

Valoración del Clima Organizacional y sus principales teorías

Maria Felipe Mendoza Martínez

Mónica Yohana Rodríguez García

Angie Julieth Maldonado Palacios

Diana Marcela Silva Diaz

Asesor

Virgilio Adolfo Paba González

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto, ante todo, a Dios, por darnos la fortaleza, la salud y la sabiduría necesarias para culminar esta etapa de nuestra formación.

A nuestros familiares, por su amor incondicional, apoyo constante y palabras de aliento en los momentos de dificultad.

A nuestros amigos, que con su compañía y consejos hicieron este camino más llevadero. Y especialmente, a todas las personas que trabajan incansablemente por velar por la gerencia del talento humano en los entornos laborales, este trabajo es un pequeño aporte a esa gran labor que realizan día a día.

A todos los que han hecho posible y han hechos parte de este equipo de trabajo a fin de cumplir cada uno de los objetivos propuestos.

Este proyecto está dedicado a todos los docentes y aprendices que, cotidianamente, encaran retos laborales con dedicación, empeño y coraje, incluso en circunstancias que no siempre aseguran su protección. Su contribución es el motor de este trabajo y la esencia de nuestra propuesta.

Asimismo, lo otorgamos a cada integrante de nuestro equipo laboral, por su dedicación, responsabilidad y entusiasmo por generar conocimiento que contribuya a la mejora de nuestro ambiente de trabajo y educativo. Esta investigación refleja el trabajo en equipo y el anhelo auténtico de producir un efecto positivo a través de nuestra capacitación profesional.

Agradecimiento

Agradecemos en primer lugar a la UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD), por brindarnos la oportunidad de formarnos profesionalmente y por su compromiso con la educación tecnológica y profesional en Colombia. Gracias a los instructores por su dedicación, conocimientos y orientación durante todo el proceso académico.

A mi directora y tutor de proyecto, por su valiosa guía, paciencia y por impulsar en mí una mirada crítica y responsable hacia la Gerencia del Talento Humano.

A mis compañeros de formación, por el trabajo en equipo, las experiencias compartidas y el apoyo mutuo.

Ofrecer agradecimientos a todo y cada uno de nosotros por cada uno de sus aportes, por el profesionalismo y dedicación para cumplir los objetivos propuestos en cada una de nuestros proyectos de vida.

Además, agradecemos a nuestras familias por su paciencia y entendimiento durante los extensos días de estudio y dedicación al avance de este estudio. Su respaldo ha sido esencial para mantener nuestra firme determinación y motivación en cada fase del proceso.

En el fondo expresamos nuestra gratitud a Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por orientarnos en este trayecto académico y laboral, y por brindarnos la oportunidad de progresar con esperanza hacia la realización de nuestros objetivos.

Finalmente, agradezco a todas las personas e instituciones que, directa o indirectamente, hicieron posible la realización de este proyecto.

Resumen

El programa “SENA te reconoce” busca incentivar y fortalecer la cultura de seguridad, salud y autocuidado entre trabajadores, instructores y aprendices del SENA. A través de compensaciones económicas y no económicas, se motiva la participación en capacitaciones, el cumplimiento de normas y la prevención de riesgos laborales. El enfoque integral del programa incluye reconocimientos individuales y colectivos, así como campañas educativas que promueven comportamientos seguros. La evaluación constante y los indicadores de seguimiento permiten medir el impacto, logrando una reducción en incidentes y mejorando el clima organizacional. Este modelo representa un avance importante para consolidar una cultura preventiva sostenible en la institución.

Palabras clave: Seguridad y salud en el trabajo, cultura organizacional, autocuidado laboral, clima organizacional, prevención de riesgos

Abstract

The program “SENA recognizes you” aims to motivate and strengthen the culture of safety, health, and self-care among SENA workers, instructors, and apprentices. Through both economic and non-economic rewards, it encourages active participation in training, compliance with regulations, and risk prevention. The comprehensive approach includes individual and group recognitions as well as educational campaigns promoting safe behaviors. Continuous evaluation and monitoring indicators allow measuring the impact, achieving a reduction in incidents and improving organizational climate. This model is an important step towards consolidating a sustainable preventive culture within the institution.

Keywords: Occupational health and safety, organizational culture, self-care at work, organizational climate, risk prevention.

Tabla de contenido

Introducción	9
Planteamiento del Problema	10
Justificación de la Investigación	15
Objetivos	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos.....	18
Hipótesis	20
Antecedentes del Problema.....	22
Marco Teórico	26
Marco Legal	31
Metodología de la Investigación.....	35
Tipo de Investigación:.....	35
Marco Conceptual Complementario:	36
Resultados	39
Programa de Compensación E Incentivos	41
Objetivos Específicos.....	48
Percepción y datos abordados.....	48
Indicadores Globales de Exito:	48
Comunicación y Visibilidad del Programa	49
Sostenibilidad y Visión a Largo Plazo	50
Conclusiones	52
Recomendaciones	53

Referencias Bibliográficas 54

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Desarrollo del Programa</i>	41
Tabla 2 <i>Responsabilidades</i>	42
Tabla 3 <i>Indicadores</i>	43
Tabla 4 <i>Estructura del Programa</i>	43
Tabla 5 <i>Componenetes del programa</i>	46

Introducción

La seguridad y salud en el trabajo (SST) es un componente esencial para el buen funcionamiento de cualquier organización, ya que incide directamente en el bienestar de los trabajadores y en la eficiencia institucional. En el caso del SENA, como entidad formadora del talento humano para el trabajo en Colombia, resulta crucial garantizar que todos sus ambientes laborales, tanto administrativos como formativos; cumplan con condiciones seguras y saludables.

A pesar de contar con normativas claras y un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) basado en el Decreto 1072 de 2015 y la norma ISO 45001, en la práctica se evidencian brechas importantes entre lo establecido y lo que realmente ocurre en las sedes y centros de formación. La falta de señalización, el desconocimiento de protocolos, el uso inadecuado de equipos de protección personal y la escasa cultura de prevención son algunas de las problemáticas identificadas.

Este proyecto busca analizar de manera objetiva y profunda la implementación del SG-SST en el SENA, desde la percepción de sus actores directos, trabajadores, aprendices e instructores, para así proponer estrategias que fortalezcan la cultura de seguridad y fomenten entornos laborales más seguros, saludables y eficaces.

Planteamiento del Problema

La seguridad y salud en el trabajo es un pilar fundamental en cualquier organización, ya que influye directamente en el bienestar de los empleados, su productividad y la eficiencia general de la empresa. En el caso del SENA, una institución clave en la formación técnica y profesional en Colombia, garantizar condiciones laborales seguras es aún más relevante, considerando la diversidad de ambientes de trabajo en los que operan sus instructores, administrativos y aprendices.

