

Alternativas de Mejoramiento del Clima Laboral para el Instituto de Infraestructura y
Concesiones de Cundinamarca, estudio de caso.

Leidy Lorena Ayala Cárdenas

William Ricardo Gómez Aristizábal

Universidad la Gran Colombia

Facultad de posgrados y formación continuada

Especialización en gerencia

Bogotá

2019

Alternativas de Mejoramiento del Clima Laboral para el Instituto de Infraestructura y
Concesiones de Cundinamarca, estudio de caso.

Leidy Lorena Ayala Cárdenas

William Ricardo Gómez Aristizábal

Asesora:

Magister: Paola Marcela Reyes Rodríguez.

Monografía como requisito para obtener el título de: Especialista en Gerencia

Universidad la Gran Colombia

Facultad de posgrados y formación continuada

Especialización en gerencia

Bogotá

2019

Nota de aceptación:

Firma del Jurado

Bogotá D.C. _____ de 2019

Índice General

Capítulo I: Generalidades del problema investigativo	9
Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Capítulo II: Orientaciones teóricas, conceptuales, legales y marco situacional	14
Marco teórico	14
Marco Contextual	24
Marco conceptual	25
Marco situacional	28
Marco legal	31
Capitulo III: Aspectos metodológicos	33
Análisis de datos y discusión de resultados.....	35
Conclusiones	46
Referencias bibliográficas	47
Anexo A. Cuestionario clima laboral	53
Anexo B. Encuesta	54

Índice de Tablas

Tabla 1. Normatividad sobre bienestar organizacional en Colombia	32
Tabla 2. Variables de Medición del Clima Laboral	38

Índice de Figuras

Imagen 1. Estructura administrativa del ICCU	28
Imagen 2. Planta de personal	35
Imagen 3. Matriz DOFA	36

Alternativa de mejoramiento del clima laboral para el Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca, estudio de caso.

Resumen.

Se analizó el clima laboral en una institución pública, el Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca (ICCU), encargado de desarrollar proyectos de infraestructura vial para los municipios del departamento de Cundinamarca, para ello se hizo una revisión de la literatura en relación al clima laboral que sirviese de insumo para identificar los factores críticos del clima y establecer la situación real de la empresa, se analizaron y evaluaron las variables: Orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en equipo, competencias laborales y ambiente físico. Identificándose la existencia de microclimas dentro del instituto por cada dependencia, estos contribuyen al buen desarrollo de las relaciones sociales, pero tienden a perder fuerza al momento de organizar equipos de trabajo con otras dependencias para el logro de metas institucionales. Se propuso entonces, alternativas de mejoramiento en el clima laboral de la empresa a partir del uso del desarrollo organizacional como herramienta articulada a funciones y tareas de la oficina de talento humano. Algunos de los factores claves a gestionar son: la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, el liderazgo efectivo, canales y redes de comunicación interna, capacitaciones periódicas. Las alternativas propuestas en este estudio se consideran insumos para el desarrollo de políticas de bienestar y calidad de vida laboral, que están orientadas a mejorar el desarrollo organizacional e integral, en consecuencia, aumentar los niveles de motivación, satisfacción, eficacia, eficiencia, e identidad con el instituto.

Palabras Claves: Clima organizacional, liderazgo, alternativa, cultura organizacional, talento humano.

Alternative for improving the working environment for the Infrastructure and Concessions Institute of Cundinamarca, case study

Summary

The work environment was analyzed in a public institution, the Institute of Infrastructure and Concessions of Cundinamarca (ICCU), in charge of developing road infrastructure projects for the municipalities of the department of Cundinamarca. For this purpose, the literature was reviewed in relation to the work environment that served as an input to identify the critical factors of the climate and establish the real situation of the company; the following variables were analyzed and evaluated: Organizational orientation, human talent management, management style of direction, communication and integration, teamwork, work competencies and physical environment. Identifying the existence of microclimates within the institute for each unit, these contribute to the good development of social relations, but tend to lose strength when organizing work teams with other units for the achievement of institutional goals. Therefore, alternatives for improving the company's work environment are proposed, based on the use of organizational development as a tool articulated to the functions and tasks of the human talent office. Some of the key factors to manage are: assertive communication, teamwork, effective leadership, internal communication channels and networks, periodic training. The alternatives proposed in this study are considered inputs for the development of welfare policies and quality of working life, which

are aimed at improving organizational and integral development, consequently, increase the levels of motivation, satisfaction, effectiveness, efficiency, and identity with the institute.

Keywords: Organizational climate, leadership, alternative, organizational culture, human talent.

Capítulo I: Generalidades del problema investigativo

Para las empresas y organizaciones el clima laboral ha sido un factor en constante estudio, pues si bien es cierto los jefes, gerentes y altos mandos ejecutivos reconocen que un ambiente laboral estable, propicia liderazgos asertivos, buenos canales de comunicación, cooperación grupal a nivel operativo y de producción en el logro de propósitos misionales. Uribe (2015), mencionan a Forehand y Gilmer (1964), quienes definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.

El pensamiento sistémico es un método imprescindible para fortalecer el desarrollo de las organizaciones, particularmente por lo que respecta al diseño y evaluación de las intervenciones, (Segredo, 2013), por consiguiente es necesario tener en cuenta tanto las características de la empresa/organización como también enfocarse en su talento humano/ trabajadores, las percepciones que tienen las personas de su escenario de trabajo, el estar a gusto en el cargo asignado, el trato dado por sus jefes. Autores como Cequea y Núñez (2010) afirman que: la

productividad de una organización está afectada por las características y comportamientos de los individuos.

El ICCU es un establecimiento público del sector descentralizado del orden departamental, con personería Jurídica, autonomía administrativa y Financiera y patrimonio independiente adscrito a la Secretaría de Transporte y Movilidad, reconocido a nivel nacional cuyo talento humano son servidores públicos y se encuentra certificado con altos estándares de calidad, como la ISO 9001:2008 y NTC GP 1000:2009 de acuerdo con (Pinto, 1998), la calidad es una filosofía, una manera de operar y se ha convertido en una obsesión colectiva del mundo desarrollado, eminentemente complejo, plural y dinámico. De allí que se hayan tomado varias directrices de referencia a partir del modelo de gestión del talento humano de la Policía Nacional de Colombia, percibiendo beneficios positivos que aporta el modelo, dentro de los cuales cabe destacarse la gestión del talento humano por perfiles.

En este estudio se analizó el factor del clima laboral en una institución pública, la cual por su naturaleza es la encargada de generar desarrollo de infraestructura para los municipios del departamento de Cundinamarca, a través del trabajo intersectorial con la Secretaría de Educación, el ICCU ha contribuido en la terminación de 68 proyectos de infraestructura educativa contratados durante la vigencia 2016 y que representan 129 espacios educativos (Comedores escolares, aulas, baterías de baños, laboratorios, salas múltiples, áreas administrativas, aulas de tecnología, etc.) intervenidos con acciones de construcción, mantenimiento y mejoramiento; que representan una inversión \$8.826 Millones de pesos beneficiando los municipios de Albán,

Carmen de Carupa, Anolaima, Beltrán, Bojacá, Chipaque, El peñón, Funza, Gachalá, Gachetá, Guachetá, Guaduas, Gutierrez, Nimaima, San Francisco, Sopo, Útica, Vergara, Vianí, Villapinzón, Villeta y Yacopi. Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca (ICCU, 2018).

En cooperación con el instituto Departamental para la Recreación y el Deporte – INDEPORTES, el ICCU ha contribuido en la terminación de 22 proyectos de infraestructura deportiva contratados durante la vigencia 2016 que representan una inversión \$7.369 Millones de pesos beneficiando a los municipios de Beltrán, Bojacá, Funza, Gachancipá, Gacheta, Guatavita, Macheta, Madrid, Mosquera, Pacho, San Cayetano, San Francisco, Sopo, Subachoque, Susa, Tausa y Une. Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca (ICCU, 2018).

Compuesto en su gran mayoría por profesionales de la ingeniería civil, la arquitectura, el derecho y algunas profesiones afines a la administración y las finanzas, al igual que en muchas instituciones o empresas para el Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca (ICCU), uno de sus activos más preciados es talento humano. En común acuerdo con Salazar, Guerrero, Machada y Cañedo (2009), el trabajo, como actividad que implica el desarrollo humano, no se puede entender simplemente como un medio útil para generar ingresos, ya que a partir del trabajo también se promueve la realización personal, el desarrollo y la autoestima de las personas.

