297-313.

Fong, C., Flores, K. y Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(2), 1-30.

DOI: <http://dx.doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>

Galarza, A. O. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión. *Revista de Psicología (Trujillo)*, 12, 347-362.

García-Castro, R., y Ruiz-Navarro, J. (2003). La cooperación interorganizativa: conceptos, determinantes e impresiones. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(3), 13-30

García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial data*, 6(1), 89-94.

García-Rubiano, M, Vesga-Rodríguez, J y Gómez-Rada, C. (2021). Clima organizacional: Teoría y práctica. Editorial Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología.

- García Solarte, M., (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61
- González-Romá, V., y Peiró, JM (1999). Escala multidimensional del clima organizacional (EMCO): desarrollo y validación. *Psicología Social*, 14(2), 211-227
- González V, J., Ramírez L, R., Terán A, N. T., y Palomino, G. del P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.318](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318)
- Govea, M. M. E. G., Domínguez, M. M. E., y San Agustín, Y. Q. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad.
- García, Zenia. (2015). An Overview of the Organizational Climate. *MediSur*, 13(3), 455-457. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=en).
- Gómez-Murillo, I. D., Vargas Santillan, M. A., Peñafiel-Navarrete, J. A., & Alvarado-Cadena, P. M. (30 de Abril de 2020). *Comportamiento organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador*. Obtenido de Dominio de las Ciencias: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i2.1203>
- Henao, L. (17 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.sena.edu.co/es-co/Noticias/Paginas/noticia.aspx?IdNoticia=5183#:~:text=El%20SENA%20es%20una%20Instituci%C3%B3n,de%20protecci%C3%B3n%20al%20planeta%20Tierra>.
- Henao, L. (16 de Julio de 2022). SENA. Obtenido de <https://www.sena.edu.co/es-co/Noticias/Paginas/noticia.aspx?IdNoticia=5919>
- Hernández S, Roberto, Fernández C, Carlos, Baptista L, Pilar. (2006). Metodología de la

investigación. 4a edición. México: McGraw Hill. Cap. 9. Iglesias Armenteros, Annia, y Sánchez

Jama-Zambrano, V., & Cornejo-Zambrano, J. (2016). Las condiciones socioeconómicas y su influencia en el aprendizaje. *Dominio de las ciencias*, 2(1), 1-16. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

Kolb, D; Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). *Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana

Kotler P. (2013). *Dirección de Marketing, Edición del Milenio*. Prentice Hall

Ley 87 de 1993, "Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones". Publicado en el Diario Oficial No. 41.120 de noviembre 29 de 1993

Ley 115 de 1994, "Por la cual se expide la ley general de Educación" Publicado en el Diario oficial el 8 de febrero de 1994

Ley 119 de 1994:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=10833>

Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. Nueva York: McGraw Hill

Luza Castillo, F. F. (2017). *El clima laboral, la satisfacción laboral y la calidad educativa de instituciones educativas de Lima*. Tesis para optar por el título de Doctor

Madero Gómez, S. (2023). *Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su*

relación con los factores de atracción y retención del talento humano. (Spanish).

*Contaduría y Administración*, 68(1), 235–259. <https://doi->

[org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.22201/fca.24488410e.2023.3416](https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.22201/fca.24488410e.2023.3416)

María Jesús Bordas Martínez. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED –

Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Martínez, R. A. (2017). Las relaciones interpersonales en la empresa. *Realidad*

*Empresarial*, (3), 37-38.

Méndez, C. (2018). *Cultura y clima: Fundamentos para el cambio en la organización*.

Alfaomega

Méndez, C. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones: Un modelo para la*

*gestión del cambio*. Bogotá. Editorial Limusa.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis*

*para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá. Universidad

del Rosario.

Ministerio de Educación Nacional de Colombia (s. f.). *Definición Educación para el trabajo*.

<https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-234968.html>

Murillo, I. D. P. G., Santillán, M. A. V., Navarrete, J. A. P., y Cadena, P. M. A. (2020).

Comportamiento organizacional de las empresas públicas y privadas del

Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 955-974.

Pedraza, N. A., y Bernal, I. (2018). El clima organizacional en el sector público y empresarial desde la percepción de su capital humano. *Revista Espacios*, 39(13).

<https://w.revistaespacios.com/a18v39n13/18391316.html>

Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M., y Carrillo Puente, A. (2015). Relación del clima Organizacional la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar.