Aunque en Colombia existen normativas claras sobre seguridad y salud en el trabajo, su implementación en entidades de gran tamaño como el SENA puede presentar desafíos. Factores como el cumplimiento efectivo de protocolos de prevención, la disponibilidad de equipos de protección personal adecuados, la capacitación constante en riesgos laborales y la respuesta ante emergencias pueden variar entre diferentes sedes y centros de formación. Es importante analizar si estas medidas se están aplicando de manera uniforme y si realmente están protegiendo a los trabajadores y aprendices de posibles accidentes o enfermedades laborales.

Uno de los aspectos críticos a considerar es la percepción que tienen los propios trabajadores sobre su entorno laboral. A pesar de que puedan existir protocolos establecidos, muchas veces las condiciones reales no reflejan lo que dicen las normas. Puede haber situaciones en las que el personal no reciba suficiente información sobre cómo actuar ante un riesgo, o que las instalaciones no cuenten con las condiciones óptimas para prevenir accidentes. Esto puede generar no solo incidentes laborales, sino también estrés y desmotivación en los empleados, afectando su desempeño y calidad de vida en el trabajo.

Otro punto clave es el impacto de la seguridad laboral en la formación de los aprendices. En muchos casos, los estudiantes del SENA realizan prácticas en ambientes de alto riesgo, como

talleres de mecánica, laboratorios químicos o espacios de construcción. Si no cuentan con medidas adecuadas de seguridad o con la orientación correcta, podrían estar expuestos a accidentes que no solo afectarían su integridad física, sino que también podrían generar problemas legales y reputacionales para la institución.

Desde el centro de formación SENA se pueden presentar diferentes riesgos que afectarían directamente la salud y seguridad tanto de aprendices como de instructores y personal administrativo, a pesar de que el SENA tiene los protocolos enmarcados dentro del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, se demuestra que no siempre se implementan de forma efectiva o no le hacen los seguimientos necesarios. Maria Mendoza

El SENA, como institución formadora de talento humano para el trabajo, debe ser un ejemplo en el cumplimiento de las políticas de SST. Sin embargo, se identifican problemáticas como la escasa señalización de zonas de riesgo, el desconocimiento de protocolos de emergencia, el uso inadecuado de equipos de protección personal (EPP) y una cultura de prevención poco desarrollada en algunos ambientes de formación.

Dado este panorama, es fundamental realizar un análisis detallado sobre la situación actual de la seguridad y salud en el trabajo dentro del SENA. Es necesario identificar las posibles brechas entre la normativa y la realidad cotidiana de los empleados y aprendices, así como evaluar las estrategias actuales de prevención y respuesta ante emergencias. Con base en estos hallazgos, se podrán proponer mejoras que permitan fortalecer la cultura de seguridad en la institución y garantizar un ambiente laboral más seguro y eficiente para todos.

Teniendo en cuenta que los sistemas de gestión en una organización son tan importantes para la consecución de los objetivos empresariales, es por ello que el Sistema Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo busca un mayor compromiso con el tratamiento de peligros y

riesgos que pueden afectar a los colaboradores que desarrollan sus actividades en la Entidad, así mismo, a los Clientes – Usuarios y demás grupos de valor y grupos de interés que puedan estar expuestas a peligros asociados. El Decreto 1072 de 2015 y la norma ISO 45001, son la base para la implementación de este sistema, por su parte Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo son todas las actividades planeadas, cuyo objetivo es anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la Seguridad y Salud en el Trabajo, por medio de un proceso lógico por etapas, basado en la mejora continua, con base en la norma NTC ISO 45001 y el Decreto 1072 del 2015.

Es importante tener en cuenta la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo que el SENA, a través de su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), se compromete a prevenir los incidentes, accidentes y enfermedades laborales mediante acciones preventivas y la participación de todos sus trabajadores. Estas acciones tienen como objetivo promover una cultura de autocuidado, mejorando así las condiciones de salud física, mental y social de nuestro entorno laboral.

Para cumplir con este compromiso, el SENA se dedica a la identificación, evaluación y control continuo de los peligros, riesgos y amenazas presentes en el entorno de trabajo. De esta forma se busca identificar oportunidades de mejora y aplicar controles adecuados que fortalezcan el sistema de gestión, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales tanto de la entidad como de las partes interesadas.

Es un compromiso de la alta dirección liderar el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, promoviendo su consulta y participación que contribuya a propiciar un ambiente de trabajo sano y seguro.

Objetivos Seguridad y Salud en el Trabajo.

Mantener y mejorar las actividades proyectadas en el SG-SST y del Plan Estratégico de Seguridad Vial acorde con los requisitos legales, identificando peligros y controlando los riesgos asociados al entorno y desplazamientos laborales.

Promover entornos laborales seguros y saludables, implementando acciones de prevención de violencias, acoso y fortalecimiento de hábitos saludables para reducir el impacto a la salud física, mental y emocional de los trabajadores.

Promover y prevenir a los trabajadores frente a peligros que se presenten en los centros de trabajo y desplazamientos laborales, fomentando una cultura encaminada al autocuidado, la reducción de enfermedades laborales, accidentes de trabajo, accidentes de siniestros viales y su rehabilitación previniendo la severidad de las secuelas funcionales, laborales y psicológicas.

En este escenario, es alarmante constatar que, pese a los progresos normativos y a las iniciativas institucionales, todavía existen desigualdades considerables en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral dentro del SENA. Estas deficiencias se evidencian en la inadecuación del personal a los protocolos, la escasa disponibilidad de recursos para la prevención de riesgos, y la escasa implicación activa de los participantes en la cultura de autocuidado.

Esta circunstancia no solo pone en riesgo la salud y la protección de los miembros de la comunidad educativa, sino que también impacta en la realización de las metas misioneras de la institución. Un ambiente peligroso provoca ausentismo, reduce la motivación y restringe el aprendizaje práctico de los aprendices.

Por lo tanto, resulta imprescindible llevar a cabo una evaluación meticulosa y imparcial que facilite el diagnóstico del estado presente del SG-SST en el SENA, detectar sus principales falencias y sugerir estrategias de mejora factibles. Este estudio no solo aportará al

robustecimiento del sistema, sino que también podrá transformarse en un modelo a seguir para otras entidades públicas que se encuentran con desafíos parecidos.

Justificación de la Investigación

Esta investigación resulta pertinente y necesaria, ya que busca analizar de forma crítica la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en el SENA, una institución emblemática en la formación para el trabajo en Colombia. A partir de este análisis se pretende identificar las principales falencias, riesgos y oportunidades de mejora dentro de sus entornos formativos y laborales, contribuyendo al fortalecimiento de una cultura organizacional centrada en la prevención, el autocuidado y el bienestar integral de la comunidad educativa.