Dentro del ejercicio investigativo se proponen alternativas que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa, con el manejo del talento humano a partir del análisis que se realizó a la situación actual de la empresa, pasando por la revisión de su clima laboral a partir de la información suministrada desde la subgerencia administrativa y financiera, dependencia encargada de auscultar estos aspectos del desempeño del personal, el instrumento empleado para medir el clima laboral fue una encuesta de bienestar, estructurada por 21 ítems y aplicada a 90 funcionarios de la empresa, donde se manejaron 3 grandes categorías de análisis: 1) Potencial humano (Liderazgo, innovación, recompensa, confort/espacio y condiciones insuficientes. 2) Diseño organizacional (estructura - alta carga laboral, toma de decisiones, comunicación organizacional). 3) Cultura organizacional (identidad, conflicto y cooperación, motivación). Los resultados estadísticos señalan que: no existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferencias áreas de la entidad y la información compartida entre los trabajadores no es útil para el trabajo 56%, falta de motivación para trabajar por el mejoramiento de los procesos de la entidad 54%, necesidad de establecer canales de comunicación adecuados con los compañeros 49% y niveles manejo del estrés considerables con un 37%. Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca (ICCU, 2018).

Se propuso entonces, alternativas de mejoramiento en el clima laboral de la empresa a partir del uso del desarrollo organizacional como herramienta articulada a funciones y tareas de la oficina de talento humano. Algunos de los factores claves a gestionar son: la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, el liderazgo efectivo, canales y redes de comunicación interna, capacitaciones periódicas. Las alternativas se consideran insumo para el desarrollo de políticas de

bienestar y calidad de vida laboral, que están orientadas a mejorar el desarrollo organizacional e integral, en consecuencia, aumentar los niveles de motivación, satisfacción, eficacia, eficiencia, e identidad con el instituto.

Formulación del Problema

¿Cómo es el clima laboral actual en el Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca (ICCU) y qué alternativas de mejoramiento se pueden proponer para mejorarlo?

Objetivo General

Generar alternativas de mejoramiento del clima laboral para el Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca.

Objetivos Específicos

- Revisar la literatura en relación al clima laboral.
- Identificar los factores críticos del clima y establecer la situación real de la empresa a través del uso de herramientas estadísticas.
- Analizar y evaluar las variables internas y externas que influyan en el comportamiento de los individuos.
- Proponer alternativas de mejoramiento que gestionadas desde la administración y el manejo del talento humano aporten al desarrollo del personal, al mejor desempeño laboral en la entidad y la generación de un buen clima laboral.

Capítulo II: Orientaciones teóricas, conceptuales, legales y marco situacional

En algunas investigaciones el clima laboral se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. (Vargas, 2010. p. 20). Para otras, radica con el comportamiento de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual. (Vargas, 2010. p. 21).

Marco teórico

El Clima laboral según el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP "*se refiere a la forma como los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo como determinante de su comportamiento al interior de la entidad*". Los responsables de Bienestar Social de cada entidad deberán conocer y entender dichas percepciones de los trabajadores, que incluyen sus experiencias personales, necesidades particulares, motivaciones, deseos, expectativas y valores. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2012)

El Departamento Administrativo de la Función Pública, recomienda utilizar el modelo de Likert para entidades públicas, la teoría de Likert (1968) es una de las más dinámicas y

explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar. Se menciona que en la administración pública los frecuentes cambios de tipo político, social, económico y cultural que en ocasiones generan sistemas burocráticos, que toman decisiones equivocadas y que son los causantes del mal clima laboral pues cortan con la voluntad de las personas de querer brindar lo mejor.

“Las entidades públicas se consideran como fenómenos integrados, que muchas veces no permiten comprender algunas dimensiones en las mismas, se hace énfasis que las entidades no solamente debe tener estructuras y recursos humanos, sino que las entidades deben trabajar sobre una estructura social; deben tener sus propias dinámicas y políticas, es decir un ámbito político cultural” (Rosenzweig Kast, 1995, p.117)

Se evidencia que las características de las organizaciones generan un determinado clima organizacional. Este puede tener incidencia entre las motivaciones de los miembros de la organización y su comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros. En las entidades estatales por lo general la motivación y la satisfacción personal no son trascendentales no se les da la suficiente importancia por lo que los servidores pierden el interés por su trabajo y su satisfacción disminuye. (Tejada & Córdoba Gómez, 2015, págs. 14-17)

Teorías en el estudio del clima organizacional.

El fenómeno del clima organizacional, es estudiado por diversos autores como Luca Brunet, quien delimita la naturaleza y el aspecto metodológico del clima de trabajo, y trata temas como la dimensión y la medida del mismo, sus causas y sus consecuencias, como también la manera de modificarlo y perfeccionarlo, retomando las guías del desarrollo organizacional (Brunet, 1951); Stephen Robbins, quien define el clima organizacional como la personalidad de la organización (Robbins Stephen, 1998); Guillermo Álvarez, estableciendo que el clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización (Álvarez Guillermo, 1992) y por ultimo al autor Gilmar Cabrera, quien define el clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo (Cabrera Gilmar, 1995).

Respecto a las necesidades existen varias teorías, dentro de las cuales las más conocidas son:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow
- Teoría X y Teoría Y, de Douglas McGregor
- Teoría de la motivación – higiene de Frederick Herzberg
- La Teoría ERG, de Clayton Alderfer
- La Teoría de las necesidades de David McClelland
- Teoría de la evaluación cognoscitiva

- Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke
- Teoría de la equidad
- Teoría de las expectativas de David Nadler y Edward Lawler
- Teoría del reforzamiento del psicólogo B.F. Skinner.

Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La Teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. La escala Likert corresponde a un conjunto de afirmaciones que se plantean a las personas que respondan a un cuestionario, donde se puede expresar su grado de acuerdo o desacuerdo frente a dichas afirmaciones. Por ejemplo: TD: Total Desacuerdo = 1, D, Desacuerdo= 2, NAD: Indiferente= 3, DA: Acuerdo= 4, TA: Total Acuerdo= 5.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se citan: *Variables causales*: definidas como variables independientes, orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. (Likert, R. 1968). *Variables Intermedias*: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de

decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización. *Variables finales*: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. (Likert, R. 1968)

Teoría “X” e “Y” del comportamiento organizacional.

McGregor define los estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre; así pues, a partir de su teoría X y de su teoría Y, señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo. Afirma que al administrar una empresa se pueden asumir dos posturas, dos conjuntos de supuestos. (McGregor, 1960)

-La primera es: si creo que el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó Teoría X. (McGregor, 1960)

-La segunda postura es: si creo que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; que las personas pueden autocontrolar su trabajo; que una persona normal procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la

imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos. Este grupo de supuestos lo llamo Teoría Y. (McGregor,1960)

Se puede apreciar a las dos teorías como dos actitudes absolutamente separadas. La teoría Y es difícil de poner en práctica en operaciones grandes de la producción en masa, pero puede ser utilizada inicialmente en el manejo de encargados y profesionales.

En “el lado humano de la empresa” se demuestra como la teoría Y afecta la gerencia de promociones y de sueldos y del desarrollo de encargados eficaces. Dice también que es parte del trabajo del encargado de ejercitar autoridad, y hay los casos en los cuales éste es el único método de alcanzar los resultados deseados. Sin embargo, en situaciones donde es posible obtener los objetivos, es mejor explicar la materia completamente de modo que los empleados asuman el propósito de una acción, ejerciendo de esta forma un mejor trabajo que si lo hubiesen estado realizando simplemente bajo una orden que no entienden. (McGregor,1960)

En base a esto, McGregor propone un modelo de gestión de recursos humanos denominado de “integración y autocontrol” en el que, una vez establecidos los objetivos empresariales, el empleado define sus responsabilidades, sus metas y su propio proceso de crecimiento, y cómo se autoevaluará. McGregor propone este modelo como un medio efectivo de generar “compromiso”, un tema que empezaba a preocupar a la gerencia. Así mismo, critica a la evaluación del desempeño tradicional, debido a sus defectos de subjetividad y carencia de equidad, y a sus efectos de inhibidor de la capacidad creativa y el compromiso del empleado. Describe un modelo

de Teoría Y en práctica, el “plan Scanlon”, en el que la administración genera la participación activa de sus empleados en programas de reducción de costos, compartiendo los beneficios del esfuerzo conjunto. En este modelo, el empleado consigue su desarrollo personal aplicando al máximo sus capacidades en un ambiente de cooperación y equidad que retribuye su aporte. (McGregor,1960)

1.1.4 Teoría de las relaciones humanas (Mayo, 1933)

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción. Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores.

1.1.4.1 Motivación humana (Mayo, 1933)

En ese sentido, se desprende la teoría de la motivación de Elton Mayo, quien trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento. El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en

la persona que remplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas.

De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona y se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades. Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas: Desorganización del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales, alineación y apatía. (Mayo, 1933)

Modelos de liderazgo desde los enfoques.