(Relationship of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Small Family Business). *Revista internacional administración y finanzas*, 8(1), 37-50.

Perez Fernandez, J. (2012). *Gestión de Procesos*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Pérez, M. (2012). Estudio Descriptivo del Clima Organizacional del Centro Médico de Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer. Universidad Católica Andrés Bello.

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3414.pdf>

Pérez de M, Isabel, M, Marisabel, y Bustamante U, Suleima. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2),

231-248. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-)

00872006000200009yIngl=esytIngl=es

Porter, E.M. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores*. Nueva York, Free Press.

Resolución 01-00130 de 2023. (Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA-) Por la cual se crea y se conforman los grupos internos de trabajo de la Dirección de Formación Profesional y se dictan otras disposiciones.

<https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/arb/1000.htm>

Resolución 1-01749 de 2023. (Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA-) Por la cual se crea y se conforman los grupos internos de trabajo de la Dirección de Formación Profesional y se dictan otras disposiciones.

<https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/arb/1000.htm>

Rivera, O. (1991). Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico. *Universidad de Deusto, España*.

Rodríguez, M. D. (2008). La administración por valores: una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. *Revista de Ciencias Económicas*, 26(2).

Rodríguez L, G. (2017). *Clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP*, 2017. Tesis de Maestría, Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo Perú. Repositorio <https://hdl.handle.net/20.500.12692/16618>

Saavedra, J. E., y Medina-Durango, C. A. (2012). Formación para el trabajo en Colombia. Banco de la República. <https://doi.org/10.32468/be.740>

Sarmiento, A., González, J. I., Mina, L., Marcelo, D., Álvarez, S., Alonso, C., y Plazas, E. (2007). Evaluación del Impacto del SENA en el Capital Social. *Informe de Evaluación*.

Schneider, B., y Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climate: i. The research plan and questionnaire development. *Personnel psychology*, 21(3), 323-333.

Schneider, B. (1975). *Personnel Psychology*, 28(4), 447–479. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., y Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture.

Annual review of psychology, 64, 361-388. En: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

SENA. (s.f.). Obtenido de [https://www.sena.edu.co/es-co/formacion/Paginas/habilidades\\_blandas.aspx](https://www.sena.edu.co/es-co/formacion/Paginas/habilidades_blandas.aspx)

SENA. (s.f.) Plan Institucional de Capacitación 2024 – PIC

<https://www.sena.edu.co/es-co/transparencia/Documents/plan-institucional-de-capacitacion-2024.pdf>

SENA. (s.f.) Plan de Bienestar social e incentivos 2024

<https://sena.edu.co/es-co/transparencia/Paginas/plan-de-bienestar-social-e-incentivos.aspx>

Sena Sofía. (s.f.). Obtenido de <https://oferta.senasofiaplus.edu.co/sofia-oferta/>

Senova. (s.f.). *Senova*. Obtenido de

<http://senova.senaedu.edu.co/sapi/PlataformaUpi/index.php>

Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D., y Solano, M. C. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. Editorial Paidós.

Tamayo, P. (07 de Septiembre de 2022). *SENA*. Obtenido de

<https://www.sena.edu.co/es-co/Noticias/Paginas/noticia.aspx?IdNoticia=6078>

Tapias, A. (2014). Diagnóstico del Clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó “Diego Luis Córdoba”. Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de: Magister en Administración.

Tito Huamaní, P. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Transparencia por Colombia (s.f.).

<https://transparenciacolombia.org.co/que-hacemos/gestion-publica/>

Ubilla, M., Maza, M., Sánchez, M., y Lapo, M. (2018). Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional. *Revista empresarial*, 12(46), 12-23.

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente Organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=1400>

Urtecho, A. D. R. V., & Trujillo, B. P. S. (2021). *Estrategias de enseñanza virtual en la educación superior*. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 6(1), 1110-1132. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9292099>

Weisbord, M. R. (1976). *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice*. Addison-Wesley Publishing Company.