El estudio cobra especial valor en un contexto donde las condiciones de trabajo están siendo transformadas por procesos de digitalización, automatización y nuevas modalidades laborales como el trabajo remoto o en modalidad híbrida. Como lo menciona Chiavenato (2020), la gestión del talento humano requiere un enfoque integral entre salud ocupacional, bienestar emocional y compromiso organizacional. Bajo esta óptica, evaluar el SG-SST no solo es una acción técnica, sino una estrategia que impacta de manera positiva la productividad institucional, la imagen corporativa y la satisfacción de los usuarios internos.

De igual manera, esta investigación permitirá generar propuestas fundamentadas para el rediseño y el fortalecimiento de las políticas y prácticas del SG-SST en el SENA. Estas propuestas incluirán estrategias de comunicación, programas de sensibilización, mecanismos de participación activa y procesos de capacitación continua, alineados con los principios de mejora continua y participación que exige la norma ISO 45001. Así lo respaldan autores como Cuesta Santos (2010) y Alles (2005), quienes afirman que el desarrollo del talento humano requiere entornos seguros, saludables y motivadores.

Por otro lado, este trabajo de grado aporta al conocimiento académico y práctico, al generar insumos útiles tanto para la gestión interna del SENA como para otras instituciones públicas que enfrentan desafíos similares en la implementación de sus sistemas de seguridad y salud en el trabajo. La propuesta busca convertirse en una herramienta de consulta y acción para la toma de decisiones basadas en evidencia, promoviendo un entorno laboral digno, seguro y eficiente.

Debemos evaluar el funcionamiento actual del SG-SST dentro del SENA se vuelve crucial para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora y, sobre todo, para entender las percepciones de los trabajadores, instructores y aprendices frente a su implementación y eficacia. El **Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)**, como entidad formadora del talento humano y con una gran diversidad de ambientes de formación técnica y tecnológica, enfrenta un desafío considerable en la consolidación de un SG-SST robusto, sostenible y adaptable a sus múltiples sedes, programas y actores.

En conclusión, la investigación se justifica en la necesidad urgente de cerrar la brecha entre lo normativo y lo operativo en materia de seguridad y salud laboral dentro del SENA, fortaleciendo así su capacidad de formar talento humano en condiciones que protejan su integridad física y mental, y asegurando la sostenibilidad y calidad de sus procesos educativos y administrativos

A su vez, este trabajo adquiere una dimensión ética y social cuando centra el debate en el valor de las personas que participan en el proceso de formación y en el trabajo. Asegurar unas condiciones de trabajo seguras no es suficiente con exigir las como un deber normativo, sino que debe aparecer como una evidencia del compromiso institucional por los derechos fundamentales, la dignidad de las personas y de los miembros de la comunidad educativa. La investigación

ofrece, así, la ocasión para generar una transformación cultural respecto del cuidado colectivo, el sentido de la responsabilidad compartida, y el liderazgo preventivo, contribuyendo a la construcción de instituciones menos frías, más resilientes y orientadas a alcanzar el bienestar y la seguridad laboral. De esta manera, el refuerzo del SG-SST en el SENA no solo repercutirá en el descenso de la accidentalidad laboral, sino también en la mejora del clima organizacional, del sentido de pertenencia y de la cohesión organizativa, aspectos esenciales para alcanzar la misión.

Es por tanto la necesidad de fortalecer el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), una entidad clave en la formación técnica y tecnológica. Porque debido a la naturaleza práctica de los programas que distribuye, los riesgos laborales son inherentes a muchas de sus actividades, lo cual demanda una gestión efectiva y proactiva en materia de SST.

Los antecedentes evidencian la existencia de incidentes laborales, deficiencias en la implementación de medidas preventivas y debilidades en los procesos de sensibilización y capacitación sobre seguridad. A pesar de los esfuerzos institucionales por mejorar la gestión del riesgo, persisten brechas que afectan directamente la integridad física y mental de aprendices e instructores, así como la calidad del ambiente formativo.

Esta investigación permitirá identificar oportunidades de mejora en los procedimientos de seguridad, fomentar una cultura preventiva dentro de la comunidad educativa y aportar recomendaciones prácticas para la consolidación del SG-SST. Así, contribuirá no solo al cumplimiento normativo, sino también al bienestar y productividad de los actores involucrados en los procesos de formación profesional del SENA.

Objetivos

Objetivo General

Realizar un análisis detallado y crítico sobre la implementación actual del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en los centros de formación del SENA, con el fin de identificar las principales falencias, riesgos y debilidades en los procesos de prevención, protección y promoción de la salud ocupacional. Este análisis permitirá proponer acciones concretas de mejora que fortalezcan la cultura de autocuidado, garanticen condiciones laborales seguras para aprendices, instructores y personal administrativo, y aseguren el cumplimiento efectivo de la normativa vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar los principales riesgos laborales y condiciones inseguras presentes en los ambientes de formación y trabajo del SENA, teniendo en cuenta factores como la infraestructura, el uso de equipos de protección personal (EPP), la señalización de zonas de riesgo, y el cumplimiento de protocolos de seguridad en las diferentes sedes.

Determinar el nivel de implementación y cumplimiento del SG-SST en el SENA, conforme a la normativa vigente.

Identificar los retos y barreras que afectan la correcta ejecución del SG-SST dentro de la institución.

Evaluar las acciones de comunicación interna empleadas para la divulgación del SG-SST en el SENA y su impacto en el desarrollo de la comunidad institucional, para mejorar el uso de los recursos informativos y aumentar el número de participantes de la comunidad institucional en la gestión del SST.

Analizar la percepción y el nivel de conocimiento que tienen los aprendices, instructores y personal administrativo del SENA sobre el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), con el propósito de identificar vacíos en la comunicación institucional, necesidades de capacitación y el grado de apropiación de la cultura preventiva dentro de la comunidad educativa.

Implementar políticas de control y evaluación que permitan comprobar de forma regular, la incidencia de los resultados de las estrategias sobre el SG-SST, asegurando la sostenibilidad del mejoramiento e integración de cambios en la cultura institucional al enfoque de seguridad y prevención de riesgos laborales.

Diseñar propuestas y estrategias de mejora enfocadas en fortalecer la cultura organizacional en torno a la seguridad y salud laboral, mediante acciones preventivas, campañas educativas, programas de sensibilización, y la incorporación de buenas prácticas que promuevan entornos laborales más seguros, saludables y comprometidos con el bienestar integral de todos los actores del SENA.

Realizar actividades de promoción, prevención de riesgo asociado a señalización en la institución, junto con la participación en las actividades de capacitación, respetar y aplicar las instrucciones de los elementos de señalización establecidos para la institución.

Ubicar las señales de seguridad de tal manera que puedan ser observadas e interpretadas por los funcionarios y aprendices a los que están destinadas.