En las últimas décadas, diversos autores han propuesto una gran cantidad de modelos que caracterizan y evalúan las conductas del líder, generando una relación entre elementos dentro del proceso del liderazgo e identificación del líder. La constante búsqueda por identificar al líder dentro de la organización y entender cómo es el funcionamiento de su papel, ha planteado enfoques bajo los cuales se pueden agrupar los modelos propuestos:

- Enfoque de los rasgos.
- Enfoque del comportamiento.
- Enfoque de la contingencia.
- Enfoque emergente.

Enfoque de los rasgos: El enfoque de los rasgos se centró en identificar las características personales que dan lugar al líder. Según ese criterio, se pensaba que los líderes efectivos debían

tener ciertas características o cualidades personales, que estaban por encima de las de las demás personas. Fayol (1986) plantea que sólo ciertos rasgos personales suelen estar asociados al liderazgo, sin embargo, no lo plantea directamente en sus textos. Los estudios de este autor están ajustados en su descripción de capacidad técnica y capacidad administrativa, centrados específicamente en la presentación de resultados y la relación con las personas, lo cual llevó a que éste fuera el primer enfoque en reconocer los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones.

Enfoque del comportamiento: Surge en la Universidad Estatal de Ohio, en donde se estudiaron los diferentes comportamientos que tienen los individuos que son líderes y los que no lo son. En lo mencionado por Lussier y Achua (2002), este enfoque señala las: “dos dimensiones genéricas del comportamiento que siguen siendo importantes para explicar la eficacia de los líderes” (Lussier y Achua 2002 p. 72). Las dimensiones identificadas por los autores son la estructura inicial y la consideración; en este sentido definen que el enfoque del comportamiento se basa en reconocer los estilos de liderazgo de acuerdo a su labor.

Enfoque de la contingencia: El poseer ciertos rasgos o comportamientos no garantiza la existencia del líder. Por lo tanto, este enfoque rompe con los esquemas y plantea que todas las situaciones requieren de liderazgo. Los líderes están expuestos a un contexto en donde se desarrollan con sus seguidores; por lo tanto, esa variedad de situaciones hace que este enfoque surja como un liderazgo eficaz dependiendo la situación. Está sustentado por las investigaciones realizadas por Fiedler (1967), Hersey (1969), Evans (1970) y House (1971), Vroom (1973), entre otros. Los autores plantean que quien quisiera ejercer como líder debía ser capaz de captar

rápidamente las diversas situaciones con que se encontrase y seleccionar para cada una de ellas el estilo de liderazgo más apropiado (Palomino, 2009).

Enfoque emergente: Este enfoque se orienta principalmente al liderazgo transformacional y transaccional. Este estilo de liderazgo se da cuando los líderes transforman a sus seguidores y a cambio reciben algo, es una transacción entre ambos actores. Este estilo propone el logro de los seguidores en la medida que están plenamente conscientes de la importancia que tienen sus puestos para la organización. Asimismo, los líderes transformacionales logran que los seguidores estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización. Ellos motivan a los seguidores a que trabajen bien, no sólo para beneficio de la organización, sino también para beneficio individual (Jones y George, 2010).

La Teoría de Clima Organizacional de Likert se puede identificar como de suma importancia para el análisis del clima organizacional, pues deja en evidencia que no existe una única forma mejor de relacionarse con otras personas, y por lo tanto los superiores han de tener que considerar el perfil de sus subordinados, priorizando entre otras cosas sus habilidades, destrezas, competencias, necesidades, inquietudes y valores. De acuerdo con Likert, es siempre un proceso relativo. Para ser efectivo y para comunicarse, un líder deberá siempre adaptar su comportamiento para tomar en cuenta a la gente que dirige. No existen reglas específicas que trabajen bien en todas las situaciones, solamente hay reglas y principios generales a ser interpretados para tomar en cuenta las expectativas, valores y habilidades de aquellos con quienes el gerente interactúa. La receptividad hacia estos valores y expectativas es una habilidad gerencial crucial y las organizaciones deben crear la atmósfera y las condiciones que alienten a

todo gerente a tratar a la gente en una forma tal que se adapte a sus valores y expectativas. Porque es a través de los líderes y su estrecha relación con los empleados que se pueda influir en ellos y así fomentar todo aquello que promueva un buen clima organizacional. Teniendo en cuenta que el trabajo se desarrolla con fundamento en el personal de una entidad pública, será de vital importancia entender la incidencia que tiene el comportamiento de estos individuos y grupos dentro del desempeño de la organización.

Marco contextual

Mediante Decreto 161 de 2015 se adopta la organización interna de la Secretaría de Obras Públicas del departamento de Cundinamarca, documento en el que se establecen las dependencias internas, se designan las funciones del secretario de despacho y las demás oficinas internas adscritas a la secretaría. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 del Decreto Ordenanza 0027 de 2005, los servidores públicos de la actual planta de personal distribuida en la Secretaría de Obras Públicas y de la Unidad Administrativa Especial de Concesiones, continuarán ejerciendo las funciones a ellos asignadas, hasta tanto se establezca la Planta Global Única del Sector Central y su distribución. Mediante Decreto Ordenanza No.00261 de 15 octubre de 2008, se creó El Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca ICCU, como un establecimiento público del sector descentralizado del orden departamental, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio independiente adscrito a la Secretaría de Transporte y Movilidad. La sede principal del ICCU es la ciudad de Bogotá D.C., y su jurisdicción se ejercerá en todo el territorio de Cundinamarca, el ICCU podrá establecer

oficinas en cualquier ciudad o municipio del departamento. Respecto al clima organizacional del instituto prevalece la debilidad de no existir niveles adecuados de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad; la información compartida entre los trabajadores no es útil para el trabajo, falta de motivación para trabajar por el mejoramiento de los procesos de la entidad, prepondera la necesidad de establecer canales de comunicación adecuados con los compañeros y manejar de manera adecuada los niveles de estrés. Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca (ICCU, 2018).

Marco conceptual

Teniendo en cuenta las teorías de los diferentes autores tratadas en el marco teórico, se mencionan los conceptos más utilizados en la investigación, que influyen directa o indirectamente en el ambiente de trabajo y en el comportamiento del individuo y en la investigación.

Bienestar laboral: Proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del servidor público, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la comunidad. (Virgüez, A. 2009).

Cliente externo: Son los clientes o usuarios que se benefician de los servicios prestados por el ICCU, cualquier ciudadano que acude al Instituto como entidad estatal con el fin de gestionar proyectos de infraestructura para la comunidad cundinamarquesa. (Talavera, 1999)

Cliente interno: es aquel que pertenece a la organización, es decir, las propias personas que forman los diferentes departamentos de ésta. (Talavera, 1999)

Conflictos: Sentimiento del grado en que los miembros de la institución, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. (Valda, C. 2011).

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda, de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. (Valda, C. 2011)

Cultura organizacional: Principios y valores, mitos e historias, ritos y ceremonias, creencias, tabúes, héroes o personajes destacados, normas y comunicación. (Departamento Administrativo de la Finción Pública, 2005).

Identidad: Sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. (Valda, C. 2011).

Incentivos: Krajewski y Ritzman (2003), explican que son un estímulo que establece u otorga el empleador, con la finalidad de que sus trabajadores ya sea individualmente o como miembros de un equipo, eleven sus niveles de producción en la empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral.

Resistencia al cambio organizacional: Es una parte natural del proceso de cambio, se puede perder el equilibrio, puede generar estrés, o bien un comportamiento de irritación, poca comunicación, pérdida de confianza, comportamiento defensivo, incremento de conflictos. (Wilches E y Bolívar L. 2007)

Respeto: Aceptación de cada funcionario con los demás miembros del equipo teniendo en cuenta que todos son diferentes, piensan distinto y tienen posiciones alternativas para dirimir asuntos administrativos. Se reconoce la diferencia, se acepta y a partir de allí se busca la negociación que pueda conducir al consenso. (Vargas, J. 2010)

Responsabilidad: Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. (Camacaro, P. 2010)

Servidor público: La Constitución Política de 1991, en su artículo 123 resalta que quienes pertenecen a esta categoría están al servicio del Estado y de la comunidad y que no desempeñan

los cargos o empleos - por importantes que ellos sean - en su propio beneficio e interés, sino en el colectivo, siendo por tanto depositarios de la confianza pública, que no pueden defraudar, respondiendo en consecuencia por sus acciones u omisiones. Pero con ello no se quiere decir que en la terminología legal esté proscrita la utilización del vocablo "funcionarios", como sinónimo de "servidores públicos" (Corte Constitucional, sentencia C222 de 1999)

Marco situacional

Con el fin de contribuir con el desarrollo de espacios que permiten la realización de diversas actividades el ICCU ha desarrollado paralelo a las obras de infraestructura vial, diferentes proyectos de infraestructura vertical, fundamentados en el trabajo intersectorial se adelantan en compañía de la Secretaría de Educación, la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, La Secretaría General, El Instituto Departamental para la Recreación y el Deporte – INDEPORTES, el Instituto Departamental de Cultura y Turismo – IDECUT, la Unidad Administrativa para la Gestión del Riesgo de Desastres – UAEGRD. Esta labor articulada ha permitido mejorar, mantener y construir infraestructura educativa, productiva, deportiva, turística y cultural; adicionalmente se han generados espacios públicos, a partir de la construcción, mejoramiento y remodelación de parques, andenes y espacios públicos en el departamento, contribuyendo al encuentro ciudadano y al mejoramiento de las condiciones de habitabilidad de la población. (Informe de gestión 2017 – ICCU).