Zapata Gómez, A. (2015). *Ciclo de la calidad PHVA* (Primera edición.). Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Recuperado de <https://elibronet.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/129837?page=14>

**Anexo**

**Anexo A.** Instrumento de medición.

**ENCUESTA**

Análisis clima laboral en la Dirección de Formación Profesional - SENA

1. Caracterización

Edad	Menos de 31	31-40	41-50	Mas de 50		
Género	Hombre		Mujer		Prefiero no decirlo	
Nivel de Formación	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Master	Doctorado
Tipo de Vinculación	Planta		Contratista			
Tiempo en la Entidad	Menor a 1 año	Entre 1 y 5 años	Entre 5 y 10 años		Mas de 10 años	
Cargo	Asistencial	Técnico	Profesional	Asesor	Coordinador	

2. Evaluación

A. Liderazgo

	Preguntas	totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo
1	El líder de grupo establece objetivos claros y alcanzables para su equipo					
2	El líder del grupo comunica de manera efectiva los objetivos y lineamientos a su equipos de trabajo					
3	El líder de grupo brinda retroalimentación constructiva y reconocimiento por el desempeño de sus colaboradores					
4	El líder del grupo es modelo a seguir en términos de ética, integridad y comportamiento profesional					
5	El líder de grupo fomenta un ambiente de confianza y respeto entre sus colaboradores					

B. Estratégico

	Preguntas	totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo
6	Al vincularme a la entidad, recibí inducción sobre la misión, la visión, objetivos y filosofía, de manera clara y suficiente					

7	Comprendo los objetivos de la Entidad empresa y siento que son compatibles con mis propias metas y valores					
8	La información recibida sobre la responsabilidad, obligaciones, implicaciones legales y compromisos del cargo que desempeño, fue adecuada y precisa					
9	Recibo información oportuna acerca de los objetivos, metas, planificación de actividades, novedades, sucesos o cambios en el grupo de trabajo					
10	Puedo establecer mis tareas y actividades, en pro del cumplimiento de las obligaciones contractuales/ manual de funciones y los objetivos institucionales					

C. Cooperación

	Preguntas	nunca	rara vez	alguna vez	casi siempre	siempre
11	La colaboración con mis compañeros de trabajo, aporta para la consecución de los objetivos de la Entidad					
12	Hago parte de un ambiente de trabajo colaborativo, justo y de apoyo					
13	Como parte de un equipo de trabajo, fomento la cooperación y la colaboración					
14	Mantengo una comunicación abierta y efectiva con los demás miembros del equipo de trabajo					
15	Al presentarse un problema o dificultad, participo con otros miembros del equipo de trabajo para identificar soluciones					

D. Relaciones Interpersonales

	Preguntas	nunca	rara vez	alguna vez	casi siempre	siempre
16	Siento tranquilidad al interactuar con mis compañeros del equipo de trabajo					
17	Siento que trabajo en un ambiente de respeto, equidad y confianza					
18	Tengo una buena relación interpersonal con mis compañeros del equipo de trabajo					
19	Siento que puedo expresarme libremente en presencia de mis compañeros de trabajo					
20	Siento que el líder de equipo y mis compañeros me escuchan					

E. Motivación

	Preguntas	nunca	rara vez	alguna vez	casi siempre	siempre
21	La labor que desempeño me genera satisfacción					
22	Recibo reconocimiento y/o felicitación por una labor bien hecha, por parte del líder o del equipo de trabajo					
23	Me agrada trabajar en la Entidad y siento orgullo al hacer parte de ella					
24	Recibo un pago justo por la responsabilidad, el esfuerzo y las obligaciones o labores asignadas					
25	Siento motivación para realizar mi mayor esfuerzo en el trabajo.					

## Anexo B. Carta de viabilidad de la propuesta



16060

Bogotá, D.C., 12 de abril de 2024

Señores  
COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO  
Universidad EAN  
La ciudad

Asunto: Viabilidad trabajo de grado dirigido

Respetados señores, reciban un afectuoso saludo

Por medio de la presente me permito certificar que la funcionaria YOLANDA JULIANA SANCHEZ CELIS, identificada con Cédula de Ciudadanía No. 52.490.122, estudiante del programa Maestría en Administración de empresas MBA presencial de la Universidad EAN, presentó a esta Dirección, el trabajo de grado denominado "*Modelo para la gestión del clima organizacional en la Dirección de formación Profesional del Servicio Nacional de aprendizaje SENA*".

Como entidad, consideramos viable la aplicación y puesta en práctica de la propuesta presentada, en aras de mejorar el clima laboral de la Dirección de formación.

Cordialmente,

Claudia Patricia Forero Londoño  
Directora de Formación Profesional

Dirección General/Dirección de Formación Profesional  
Dirección Calle 57 8-69, Bogotá, D.C. - PBX 57 601 5461500

@SENAComunica  
www.sena.edu.co



COLOMBIA  
POTENCIA DE LA  
VIDA