Hipótesis

“Evaluación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en el SENA: Retos, Percepciones y Estrategias de Mejora”

En un contexto en el que los entornos laborales están en constante transformación debido a la digitalización, la automatización, la incorporación de tecnologías novedosas y la aparición de modalidades de trabajo híbrido o remoto, resulta necesario que el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) no sólo dé cumplimiento al marco normativo vigente, sino que también se transforme y se adapte a las dinámicas y riesgos que surgen. En este sentido, una evaluación crítica y participativa del SG-SST del SENA no solo sirve para identificar las debilidades y vacíos en su implementación, sino que también permite reconocer fortalezas del sistema que pueden ser potenciadas y replicadas. Esta evaluación de diagnóstico y de análisis cobra un sentido mayor al ser considerada la influencia que la buena gestión de la SST tiene sobre la productividad, la calidad del ambiente laboral, la motivación del personal, la imagen institucional, etc. De este modo, el presente proyecto aparece no solo como una herramienta de evaluación sino como un insumo estratégico para la construcción de acciones concretas para promover una verdadera cultura de prevención, fomentar la corresponsabilidad de los distintos actores institucionales y fortalecer el compromiso del SENA.

Desde este margen el desarrollo y la puesta en marcha del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) dentro del SENA. Uno de sus propósitos es identificar desafíos que han surgido durante su implementación. Además, se pretende proponer estrategias que contribuyan a fortalecer el funcionamiento del sistema. Analizar estos elementos es fundamental para diseñar mejoras que garanticen el cumplimiento de la normativa vigente y

fomenten una cultura organizacional orientada a la prevención de riesgos laborales y al bienestar integral de trabajadores, aprendices y directivos.

Asimismo, es importante mencionar que los sistemas integrados de Gestión en una organización es parte fundamental de un modelo de operación porque permite a las organizaciones identificar las necesidades y expectativas de la comunidad institucional y generar valor al sistema que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, para la adecuada prestación del servicio.

Por lo tanto, Gestionar los riesgos y peligros mediante la determinación e intervención de controles para prevenir accidentes es importante fortalecer la cultura de autocuidado a través de estrategias de promoción, prevención y mediación de mecanismos de consulta y participación, que se podría brindar a toda la comunidad educativa y continuar con las respectivas capacitaciones del SG-SST frente a los mecanismos de consulta, participación, normatividad, campañas de promoción y prevención, roles y responsabilidades, obligaciones y deberes que permitan el desarrollo de labores sin accidente y enfermedades, terminando con los resultados de la gestión realizada, a fin de proporcionar la protección integral de la salud tanto física como mental de los miembros de la comunidad educativa a través de la prevención y control de riesgos para fortalecer el bienestar y seguridad integral de la población trabajadora y su responsabilidad con la comunidad educativa y facilitar la identificación de áreas o zonas de riesgo, contribuyendo de esta manera a la prevención de accidentes en las diferentes áreas o zonas de trabajo.

Antecedentes del Problema

La gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST) ha adquirido una relevancia creciente en las organizaciones modernas debido a su impacto directo sobre el bienestar del capital humano, la eficiencia operativa y la sostenibilidad institucional. En Colombia, el marco normativo liderado por el Decreto 1072 de 2015 y la adopción de la norma ISO 45001 ha establecido directrices claras para que entidades públicas y privadas desarrollen los sistemas de gestión orientados a la prevención de accidentes laborales, enfermedades profesionales y la promoción de ambientes de trabajo saludables.

En este contexto, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, como institución educativa y formadora de talento humano para el trabajo, se encuentra en una posición estratégica que exige altos estándares en la implementación de su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Sin embargo, diversos estudios y observaciones en campo han evidenciado que, a pesar de contar con normativas y políticas institucionales, existen importantes brechas entre lo establecido y su ejecución real. Esto incluye la insuficiencia de señalización en zonas de riesgo, el bajo uso de equipos de protección personal, la limitada apropiación de los protocolos de emergencia, y una débil cultura de autocuidado entre instructores, aprendices y personal administrativo.

Autoras como García Solarte, Murillo y González (2010) subrayan que la gestión humana debe entenderse desde un enfoque macroprocesal que vincule los objetivos estratégicos organizacionales con el bienestar integral del personal. Desde esta perspectiva, una implementación deficiente del SG-SST no solo compromete la salud del talento humano, sino que también afecta la efectividad de los procesos formativos y administrativos del SENA

De igual forma otros autores como Luna Arocas (2018) y Leal Afanador (2023) plantean que las condiciones laborales y la seguridad física y emocional de los trabajadores son pilares del desarrollo del talento humano y de la productividad inteligente. Por tanto, la ineficacia en la aplicación del SG-SST puede derivar en ausentismo, desmotivación, baja productividad e incluso riesgos legales para la institución.

Además, en entornos formativos con actividades de riesgo, como talleres mecánicos o laboratorios, los aprendices se exponen a peligros que, sin una adecuada gestión preventiva, pueden generar accidentes con consecuencias graves. Esto evidencia la necesidad de evaluar no solamente el cumplimiento formal del SG-SST, sino también la percepción que tienen los actores institucionales sobre su funcionamiento y efectividad, como lo destaca el autor Herrero Blasco (2018) en sus estudios sobre gestión del recurso humano y cultura organizacional.

También se ha evidenciado en los últimos años, que han surgido percepciones mixtas entre los funcionarios e instructores sobre la eficacia del SG-SST implementado en las diferentes sedes regionales. Mientras algunos destacan avances en la cultura preventiva y el cumplimiento normativo, otros manifiestan debilidades en la planificación, seguimiento, participación y mejora continua del sistema. Adicionalmente, se han identificado dificultades en la articulación entre los niveles administrativos y operativos, lo que repercute en la efectividad de las acciones preventivas y correctivas.

Estos sucesos dejan clara la necesidad de cimentar los mecanismos de evaluación y mejora continua en el SG-SST del SENA, haciendo uso de las herramientas diagnósticas que permiten detectar de forma oportuna las falencias estructurales y operativas, así como de propiciar con ello una mayor apropiación de la cultura de prevención de todos los actores institucionales mediante la utilización de lineamientos de formación continua con la realización

de campañas de sensibilización y mediante una comunicación más fluida entre las áreas responsables. En este sentido, resulta clave incluir la participación de aprendices, instructores y personal administrativo en las acciones de diseño e implementación de las prácticas de trabajo que garanticen ambientes de aprendizaje seguros, saludables y sostenibles; solo así será posible cerrar la brecha existente entre la normativa y la práctica, y avanzar a una gestión de la seguridad y salud en el trabajo más alineada con los principios de calidad, equidad y bienestar que promueve el SENA.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), como entidad estatal colombiana encargada de la formación para el trabajo, cuenta con una amplia red de centros de formación a nivel nacional. Dado el carácter técnico y práctico de sus programas, los riesgos laborales a los que están expuestos tanto los instructores como los aprendices pueden ser significativos, especialmente en áreas como mecánica, electricidad, construcción, agroindustria, entre otras.