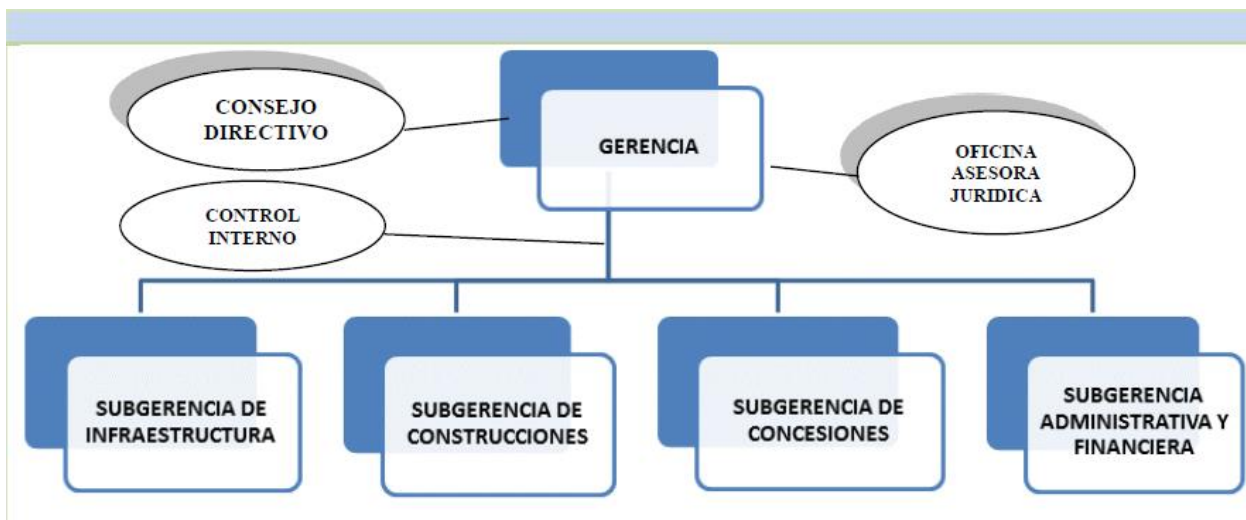


Imagen 1. Estructura administrativa del ICCU. Fuente: (Informe de gestión 2017 – ICCU).

Misión.

Ejecutar proyectos de infraestructura física y acciones de mantenimiento y mejoramiento, para que los habitantes se movilicen de manera adecuada, disfruten del espacio público, mejoren su calidad de vida y alcancen el desarrollo sostenible. Se tendrá como base el respeto al ciudadano y se implementarán mecanismos de participación orientados a generar un sentido de pertenencia.

Visión.

Ser líderes en gestionar y ejecutar Proyectos de Infraestructura Física Pública, con miras a lograr el desarrollo sostenible y un crecimiento integral para mejorar la calidad de vida de la Comunidad Cundinamarquesa.

Política de calidad.

El ICCU mediante la ejecución de proyectos de infraestructura física y acciones de mantenimiento y mejoramiento se compromete con la Comunidad Cundinamarquesa en satisfacer continuamente sus requerimientos, necesidades y expectativas y en mejorar continuamente la

eficacia, eficiencia y efectividad en sus procesos, buscando el desarrollo integral del Talento Humano y el logro de las metas institucionales y departamentales.

Principios institucionales.

Los principios éticos tienen como función primordial desarrollar hábitos y actitudes positivas en los funcionarios, que permitan el cumplimiento de los fines institucionales para beneficio de la comunidad y generen confianza y credibilidad en la entidad. (Informe de gestión 2017 – ICCU).

De los principios que rigen el actuar de los servidores públicos de la Entidad tomamos los siguientes:

Liderazgo participativo: El servidor público del ICCU, se caracteriza por tener el carisma y la capacidad de atraer a otros y actuar en torno a un objetivo común, inspirar hacia el logro de las metas y estimular para la consecución de propósitos comunes. (Informe de gestión 2017 – ICCU).

Talento Humano comprometido: Se mantendrá altos niveles de satisfacción de su capital humano, como parte fundamental en el crecimiento y desarrollo de la entidad.

Trabajo en equipo: El factor humano del ICCU, realiza sus actividades diarias mediante la estrategia de trabajo en equipo, buscando la integración de todas las áreas para lograr mayor productividad y efectividad. (Informe de gestión 2017 – ICCU)

Excelencia en el servicio: Los servidores públicos actuarán siempre bajo la consideración del servicio público a la comunidad, mejora continua y de manera permanente la prestación de los servicios a cargo del ICCU, brindando siempre un trato de calidad, amabilidad y confiabilidad, que genere satisfacción. (Informe de gestión 2017 – ICCU)

Gestión hacia la comunidad: Los servidores públicos actuarán orientados hacia la recuperación del servicio público y hacia la consideración primordial de la atención al ciudadano. (Informe de gestión 2017 – ICCU).

Autocontrol y Tolerancia: Los servidores públicos del ICCU, cumplirán sus funciones y tareas desarrollando la capacidad de control personal de su gestión y aplicarán mecanismos de autoevaluación a través de los indicadores, cumplimiento de los procesos donde intervienen y de los mapas de riesgos, de igual manera respetarán y aceptarán las actitudes y comportamientos, personales, sociales e institucionales e ideas y opiniones distintas a las propias. (Resolución No 072 de mayo de 2010 Adopción de Carta de Valores y Principios Éticos Institucionales)

Marco legal

Colombia ha venido desarrollando un acumulado de normas y leyes que permiten a las entidades públicas adelantar gestiones en busca de mejorar las condiciones laborales a través de la implementación de planes de bienestar y estímulos e incentivos. En el país existe el lineamiento específico que determina la administración del recurso humano en el sector público. Este lineamiento está dado por la Ley 909 de 2004, que determina los principios rectores de la función pública, la forma de clasificar los empleos, las determinantes de la selección, las etapas de ingreso, ascenso y retiro de funcionarios. De igual manera, esta norma genera parámetros a tener en cuenta en los procesos de capacitación, formación y evaluación del desempeño de las personas que prestan sus servicios a entidades públicas.

Los servidores públicos del país cuentan con una entidad cuya naturaleza está ligada directamente con la buena administración del talento humano, y que es la encargada de formular políticas, así como planear y coordinar el recurso humano en el sector público.

Eje temático	Contenido del Eje temático	Soporte normativo
<p>Aspectos generales del proceso de bienestar laboral y estímulos</p>	<p>-Sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que regulan el ejercicio de la Gerencia Pública; establece criterios para la clasificación de los empleos públicos, señala la naturaleza y funciones de la CNSC, los criterios para la estructuración del empleo público, los procedimientos para el ingreso, ascenso y retiro de la carrera administrativa y los principios de la Gerencia Pública en la Administración pública.</p> <p>-Sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado</p>	<p>-Ley 909 de 2004 -Decreto-Ley 1567 de 1998 -Decreto 1227 de 2005</p>

Bienestar laboral	-Competencias laborales - Lineamientos técnicos para elaborar los correspondientes manuales de funciones y competencias laborales -sistema de seguridad social integral - Normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional -Sistema General de Riesgos Laborales (SGRL)	-Decreto 2539 de 2005 -Decreto 2772 de 2005 -Ley 100 de 1993 -Ley 489 de 1998 -Ley 1562 de 2012
--------------------------	--	---

Tabla 1. Normatividad sobre bienestar organizacional en Colombia

Capítulo III: Aspectos metodológicos

Hipótesis.

El Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca (ICCU), presenta mal clima laboral porque los programas de bienestar social que realiza la subgerencia administrativa y financiera no incentivan el trabajo colectivo ni la comunicación asertiva en sus empleados.

Metodología

La investigación fue de tipo cuantitativo en un nivel descriptivo, no experimental, transversal ya que permitió conocer las características actuales de las variables que conforman el clima organización del ICCU.

La metodología de trabajo se centró en la obtención y análisis de información primaria y secundaria para realizar el diagnóstico de la entidad. Para el diagnóstico y análisis del instituto se manejó la matriz DOFA que posee el mismo con el fin de determinar estrategias para mejorar el contexto de la empresa. Como instrumento de recolección de información se analizó la información obtenida de la entidad en el área de personal y adicionalmente se llevaron a cabo encuestas que brindaron una mayor cantidad de información. La información fue tabulada y graficada con el fin de obtener tendencias y datos relevantes que permitieron la generación de focos de atención en el planteamiento del modelo de gestión.

Método.

La investigación propuesta se realizó a través del método deductivo; que es el proceso de conocimientos que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general, el cual permitirá determinar la percepción que tienen los servidores, sobre las diferentes variables propuestas para diagnosticar el clima organizacional de la entidad. El diagnóstico, la caracterización (DOFA), el análisis/ discusión de los resultados y la matriz factorial sirvieron de herramienta para evaluar los datos obtenidos y proponer las alternativas de mejoramiento.

Muestra de análisis.

La población total corresponde a los 92 empleados del instituto, se trabajaron y consideraron todas las dependencias. Se tomaron como muestra 90 funcionarios, (los 2 restantes se encontraban en su permiso de vacaciones), compuestos por contratistas que llevan más de 1 año y funcionarios de nómina, esto corresponde al 97% del total de la planta del ICCU, el

porcentaje restante para llegar al 100%, corresponde a funcionarios de planta que se encuentran en periodo de vacaciones.

DISPONIBILIDAD DE RECURSO HUMANO						
DEPENDENCIA	No. de funcionarios por nivel de empleo					
	Asesor	Auxiliar	directivo	profesional	Técnico	Total general
GERENCIA GENERAL	3	7	1	6	2	19
OFICINA DE CONTROL INTERNO		1	1	2		4
OFICINA ASESORA JURIDICA	1			10		11
SUBGERNECIA DE CONCESIONES			1	8	1	10
SUBGERENCIA DE INFRAESTRUCTURA			1	17	1	19
SUBGERENCIA DE CONSTRUCCIONES		2	1	7	1	11
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		4	1	5	8	18
Total general	4	14	6	55	13	92

Imagen 2. Planta de personal. Fuente: Plan de gestión ICCU-2017

Instrumentos.

Se empleo como primer instrumento la encuesta estructurada de 21 preguntas y posteriormente se utilizó el cuestionario correspondiente al modelo propuesto por Díaz, Heredia y Lindao (2012).

Análisis de datos y discusión de resultados

Diagnostico estratégico

Dentro de la matriz DOFA que poseía la entidad se identificaron los aspectos relacionados con el objeto final del trabajo y que se mencionan a continuación:

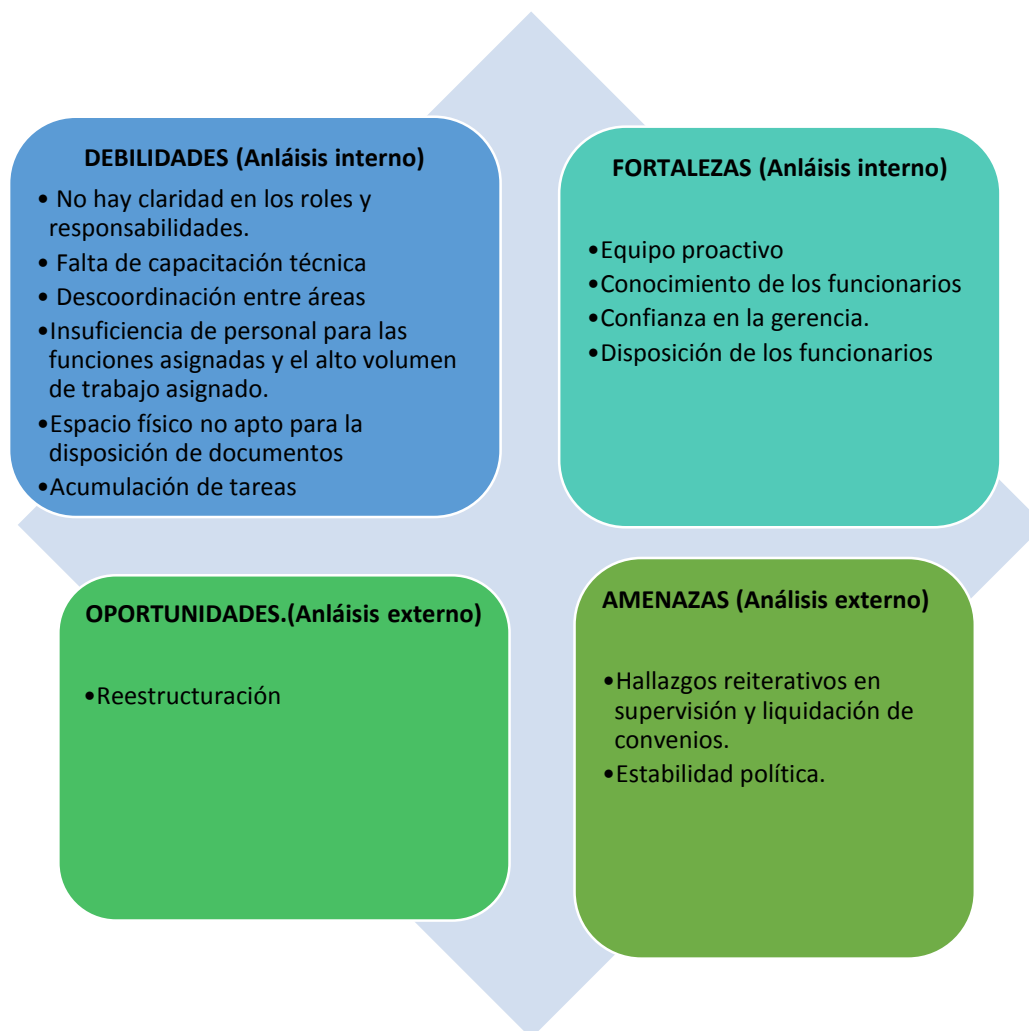


Imagen 3. Matriz DOFA. Fuente: ICCU- 2017

Estrategias

Dentro de las estrategias que posee la entidad se encuentran:

Actividades Recreativas: La recreación es una herramienta fundamental en el aprendizaje social de los funcionarios y de sus familias, generando un espacio de comunicación, interacción y trabajo en equipo que posibiliten el afianzamiento de valores institucionales y personales y el logro de la felicidad.

Actividades Deportivas: El objetivo primordial es el desarrollo de habilidades deportivas en medio de una sana competencia y de esparcimiento, como complemento a la labor diaria, la conveniente utilización del tiempo libre y formación integral del funcionario. De igual manera, estas actividades ayudan a fortalecer el estado físico y mental de cada uno de los funcionarios, generando comportamientos de integración, respeto, tolerancia hacia los demás y sentimientos de satisfacción en el entorno laboral y familiar.

Bienestar social: Con el propósito de dar orientaciones específicas para el diseño y desarrollo de procesos de intervención en cada uno de estos contextos, se definen dos grandes áreas de intervención: Área de Calidad de Vida Laboral y Área De Protección y Servicios Sociales.

Plan de preparación para retiro del servicio y de pre pensionados.

De acuerdo al análisis de los instrumentos se proponen las siguientes estrategias:

- Gestionar una modificación y ajuste a la planta del personal del Instituto.
- Establecer y ejecutar el Plan Institucional de Capacitación que permita fortalecer las competencias técnicas del personal. Realizar convenios con entidades de educación técnica, tecnología y profesional para adelantar proyectos institucionales de desarrollo interno.

Variables de medición del clima laboral.

Para lograr medir de manera cualitativa las actitudes de los colaboradores del ICCU se propuso como instrumentos de medición la metodología propuesta por Likert R. (1932), la escala Likert (escala de 1 a 5) corresponde a un conjunto de afirmaciones que se plantean a las personas

que respondan a un cuestionario, donde pueden expresar su grado de acuerdo o desacuerdo frente a dichas afirmaciones. Para este caso, los cuestionarios se presentan a través de variables, (Orientación organizacional, administración del Talento Humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en equipo, competencias laborales y ambiente físico), los encuestados manifestaron su grado de acuerdo o desacuerdo, según la siguiente escala:

TD: Total Desacuerdo = 1

D: Desacuerdo = 2

NAD: Indiferente = 3

DA: Acuerdo = 4

TA: Total Acuerdo = 5

Una vez aplicados los instrumentos, se procedió a la tabulación de las respuestas. Dicha tabulación consistió en establecer las frecuencias de respuesta correspondientes a cada uno de los cinco grados que integran la escala. El instrumento para medir el Clima Laboral de la Institución consto de 7 variables, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems:

Variables de medición del clima laboral		
Variables	Ítems	Total
1. Orientación Organizacional.	1 a 8	8
2. Administración del Talento Humano	9 a 14	6
3. Estilo de Dirección.	15 a 22	8
4. Comunicación e Integración.	23 a 27	5
5. Trabajo en Equipo.	28 a 30	3
6. Competencias Laborales	31 a 37	7
7. Ambiente Físico	38 a 46	9
TOTAL		46

Tabla 2. Variables de Medición del Clima Laboral. Fuente: (Díaz, Heredia y Lindao, 2012.p.