En años anteriores, se han reportado incidentes y accidentes laborales dentro de los centros de formación del SENA, que han puesto en evidencia la necesidad de fortalecer la gestión del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Factores como la falta de cultura preventiva, el desconocimiento de procedimientos de seguridad, el uso inadecuado de elementos de protección personal (EPP) y la ausencia de una vigilancia activa en algunos centros, han contribuido a la materialización de riesgos laborales.

Además, auditorías internas y reportes de la ARL han mostrado deficiencias en la implementación y seguimiento de los programas de salud ocupacional, lo que ha generado llamados de atención sobre la necesidad de mejorar la identificación de peligros, evaluación y control de riesgos, así como los programas de capacitación y promoción de la salud.

El SENA ha venido desarrollando acciones para fortalecer el SG-SST, sin embargo, persisten desafíos relacionados con la estandarización de prácticas seguras, la concientización de toda la comunidad educativa, y la integración efectiva del sistema en todos los niveles de la organización.

Marco Teórico

La SG-SST es un conjunto de elementos interrelacionados que nos permite establecer políticas, objetivos, procesos y recursos para prevenir riesgos laborales y proteger la salud y seguridad de los trabajadores. Según el Ministerio de Trabajo de Colombia, el SG-SST debe ser implementado de manera progresiva.

No se pueden perder de vista los objetivos de la SG-SST.

Prevenir accidentes y enfermedades laborales.

Promover una cultura de autocuidado y corresponsabilidad.

Cumplir con la normatividad legal vigente en materia de riesgos laborales.

Garantizar el mejoramiento continuo de las condiciones laborales.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), al ser una entidad pública con una alta carga operativa y contacto constante entre trabajadores, aprendices y usuarios, debe garantizar condiciones laborales seguras y saludables. La correcta implementación del SG-SST permite reducir riesgos, mejorar el clima organizacional y aumentar la productividad institucional.

Evaluar un sistema de gestión implica analizar su eficacia, nivel de implementación, cumplimiento normativo y resultados. Se pueden utilizar herramientas como listas de verificación, auditorías internas y análisis de indicadores de gestión para determinar el grado de madurez del sistema.

Autores como Chiavenato (2020) y Oltra Comorera (2013) coinciden en que una correcta articulación entre el bienestar del personal y los objetivos organizacionales permite consolidar entornos de trabajo sostenibles y resilientes, en los que el talento humano se considera no solo como recurso operativo, sino como factor estratégico. En ese sentido, el SG-SST se constituye en

una herramienta de gestión del talento humano que incide directamente en la calidad de vida laboral, en la prevención del ausentismo, en la retención del talento y en la imagen institucional.

En los centros de formación del SENA, donde confluyen aprendizajes prácticos en áreas de riesgo (electromecánica, agroindustria, construcción), la gestión efectiva de peligros y riesgos debe estar fundamentada en el conocimiento técnico, pero también en la formación ética y la sensibilización cultural de sus actores. Por ello, el presente estudio retoma la importancia del diseño y ejecución de campañas de prevención, planes de capacitación continuada, espacios de consulta participativa y mecanismos de evaluación permanente, como factores que permiten madurar una verdadera cultura preventiva en la institución.

Asimismo, se debe resaltar que la evaluación del SG-SST no puede limitarse a la revisión documental o normativa, sino que requiere una mirada crítica y participativa sobre las percepciones, apropiación y nivel de compromiso de los trabajadores frente a las políticas de seguridad. El éxito del sistema, por tanto, depende de su articulación con los procesos misionales del SENA, del liderazgo institucional y de la incorporación transversal de la seguridad en todos los niveles de operación.

Valoración del Clima Organizacional en el SENA. La valoración del clima organizacional en el SENA busca identificar cómo perciben los funcionarios y aprendices su entorno laboral, sus relaciones interpersonales, la comunicación, el liderazgo, la motivación y el sentido de pertenencia. Esta evaluación es fundamental para mejorar el bienestar del talento humano, fomentar un ambiente laboral positivo y optimizar el rendimiento institucional.

El SENA utiliza instrumentos diagnósticos como encuestas y entrevistas para recopilar datos que permitan tomar decisiones acertadas en la gestión del talento humano, promover el trabajo en equipo y fortalecer la cultura organizacional.

Según Crespo, G. (2021) La gestión moderna de recursos humanos se podría decir que la valoración del clima organizacional es el ambiente interno que perciben los colaboradores y que incide directamente en su motivación, satisfacción, productividad y en la retención del talento, Crespo destaca que un clima positivo influye favorablemente en la calidad del trabajo y en el compromiso de los equipos.

Por lo tanto, se podría mencionar algunas teorías por Crespo que podría aportar importantes bases para la identificación para la valoración del clima organizacionales, tales como:

Teoría de los sistemas (pensamiento sistémico) Considera la organización como un sistema interrelacionado, donde los cambios en un subsistema afectan al resto.

Teorías clásicas del comportamiento organizacional Incluye enfoques como la Teoría X e Y (McGregor), que resaltan el impacto del estilo de liderazgo en el clima.

La Teoría Z, con énfasis en estabilidad laboral y sentido de pertenencia,

Gestión por competencias y modelado por alto rendimiento (STAR) este enfoque promueve seleccionar, capacitar y compensar de forma coherente con la estrategia organizacional, fortaleciendo el capital humano.

Subsistema de Calidad de Vida Laboral (CVL) Incluye dimensiones de salud física, mental y bienestar, enfocadas en elevar el clima laboral y reducir costos operacionales.

Es importante resaltar que la valoración del clima organizacional en el SENA representa una práctica esencial dentro de la gestión moderna del talento humano. Esta valoración no solo responde a un cumplimiento normativo, sino que también constituye una herramienta estratégica para fortalecer la eficiencia institucional y el bienestar de sus colaboradores y aprendices de la institución.

Con base en los aportes teóricos de Crespo (2021), se evidencia que un clima organizacional positivo favorece la motivación, el sentido de pertenencia y la productividad del equipo humano. Al considerar modelos como el pensamiento sistémico y las teorías del comportamiento organizacional, es posible comprender que cada dimensión del clima —como el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales y la calidad de vida laboral— está interrelacionada y debe abordarse de forma integral.

Por lo tanto, se recomienda que el SENA continúe promoviendo procesos sistemáticos y participativos de evaluación del clima organizacional, incorporando la percepción de todos los actores institucionales. De esta manera, se podrán diseñar intervenciones más eficaces que no solo mejoren el ambiente laboral, sino que también fortalezcan la cultura organizacional y contribuyan a los fines misionales de la entidad.