27).

Orientación Organizacional: Claridad de los colaboradores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de la Institución, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor. (Díaz, Heredia y Lindao, 2012.p. 27). Los trabajadores conocen la misión, visión y objetivos del Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca (ICCU), pero no demuestran un sentido de pertenencia para que las acciones

que realizan cumplan a cabalidad los procesos de planeación y ejecución, no tienen claro como contribuyen los procedimientos desde su área al funcionamiento global del instituto. El fortalecimiento de los elementos culturales en el interior de las organizaciones constituye un factor esencial en el logro de los objetivos empresariales. Al cumplir con un papel unificador y homogenizador del comportamiento de los individuos. Quienes comprenden qué es lo que se espera de ellos, facilitando de esta forma la consecución de dichos objetivos. (Caicedo y Caldas, 2004.p.3).

Administración del Talento Humano: Nivel de percepción de los colaboradores sobre los procesos institucionales orientados a una adecuada identificación de las funciones a su cargo, a su capacitación, bienestar y satisfacción; con el objetivo de apoyar su crecimiento personal y profesional. (Díaz, Heredia y Lindao, 2012.p. 27). El personal del ICCU no percibe muy bien la administración del talento humano; pese a que la mayoría están satisfechos con las actividades que realizan por ser acordes a sus habilidades, en los demás ítems se evidenció insatisfacción, pues no sienten que hayan sido capacitados adecuadamente por el instituto para recibir sus funciones, perciben que los procesos de capacitación no son prioridad para la institución y que los cargos no se dan por mérito, aunque tienen claro el objetivo de sus actividades, ya que el jefe inmediato es claro y conciso respecto a lo que se debe obtener frente a la actividad o tarea efectuada, el grupo tiene una percepción repartida frente a los incentivos que reciben por sus logros. La dependencia o área de talento humano deberá convertirse en la estrategia operativa del ICCU, para de esta manera potencializar la comunicación entre empleados, entre áreas, articular el trabajo individual y grupal de tal manera que permita el desarrollo óptimo del instituto, de esta manera se logra la participación activa y eficaz en el instituto. Tal y como lo afirma Louffat: “La

administración del talento humano debe ser un proceso proactivo de planear, organizar, dirigir y controlar los fundamentos, técnicas, metodologías y/o prácticas especializadas de reclutamiento selección, capacitación, evaluación del desempeño, carreras y remuneraciones para desarrollar de forma sinérgica e integrada la salud espiritual, la salud emocional, la salud racional y la salud fisiológica de los trabajadores y de la institución en su conjunto”. (Louffat, 2012, pág. 3)

Estilo de Dirección: Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo. (Díaz, Heredia y Lindao, 2012.p. 28). Se tiene una percepción positiva en lo que concierne al jefe inmediato pues se le visualiza como una persona apta para el cargo con habilidades y destrezas que permiten que el área funcione adecuadamente, el trato recibido por parte de estos jefes refleja respeto y cordialidad al momento de realizar observaciones, aunque en un porcentaje del 32% consideran que dicho jefe no tiene muy en cuenta las apreciaciones o recomendaciones que se le suministran, sería óptimo incentivar procesos de retroalimentación. Esto hace pensar en la necesidad de trabajar la receptividad del empleador y jefes de despacho sobre sugerencias realizadas por parte de los empleados a través de capacitación con temas concretos como la participación en la toma de decisiones, entendiendo que la participación es “el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas” (Davis y Newstrom. 1999, p 246)

Comunicación e Integración: Se refiere al intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos entre los miembros de una organización, que fluyen en dirección horizontal y vertical, orientado a fortalecer la identificación y unidad entre los miembros de la entidad. (Díaz,

Heredia y Lindao, 2012.p. 29). El 49% de los encuestados aseguran que si bien es cierto el trato con sus compañeros es cordial y respetuoso, a nivel interno se presentan problemas de comunicación pues se enteran de lo que ocurre en la Institución por comunicaciones informales, en consecuencia, no existe un nivel adecuado de comunicación entre las áreas de trabajo, la comunicación existente entre compañeros permite la consecución de objetivos del área, pero este trabajo se ve fraccionado al no ser articulado por todo el instituto.

Trabajo en Equipo: Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común en el que están comprometidas y se sienten responsables. (Díaz, Heredia y Lindao, 2012.p. 30). Se devela una indiferencia hacia el trabajo en equipo, pues se manifiesta el buen trato con los compañeros, las buenas relaciones sociales, pero se manifiesta al tiempo el interés personal de realizar sus actividades de manera individual y autónoma por factores como el tiempo, las áreas de trabajo, los compromisos laborales. Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo y puedan ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta (s) del instituto. Tal y como lo afirma Ballenato: *“Se debe buscar que los equipos sean eficaces, que logren ideas novedosas, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo, se desarrolla la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del*

equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella". (Ballenato G. 2005.p.1)

Competencias Laborales: Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los colaboradores de una organización, que, en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buen desempeño en el cargo. (Díaz, Heredia y Lindao, 2012.p. 30). Aunque un 54% manifiesta no sentirse motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de la entidad, logran manejar adecuadamente la carga laboral, pues consideran que el bagaje de conocimientos y destrezas que poseen contribuyen al éxito de las actividades, pero aun así se genera gran zozobra, el 40% no tiene idea de si realmente logran superar las expectativas de sus jefes inmediatos, la mayoría se muestra imparcial.

Ambiente Físico: Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los colaboradores. (Díaz, Heredia y Lindao, 2012.p. 31). Existe una buena percepción frente al ambiente físico de trabajo; la mayoría consideran que su puesto de trabajo es seguro, permanece limpio y ordenado, el 29% señala índices molestos de contaminación auditiva, la iluminación y la ventilación es la adecuada; el 26% de los empleados considera que no se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento de los equipos.

Alternativas de mejoramiento

Se puede mejorar el clima laboral del ICCU a través del “desarrollo organizacional”, de esta manera se optimizará la gestión que efectúa la oficina de talento humano, algunos de los factores claves a gestionar son: la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, el liderazgo efectivo, canales y redes de comunicación interna, capacitaciones periódicas tanto en conocimientos específicos de las disciplinas como en habilidades, actitudes, comportamientos y destrezas para generar ambientes propicios laborales, sensibilización, pertenencia e identidad hacia el instituto, conllevando a un control interno de mejoría en la calidad. Para ello es importante diseñar un instrumento de seguimiento y autoevaluación que pueda ser aplicado periódicamente, permitiendo medir, cualificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Evaluación desempeño dirigida al área/dependencia talento humano, bajo la directriz de mejorar y fortalecer el plan de acción de dicha dependencia, es adecuado crear un grupo de trabajo encaminado a estructurar, diseñar, coordinar y ejecutar el instrumento evaluativo, las actividades de socialización y retroalimentación para producir beneficios a la gestión interna del instituto. Los resultados hallados no serán parámetros de despido sino factores alertantes sobre situaciones que deben ser manejadas con prioridad, de esta forma permitirá brindar orientación a los empleados y obtener apreciaciones y respuestas honestas, para disminuir el temor al despido de su cargo. La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar y ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la entidad.

Constituir canales de comunicación asertivos mediante los cuales los colaboradores tengan acceso a información oficial del instituto de primera instancia. Esto se podría ejecutar mediante la realización de grupos primarios por áreas/dependencias, al menos dos a nivel general, que puedan actuar con periodicidad semanal o quincenal; posibilitando una atmósfera de confianza que promueva la realización de la labor diaria a partir de la consecución de objetivos comunes que aumentara el autocontrol, autodirección, el autoanálisis y autocrítica de los miembros y de los equipos de trabajo, desarrollando habilidades para la resolución de crisis o conflictos, la toma de decisiones y favoreciendo la apropiación de las políticas y procedimientos del instituto.

Generar un plan de incentivos como estímulo al excelente desempeño de los empleados; la principal herramienta para medir el resultado es la evaluación del desempeño, sin embargo, sería conveniente incentivar la investigación, el desarrollo de proyectos sociales, culturales, educativos e iniciativas que puedan ser impulsadas por el personal desde las diferentes áreas.

Capacitación y desarrollo del personal, como un proceso planeado e intencional para que, a partir de estrategias, los coparticipes tengan el tiempo adecuado de preparación y consulta frente al tema a impartir y puedan crear objetivos a corto, mediano y largo plazo, en los comportamientos y conductas de sus compañeros o de los empleados en caso de ser necesario agentes externos expertos en los temas postulados, estos objetivos deben promover las transformaciones que necesita el instituto. Los temas de dichas capacitaciones deben sujetarse al consenso de todo el personal del instituto, abordándose temáticas coherentes a las múltiples situaciones del trabajo disciplinar y de la convivencia laboral.