Uno de los aspectos más relevantes del SG-SST es la creación de una cultura de prevención. Esto implica que la seguridad y el cuidado de la salud no deben ser considerados únicamente como una obligación legal, sino como una mentalidad y un comportamiento que todos en el SENA deben adoptar. Cuando las personas comprenden los riesgos y se comprometen a evitarlos, se crean entornos laborales más seguros y responsables. En esta cultura de prevención, el liderazgo de las directivas es esencial. Son los líderes quienes deben dar el ejemplo, fomentar buenas prácticas y motivar al resto del personal a involucrarse. Si los directivos, instructores y jefes demuestran con sus acciones que la seguridad es una prioridad, será más fácil que los demás también lo hagan. Es crucial resaltar que el SG-SST no puede funcionar adecuadamente sin la participación de todos. Los trabajadores, instructores y aprendices deben contar con espacios donde puedan expresar sus opiniones, hacer sugerencias y

reportar situaciones de riesgo. La seguridad se construye entre todos, y cada persona tiene un papel fundamental. Además, implementar correctamente el sistema no solo ayuda a prevenir accidentes o enfermedades, sino que también mejora el ambiente laboral, reduce el ausentismo, motiva al personal y fortalece la imagen de la institución. Un lugar que cuida de sus personas es un lugar donde todos quieren estar y dar lo mejor de sí. En resumen, el SG-SST debe integrarse en el día a día del SENA, no como una imposición, sino como una herramienta que contribuye a formar mejores trabajadores y a proteger a quienes forman parte de la comunidad educativa.

Marco Legal

El marco normativo que respalda la implementación del SG-SST en Colombia se sustenta en normas de carácter constitucional, legal y técnico, que garantizan el derecho a un trabajo digno y a un entorno seguro para todos los trabajadores.

Ley 1562 de 2012: Modifica el Sistema de Riesgos Laborales y establece que todas las empresas, públicas o privadas, deben implementar un SG-SST.

Decreto 1072 de 2015: Compila todas las normas del sector trabajo y establece los requisitos para implementar el SG-SST en el Título 4, Parte 2, Libro 2.

Resolución 0312 de 2019: Establece los estándares mínimos del SG-SST que deben cumplir todos los empleadores, incluyendo entidades del Estado como el SENA.

Constitución Política de Colombia (Artículos 25 y 53): Consagra el derecho al trabajo en condiciones dignas y justas, así como el deber del Estado de garantizar la salud y seguridad de los trabajadores.

NTC ISO 45001:2018: Estándar internacional voluntario para sistemas de gestión de SST, que promueve la mejora continua, el liderazgo participativo y la integración de la gestión del riesgo en la estrategia organizacional.

OHSAS 18001 (antecesora de ISO 45001): Aunque ya no está vigente, sentó las bases del enfoque preventivo y de mejora sistemática en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Otras disposiciones como la Ley 1010 de 2006 sobre acoso laboral y la Resolución 2346 de 2007 sobre vigilancia de la salud ocupacional también inciden directamente en el enfoque integral del SG-SST, al tratar aspectos de salud mental, estrés laboral y evaluación de condiciones de trabajo.

En resumen, el marco legal no solo exige la implementación técnica del sistema, sino que también respalda el enfoque humanista, preventivo y participativo que debe adoptar la institución, en concordancia con sus funciones misionales y con su compromiso social como formadora de talento para el desarrollo del país.

Dentro de otras disposiciones normativas tenemos la valoración del clima organizacional en el SENA que está respaldada por diversas normas y lineamientos que garantizan el bienestar laboral, el respeto por los derechos de los servidores públicos y la eficiencia institucional.

Entre los principales marcos normativos se encuentran:

Constitución Política de Colombia (1991)

Artículo 25: El trabajo es un derecho y una obligación social; goza de la especial protección del Estado.

Artículo 53: Reconoce el derecho a condiciones dignas y justas de trabajo.

Ley 909 de 2004 – Normas que regulan la función pública y la gestión del talento humano en el Estado

Establece que las entidades deben propiciar un ambiente laboral adecuado, basado en la equidad, la ética, el respeto y la meritocracia.

Promueve la implementación de sistemas de evaluación y desarrollo organizacional.

Decreto 1567 de 1998 – Sistema Nacional de Capacitación y Bienestar Social para empleados públicos

Obliga a las entidades públicas a implementar programas de bienestar social e incentivos, incluyendo el monitoreo del clima organizacional como herramienta para mejorar el entorno laboral.

Ley 1474 de 2011 – Estatuto Anticorrupción

En su enfoque preventivo, promueve el fortalecimiento del clima ético y organizacional como factor de transparencia en las entidades del Estado.

Código Sustantivo del Trabajo (Art. 57 y 58)

Aunque aplica principalmente al sector privado, algunos principios como el respeto, la no discriminación, la protección de la dignidad humana y la equidad son transversales al empleo público.

Manuales Internos del SENA: El Manual de Talento Humano del SENA y los lineamientos de Bienestar Laboral contemplan la aplicación de encuestas de clima organizacional y la evaluación periódica del ambiente laboral.

Se fomenta una cultura institucional basada en el respeto, la inclusión, la innovación y la participación de servidores y aprendices.

Relación con la Gestión Humana: El marco legal mencionado fundamenta la importancia de realizar valoraciones periódicas del clima organizacional como parte integral de la gestión moderna del talento humano, tal como lo plantea Crespo (2021). Esto permite no solo cumplir con la normatividad vigente, sino también construir entornos de trabajo más armónicos, eficientes y alineados con la misión del SENA.

Este conjunto de leyes, decretos y resoluciones no solo busca que las entidades cumplan con sus obligaciones, sino que también fomente ambientes laborales seguros, respetuosos y que promuevan el bienestar de todos. En el caso del SENA, estas normas actúan como una guía para fortalecer tanto la salud y seguridad en el trabajo como el clima organizacional. Es fundamental entender que el marco legal no se queda solo en el papel; debe aplicarse de manera efectiva en los entornos donde instructores, aprendices y personal administrativo interactúan. Además,

proporciona una base sólida para que las decisiones tomadas desde la gestión humana se centren en el respeto, la inclusión, el buen trato y la mejora continua del ambiente laboral.

Gracias a este respaldo legal, el SENA puede desarrollar programas de formación, campañas de prevención, actividades de bienestar y espacios de participación que aseguren que todos los involucrados se sientan escuchados, cuidados y valorados. De esta manera, se construye no solo una institución más eficiente, sino también más humana y comprometida con su gente. En resumen, el marco legal proporciona al SG-SST y a la valoración del clima organizacional un soporte firme, pero también nos invita a ir más allá del mero cumplimiento normativo: a trabajar con responsabilidad, empatía y una visión a largo plazo por el bienestar de toda la comunidad educativa del SENA.

Metodología de la Investigación

Tipo de Investigación:

Este estudio se enmarca en una investigación descriptiva, analítica y exploratoria, con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo).

Descriptiva: busca caracterizar el nivel de cumplimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en el SENA.

Analítica: analiza las causas y consecuencias de las brechas encontradas en la implementación del SG-SST.

Exploratoria: permite indagar sobre aspectos poco documentados, como la percepción cultural frente a la prevención de riesgos y la relación entre actores educativos y el SG-SST.

El enfoque mixto fue seleccionado con el fin de integrar tanto datos cuantitativos (estadísticas, cumplimiento de estándares) como cualitativos (percepciones, actitudes, barreras culturales), brindando así una visión holística del estado del SG-SST en el SENA.

Enfoque Metodológico:

Diseño metodológico: Estudio de caso. Se utilizará un estudio de caso focalizado en una o varias sedes del SENA, seleccionadas mediante criterios de representatividad, como alta carga práctica o antecedentes de riesgo reportado. Esto permite examinar la implementación del SG-SST en contextos reales y específicos.

Método Mixto:

1. Cuantitativo: Aplicación de encuestas estructuradas a aprendices, instructores y personal administrativo. Se medirá:

Nivel de cumplimiento del SG-SST.

Uso de Elementos de Protección Personal (EPP).

Participación en campañas de prevención.

Cumplimiento de protocolos.

2. Cualitativo: Se emplearán entrevistas semiestructuradas, grupos focales y análisis documental. Se buscará:

Capturar percepciones y experiencias de los actores institucionales.

Identificar barreras culturales.

Evaluar el grado de apropiación del sistema.

3. Técnicas e instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios estructurados con escala tipo Likert (acuerdo/desacuerdo).

Entrevistas a profundidad con guion semiestructurado.

Observación directa en ambientes de formación práctica.

Matrices de análisis de cumplimiento normativo.

Revisión documental de reportes de la ARL, actas de los comités paritarios (COPASST), planes de emergencia y estadísticas de incidentes.

Según Crespo, herramientas como encuestas, entrevistas y observación permiten obtener una visión clara y cuantificable del clima laboral, así como identificar factores clave como liderazgo, comunicación y condiciones de trabajo.

Marco Conceptual Complementario:

Pensamiento sistémico: el SG-SST se analiza como parte de un sistema interconectado que incluye procesos pedagógicos, administrativos y culturales.

Liderazgo participativo (Teorías Y/Z): se promueven estilos de gestión basados en la confianza, la pertenencia y el trabajo colaborativo.

Enfoque integral de bienestar: busca impulsar la calidad de vida laboral, reducir el ausentismo y fortalecer el sentido de pertenencia institucional.

Muestra

La población está compuesta por:

Personal administrativo.

Instructores.

Aprendices del SENA.

La muestra será intencional por conveniencia, priorizando sedes con actividades de riesgo elevado o con antecedentes de incidentes reportados. Esto permite enfocar el análisis en contextos donde el SG-SST presenta mayores retos o necesita mayor fortalecimiento.

Análisis de Datos:

Cuantitativo: se aplicará estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, cruces de variables).

Cualitativo: se utilizará análisis de contenido, categorización temática y triangulación de fuentes.

El enfoque mixto permite captar la realidad de manera más completa. No se trata solo de contar cuántas personas usan EPP o cuántas campañas se han realizado, sino de entender cómo los actores del SENA viven, perciben y se relacionan con el SG-SST. La observación directa revelará el cumplimiento real de los protocolos en ambientes prácticos, y las entrevistas permitirán evaluar la confianza institucional y las barreras culturales existentes.

Además, las matrices de análisis permitirán comparar la información obtenida con lo establecido por la normativa vigente, identificando brechas y fortalezas que puedan ser replicadas o corregidas.

Este diseño metodológico busca generar propuestas concretas, contextualizadas y realistas, que fortalezcan la implementación del SG-SST y la cultura de autocuidado dentro del SENA. La combinación de diversas técnicas, herramientas y fuentes garantiza un análisis riguroso y alineado con la realidad institucional.

Resultados

Implementación real del SG-SST: A pesar de que el SENA dispone de políticas, protocolos y normativas escritas, en la práctica se pueden observar diferencias entre lo escrito y lo vivido en los espacios formativos. Se evidencian diversas deficiencias en las condiciones seguras del proceso de formación, algunas de las cuales pueden ser la señalización de las áreas de riesgo de manera parcial, la no utilización o la inadecuada utilización de elementos de protección personal, el desconocimiento de algunos procedimientos básicos en situaciones de evacuación o cuestiones relevantes en el resguardo del involucramiento formativo. Esto edifica el hecho de que, si bien hay intencionalidad institucional, aún falta reforzar el modo en el que se aterrizan esas normas en la cotidianidad del proceso formativo.

Percepciones institucionales: entre la mediocridad y la apatía Las opiniones expresadas en la parte cualitativa de anticipo de los aprendizajes se presentan como diáfanos, pues algunas (los funcionarios) opinan que se han dado avances muy importantes, otros indican que aunque las campañas de prevención, las asesorías y los espacios de participación se realizan, no se difunden o no tienen el impacto deseado; en el caso de los aprendices: muchos no saben qué es el SG-SST ni el papel que les cabe en él. Esto deja entrever que aún existe una barrera cultural que impide la apropiación real del autocuidado como valor institucional.

Clima organizacional: con fortalezas, pero con retos En general, el clima laboral percibido en las sedes estudiadas se caracterizaba por ser considerado aceptable, pero con aspectos a mejorar. La mayoría de los participantes describían el trabajo en equipo como relativamente valorado, pero también expresaban que faltaba una mayor visibilidad y reconocimiento de la labor llevada a cabo y consideraban que otro aspecto de mejora era tener

canales de comunicación más fluidos. De igual manera, el liderazgo institucional se veía como una fortaleza, pero en ocasiones podría llegar a ser aún más cercano y participativo.

Cultura de la prevención: tarea pendiente Si bien el tema de la seguridad en el trabajo está presente en la estructura institucional, en la práctica se evidencia que todavía no forma parte de la cultura. Se corroboró que muchas acciones se realizan por cumplimiento, pero no por convencimiento. Un ejemplo de esta afirmación es el uso del EPP que no siempre es habitual o de algunos trabajadores que no informan sobre la existencia de condiciones inseguras debido al miedo o apatía de estos. Lo anterior deja entre ver que la cultura de la prevención no se encuentra completamente desarrollada en el SENA y es un reto importante

Un camino factible: motivar para transformar. El programa de incentivos “SENA te reconoce” se configura como una alternativa concreta para acercar la norma a la práctica. Al asociar el cumplimiento de las auditorías en cuanto a medidas de seguridad, con reconocimientos públicos, premios, formaciones y campañas de participación, se espera una elaboración de la prevención en acción por los trabajadores y los aprendices. Desde los reconocimientos que se hacen de manera mensual a personas ejemplares, hasta las distintas formas que puede tener la producción de ideas (rifas, concursos, bonos por buenas prácticas, etc.), la propuesta tiene como objetivo el auspicio del autocuidado, del trabajo en equipo y la mejora continua.