Conclusiones

La actividad alineada a la misionalidad, permitirá su utilización para la toma de decisiones en aspectos como la modernización administrativa, la gestión y optimización del talento humano, de otro lado brinda insumos para mejorar el desempeño del personal, competitividad entre los trabajadores, mejor respuesta de la organización ante los retos y desafíos misionales, factores involucrados directamente con el clima laboral.

Se devela la existencia de microclimas dentro del instituto por cada dependencia, estos contribuyen el buen desarrollo de las relaciones sociales, pero tienden a perder fuerza al momento de organizar equipos de trabajo con otras dependencias para el logro de metas institucionales, en consecuencia las capacitaciones y actividades grupales deben ser reforzadas desde la dependencia administrativa, entre los factores a trabajar se encuentran: comunicación asertiva, aprecio e iniciativa para los empleados, liderazgo motivacional y los demás que competan desde los enunciamentos que realice el personal del ICCU.

Dentro de las fortalezas del instituto se encuentran las competencias laborales de los empleados quienes logran manejar adecuadamente y cumplir en los tiempos estipulados con la carga laboral, debido a que el bagaje de conocimientos y destrezas que poseen contribuyen al éxito de las actividades, pero, aun así, se genera una atmosfera de zozobra, el 40% no tiene idea de si realmente logran superar las expectativas de sus jefes inmediatos.

El compromiso para la mitigación de estos factores que afectan el clima laboral radica directamente de la gerencia general y en la subgerencia administrativa y financiera, pues se requiere mejor gestión al talento humano del instituto para promover una cultura organizacional propia, que genere factores motivacionales en cada uno de sus empleados, para ello es fundamental generar dentro de los horarios laborales actividades que favorezcan al aprendizaje e interiorización de los principios del instituto, dando paso también así a las propuestas desde y para los empleados.

Las alternativas propuestas en este estudio se consideran insumos para el desarrollo de políticas de bienestar y calidad de vida laboral, que están orientadas a mejorar el desarrollo organizacional e integral para en consecuencia aumentar los niveles de motivación, satisfacción, eficacia, eficiencia, e identidad con el instituto.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, G. (1992): "El Constructo Clima Organizacional: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes". Rev. Interamericana de Psicología Ocupacional. 11(1-2), pág. 25-50.
- Arias WL. Clima organizacional en ocho empresas de Arequipa. Ilustro. 2013; 4:39-56.
- Ballenato Prieto Guillermo, trabajo en equipo, dinámica y participación en grupos; ed. Pirámide. Barcelona 2005 capítulo 1 p1.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México, D.F.: Trillas

- Cabrera, Gilmar. Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional, Universidad Central de Chile, 1996.
- Camacaro, P. (2001). La Satisfacción Laboral como Calidad de Vida en Trabajo y sus Efectos en el Bienestar Social del Personal Civil de la Aviación Militar Venezolana, Editorial de Artes Gráficas del Ministerio de la Defensa, Caracas, 2001.
- Caycedo, Sugey luz y Caldas. Marisol. 2002. Monografía: "La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de Sistemas de Gestión de Calidad basados en la norma ISO 9000". Bogotá. Universidad Nacional de Colombia
- Cequea, M.; Rodríguez-Monroy, C.; Núñez, M. (2010). La productividad desde una perspectiva humana. Congreso Internacional de Estrategias Empresariales 2010. Costa Rica.
- Davis y Newstrom, comportamiento humano en el trabajo, Mac Graw Hill. México. 1999, p 246
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (febrero de 2005). Guía de intervención para la Cultura Organizacional, el Clima Laboral y el Cambio Organizacional.
- Recuperado el 8 de julio de 2018, de <http://cdim.esap.edu.co/>:
<http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/guiaclimaculturacambio.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (noviembre de 2012). Sistema de Estímulos Orientaciones Metodológicas. Recuperado el 28 de junio de 2018, de
<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1590.pdf/c820d4f2-21f9-4a7b-be3e-9af7b498459c>
- Diaz Pinilla Mariela & Gestión Humana Colombia, Clima 18, barranquilla, Colombia, 2008, 4p.

- Evans, Martin G. Leadership and motivation: A core concept. In: Academy of Management Journal, March, 1970, vol. 13, no 1, p. 91- 102.
- Fayol, Henry. Administration Industrial y General (3^a ed.). Barcelona: Orbis, 1986.
- Fiedler, Fred E. A theory of leadership effectiveness. 1967.
- Forehand G.A., Gilmer B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. Management of organizational behavior. New Jersey: Prentice-Hall, 1969.
- House, Robert J., Baetz, M.L. Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. En: Research and Organizational Behavior, 1979. Vol 1, p. 399-421
- Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca – ICCU. Informe de gestión 2017. Gaceta15084. (15 de agosto de 2013). Recuperado el 2 de julio de 2018, de http://www.epc.com.co/docs/Gaceta15084-Agosto15de2013-Transitoriedad_del_D_734_de_2012.pdf
- Jones, Gareth; George Jennifer. Administración contemporánea (6ta Edición). México: Mc Graw Hill, 2010.
- Kast, Freemont.E., Rosenzbeig, James. (1976), “Administración en las Organizaciones”, México, McGraw-Hill.
- Krajewski, L., & Larry, R. (2003). Administración de operaciones, estrategias y análisis. 5Ta. edición. México: Pearson Educación.

- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitude. *Archives of Psychology*, 140, 5-55.
- López, C. (Julio de 2011). Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor, sus fundamentos. Recuperado el 5 de julio de 2018, de <https://www.gestiopolis.com>:
<https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
- Louffat, E. (2012). Administración Del Potencial Humano. En E. Louffat, *Administración Del Potencial Humano* (págs. 26-29). Buenos Aires, Argentina: Cengage learning.
- Lussier, Robert, Achua Christopher. *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades* (2a. Edición). México: Thomson Learning, 2002.
- Mayo, E. (1933) *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge Mass. Harvard University Press.
- McGregor, Douglas (1966). *Leadership and motivation*. Oxford, England: M.I.T. Press.
Rescatado en: psycnet.apa.org
- Nacional, Ministerio de Educación; Vélez White Cecilia María; (12 de julio de 2010). Carta de Valores y Directrices Éticas. Recuperado el 20 de junio de 2018, de RESOLUCIÓN NÚMERO 6115 DE 2010: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-265914_archivo_pdf_carta_valores.pdf
- Naranjo, M. “Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo”. *Revista Educación*33 (2). 2009: 153-170.
- Occidente, U. A. (2007). Guía para el desarrollo del marco lógico. Obtenido de http://www.uao.edu.co/sites/default/files/GUIA_MARCO_LO.pdf

- Piedrahita, M. R. (2013). Modelo de gestión del talento humano basado en competencias por la policía nacional. (F. C. Económicas, Ed.) Recuperado el 10 de julio de 2018, de repository.unimilitar.edu.co:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11201/1/MarinPiedrahitaRobertoAndres2013.pdf>
- Pinto, M. (1998). Gestión de la Calidad en Documentación. *Anales de Documentación*, 171-183
- Palomino, Pablo Ruiz. Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. En: Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales, 2009, no 5, p. 1-16.
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª. edición, Editorial Prentice Hall, 1999. México
- Rosenzweig, Kast. Administración en las Organizaciones. I.S.B.N: 968451449 Editorial: McGraw Hill, 1995.
- Talavera Pleguezuelos, C: Calidad Total en la Administración Pública. Granada: Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional, 1999. ISBN: 84-88282-42-7.
- Salazar, José. Guerrero, Julio. Machada, Yadira & Cañedo, Rubén. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Cuba: Scielo. 2009, p. 1.
- Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Rev Cubana Salud Pública*. 2013 [citado 26 Abr 2014];39(2):385-93. Disponible en: http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es

- Tejada, M. C., & Córdoba Gómez, A. (2015). Análisis del Clima Laboral de los Servidores Públicos en el Sector Central de la Defensoría del Pueblo. Recuperado el 3 de julio de 2018, de:
<https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/3595/1/19429983.pdf>
- Uribe, J. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. México: El manual moderno.
- Valda, J. (2013). Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger.. 27-12-2017, de Grandes Pymes. Recuperado:
<http://www.grandespymes.com.ar/2013/01/08/los-9-factores-que-determinanel-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>
- Vargas, J. (2010). Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal. Proyecto de grado. Colombia. Pereira.
- Virgüez Peña, A. (2009). Guía para diseño programa de bienestar laboral sector docente. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Vroom, Victor H.; Jago, Arthur G. The role of the situation in leadership. In: American Psychologist, 2007, vol. 62, no 1, p. 1
- Wilches, E., Bolívar, L. Cambio organizacional: Una óptica psicosocial. Universidad de La Sabana. 2007.

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario clima laboral

25. PERCEPCION CLIMA ORGANIZACIONAL.											
	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Conozco la misión y visión del ICCU	0	20	29	9	32	90	0%	22%	32%	10%	36%
Considero que los objetivos del ICCU son claros.	0	27	39	14	10	90	0%	30%	43%	16%	11%
Soy consciente de mi responsabilidad frente a los valores del ICCU y actúo en concordancia con los mismos	0	28	29	16	17	90	0%	31%	32%	18%	19%
El ICCU me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades	30	30	10	10	10	90	33%	33%	11%	11%	
Cuento con los medios necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.	29	25	20	10	6	90	32%	28%	22%	11%	7%
En mi área de trabajo mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.	0	10	47	23	10	90	0%	11%	52%	26%	11%
Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.	2	2	49	18	19	90	2%	2%	54%	20%	21%
Considero que mis funciones y/o obligaciones están claramente determinadas.	10	10	30	20	20	90	11%	11%	33%	22%	22%
Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco	10	13	27	15	25	90	11%	14%	30%	17%	28%
El cargo que desempeño está de acuerdo con mis conocimientos y capacidades	14	16	29	20	11	90	16%	18%	32%	22%	12%
Los eventos de capacitación en los que participo, están relacionados con mi formación y el perfil de mi cargo.	0	7	48	18	17	90	0%	8%	53%	20%	19%
Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en el ICCU.	39	29	4	9	9	90	43%	32%	4%	10%	10%
El ICCU me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.	30	20	22	10	8	90	33%	22%	24%	11%	9%
Mi jefe inmediato tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.	0	18	19	19	34	90	0%	20%	21%	21%	38%
Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos	0	15	17	30	28	90	0%	17%	19%	33%	31%
En mi área de trabajo, el jefe asigna la carga laboral de forma equitativa.	13	17	11	25	24	90	14%	19%	12%	28%	27%
Mi jefe inmediato asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.	0	27	11	23	29	90	0%	30%	12%	26%	32%
Mi jefe me orienta con criterio técnico y respeto.	0	0	12	35	43	90	0%	0%	13%	39%	48%
Mi jefe inmediato tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.	5	9	29	27	20	90	6%	10%	32%	30%	22%
Recibo retroalimentación de mi jefe (observaciones) tanto en aspectos positivos como negativos acerca de mi trabajo.	0	4	30	26	30	90	0%	4%	33%	29%	33%
El grupo directivo delega responsabilidades que contribuyen a la oportuna toma de decisiones.	0	17	19	24	30	90	0%	19%	21%	27%	33%
Mi jefe me asigna funciones de acuerdo a mi perfil ocupacional y mi cargo.	0	28	15	18	29	90	0%	31%	17%	20%	32%
Mi jefe inmediato me motiva y reconoce mi trabajo	4	18	16	24	28	90	4%	20%	18%	27%	31%
En mi área de trabajo se han logrado establecer canales de comunicación adecuados con mis compañeros.	0	44	19	17	10	90	0%	49%	21%	19%	11%
Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la Entidad.	9	24	18	23	16	90	10%	27%	20%	26%	18%
En mi área compartimos información útil para el trabajo	1	1	50	23	15	90	1%	1%	56%	26%	17%
Me siento satisfecho con la manera en que me comunico con mis compañeros.	20	31	9	10	20	90	22%	34%	10%	11%	22%
Cuando surge un problema se con exactitud con quien debo resolverlo.	10	19	29	14	18	90	11%	21%	32%	16%	20%
En mi área se fomenta el trabajo en equipo	0	28	24	18	20	90	0%	31%	27%	20%	22%
En los grupos en los que participo los objetivos son compartidos por todos sus integrantes	0	2	48	23	17	90	0%	2%	53%	26%	19%
Mi grupo trabaja con autonomía en relación con las otras áreas.	9	12	27	24	18	90	10%	13%	30%	27%	20%
Creo que mi actitud y mis acciones también inciden en el ambiente de trabajo del ICCU	3	5	47	17	18	90	3%	6%	52%	19%	20%
En mi trabajo tengo la posibilidad de hacer una buena utilización de mis conocimientos.	9	11	16	25	29	90	10%	12%	18%	28%	32%
Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.	11	19	17	29	14	90	12%	21%	19%	32%	16%
Supero las expectativas de desempeño frente a mi actividad laboral.	0	0	55	16	19	90	0%	0%	61%	18%	21%
Estoy dispuesto hacer esfuerzos cuando sea necesario por el bien del ICCU	0	0	1	44	45	90	0%	0%	1%	49%	50%
Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de la Entidad.	49	7	2	17	15	90	54%	8%	2%	19%	17%
Mi satisfacción frente al trabajo que realizo en la entidad es...	0	0	36	21	33	90	0%	0%	40%	23%	37%
Mi área de trabajo tiene un ambiente seguro	0	22	14	28	26	90	0%	24%	16%	31%	29%
Mi área de trabajo permanece ordenada	0	11	28	22	29	90	0%	12%	31%	24%	32%
Mi área de trabajo permanece limpia.	5	10	15	22	38	90	6%	11%	17%	24%	42%
En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento necesarias.	11	13	16	31	19	90	12%	14%	18%	34%	21%
En mi área de trabajo existe contaminación auditiva (ruido)	26	16	14	24	10	90	29%	18%	16%	27%	11%
En mi área de trabajo la iluminación es adecuada.	1	11	35	22	21	90	1%	12%	39%	24%	23%
Mi área de trabajo tiene la suficiente ventilación.	9	24	23	14	20	90	10%	27%	26%	16%	22%
Tengo los equipos y herramienta necesarios y en buen estado para el desempeño de mis funciones.	0	23	16	28	23	90	0%	26%	18%	31%	26%

Anexo B. Encuesta

1. Tipo de vinculación con la empresa.

2. ¿Cuántos años lleva laborando en el ICCU?

3. ¿Qué edad tiene?

4. Estado civil: Soltero (a), Casado (a), Unión Libre, Separado (a), Viudo (a)

5. Hijos con edades entre:

- 0-5 años
- 6-10 años
- 11-15 años
- 16-18 años
- Mayor de 18 años
- Sin Hijos (as)

6. Nivel de estudios:

- Bachiller
- Técnico
- Tecnólogo
- Profesional
- Especialización
- Maestría
- Doctorado
- Post-Doctorado

7. Personas a cargo:

- Hijos
- Cónyuge
- Mama
- Papa
- Discapacitados mayores de edad

- Ninguno

8. De las siguientes actividades propuestas indique, la de su interés:

- Deportivas
- Recreativas
- Artísticas y Culturales
- Promoción y prevención de salud
- Capacitación informal en artes y artesanías.
- Preparación pre pensionados.

9. Actividades deportivas de interés:

- Fútbol
- Microfútbol
- Baloncesto
- Voleibol
- Tenis de Mesa
- Natación
- Gimnasio
- Escuelas deportivas.

10. Actividades recreativas de su interés:

- Caminatas ecológicas
- vacaciones recreativas hijos
- Paseos familiares
- Día del niño
- Día de la secretaria
- Otro

11. Actividades sugeridas para prepensionados:

- Talleres
- Actividades de tiempo libre y recreación
- Planes de inversión económica.

12. ¿Se encuentra a gusto con los servicios prestados por la caja de compensación familiar?

SI NO

13. ¿De cuál de los servicios que ofrece la Caja de Compensación Familiar le interesa recibir información?

- Turismo
- Subsidio
- Crédito
- Educación
- Deportes
- Salud
- Vivienda
- Recreación

14. ¿Requiere información acerca de los servicios de promoción de programas de vivienda ofrecidos por el FNA, Caja de Compensación Familiar, ¿u otras entidades financieras?

SI NO

15. Necesidad de capacitación en:

- Informática (Excel , Prezi, word, power point)
- Contratación Estatal
- Idiomas (Ingles)
- Técnicas de Liderazgo
- Técnicas de Trabajo en equipo

- Técnicas de redacción
- Sistema de Gestión de Calidad con base en la norma Internacional ISO 9001:2015
- Sistema de Seguridad en el trabajo con base en la norma.
- Sistema General de Seguridad social en salud.
- Normas Internacionales de Auditoria.
- Normas Internacionales de información financiera NICPS
- Gestión de Riesgos y Plan Anticorrupción
- Transparencia
- Derechos Humanos
- Gestión Predial Financiera
- Gestión Humana
- Gestión Documental
- Infraestructura Vial
- Asociaciones Publico Privadas
- MIPG

16. ¿En qué modalidad considera que se deben realizar las jornadas de inducción y re inducción en la Entidad?

PRESENCIAL VIRTUAL

17. Sexo:

Femenino Masculino

18. Recibo retroalimentación de mi jefe (observaciones) tanto en aspectos positivos como negativos acerca de mi trabajo.

SI NO

19. Tipo de vinculación al ICCU:

- Carrera Administrativa
- Provisionalidad
- Libre nombramiento y remoción
- Periodo fijo

20. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la Entidad.

SI NO

21. ¿Se siente estresado en su jornada laboral?

SI NO