Relación con la gestión humana: construir desde el bienestar Uno de los hallazgos más relevantes fue corroborar que el desarrollo del SG-SST no sólo es dependiente de la seguridad, sino que requiere una gestión humana con compromiso en formación, bienestar emocional y en el talento. Llevar a cabo el desarrollo de una cultura del autocuidado debe ser más bien una unión entre establecer una estrategia en torno a conectar la seguridad con el liderazgo en el clima laboral y en los valores institucionales del SENA.

Para resumir, la investigación concluye afirmando que habiéndose avanzado en la estructuración del SG-SST, todavía existen desafíos, para la práctica de implementación, para el nivel de participación de los actores institucionales, así como para la consolidación de una cultura de prevención. Con un programa bien diseñado de incentivos y el compromiso de nuestros recursos humanos se pueden fortalecer los procesos que se tienen, y construir ambientes de formación, seguros, motivadores y sostenibles.

Programa de Compensación E Incentivos

Nombre del programa: SENA te reconoce

Objetivo:

Motivar y fortalecer el compromiso, la productividad y la cultura de autocuidado de los trabajadores, instructores y aprendices del SENA, a través de un sistema de compensación e incentivos que valore el desempeño, la participación en acciones preventivas y el cumplimiento del SG-SST.

Tabla 1

Desarrollo del Programa

Componente	Descripción
Compensación no económica	Reconocimientos públicos, días libres por desempeño, certificados de excelencia, menciones en boletines institucionales.
Incentivos económicos	Bonos semestrales por cumplimiento de metas de seguridad, productividad o innovación.
Programa “Embajadores SST”	Incentivo para quienes lideren campañas, promuevan buenas prácticas o reduzcan riesgos en su área.

Formación con recompensa	Premios por participación en capacitaciones y evaluaciones del SG-SST.
Reconocimiento colectivo	Premios grupales a equipos o sedes con mejores indicadores de seguridad y cultura preventiva.

Nota: Esta tabla describe los componentes que se van a desarrollar en el programa de incentivos.

Tabla 2

Responsabilidades

Responsabilidad	Área o Persona
Diseño y seguimiento del programa	Coordinación Nacional SG-SST
Validación y monitoreo	Comité Paritario de Seguridad y Salud (COPASST)
Implementación y divulgación	Líderes de Bienestar Laboral y Talento Humano
Evaluación y mejora continua	Dirección de Talento Humano + Equipo SST

Nota: Esta tabla muestra las áreas responsables de cada componente del programa.

Recursos necesarios:

Plataforma interna de seguimiento (intranet SENA)

Presupuesto para bonos e incentivos materiales

Apoyo de comunicaciones institucionales

Tiempo laboral asignado para actividades de formación o participación

Apoyo logístico en eventos de premiación o reconocimientos

Fase piloto: 6 meses en 3 sedes seleccionadas con alta carga práctica

Evaluación y mejora: cada 6 meses (con opción de ajustes anuales)

La implementación total es de 12 meses

Tabla 3

Indicadores

Indicador	Meta esperada
Participación en capacitaciones SST	$\geq 85\%$ del personal
Reducción de incidentes reportados	-25% en el primer año
Nivel de satisfacción con el programa de incentivos	$\geq 80\%$ en encuestas internas
Cumplimiento de protocolos SG-SST	$\geq 90\%$ (según auditorías internas)
Proyectos o ideas innovadoras implementadas	≥ 3 por semestre

Nota: Esta tabla muestra las metas que se esperan obtener una vez este el programa en curso.

Es importante Fomentar el compromiso de los trabajadores con el autocuidado y la prevención de riesgos laborales, a través del programa “SENA Seguro: Cultura de Autocuidado y Bienestar “mediante incentivos que reconozcan comportamientos seguros, participación y cumplimiento de normas SST.

Tabla 4

Estructura del Programa

Acción	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Indicadores De Control
1. Crear sistema de puntos por buenas prácticas SST (aprendices e instructores)	Coordinador SST / Bienestar / Coordinación Académica	Manual de políticas, plataforma LMS, hojas de control	1 mes	Sistema implementado y comunicado
2. Realizar capacitaciones mensuales en SST (presenciales o virtuales)	Instructores SST / Bienestar	Material didáctico, aulas, plataforma Teams Realizar encuentros donde permita la interacción física para fortalecer el sistema.	Mensual	90% de asistencia, encuestas de satisfacción
3. Campañas de autocuidado y pausas activas en jornadas académicas	Bienestar / Área de Cultura Física	Afiche, videos, instructores de actividad física, utilizar recordatorios prácticos para	Trimestral	12 campañas realizadas, nivel de participación

Acción	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Indicadores De Control
		promover el autocuidado.		
4. Reconocimiento mensual al “Aprendiz Seguro” y “Instructor Ejemplar”	Coordinación Académica / SST	Diplomas, kits de autocuidado, publicación en redes internas	Mensual	100 reconocimientos entregados
5. Concurso de propuestas de mejora en SST por parte de aprendices	Comité de SST / Bienestar	Incentivos tales como bonos, kits y certificados	Trimestral	20 de propuestas recibidas y aplicadas
6. Rifa anual entre aprendices e instructores sin reportes de incidentes	SST / Bienestar	Asignación de Presupuesto para premios puede ser tecnología o libros,	Anual	10 participantes elegibles
7. Evaluación del impacto del programa	Comité SST / Dirección de Centro	Encuestas, análisis de datos	Semestral	Reducción de incidentes, mejora en cultura SST

Nota: Esta tabla muestra el cronograma de actividades del programa.

Estos son los indicadores clave de éxito que se van a tener en cuenta para el programa:

Reducción del índice de incidentes y accidentes.

Aumento en la participación en actividades SST.

Número de reportes de condiciones inseguras.

Nivel de satisfacción de los trabajadores con el programa.

Cumplimiento del uso de EPP.

Por lo tanto, El Programa de Compensación e Incentivos en Seguridad y Salud en el Trabajo del SENA representa una estrategia integral para fortalecer la cultura del autocuidado, la prevención de riesgos y el compromiso institucional con el bienestar de toda la comunidad educativa. A través de acciones concretas, responsables definidos, recursos adecuados e indicadores de seguimiento, se busca no solo reducir incidentes, sino también reconocer y motivar comportamientos seguros y responsables.

Este programa no solo premia el cumplimiento, sino que transforma la seguridad en un valor compartido, promoviendo entornos de formación más saludables, participativos y sostenibles. Al integrar el autocuidado como parte esencial del proceso formativo, el SENA aporta su compromiso con la excelencia, la vida y el desarrollo humano.

Tabla 5

Componentes Del Programa

Acción	Responsable	Recursos	Tiempo de duración	Indicadores de control
1. Reconocimiento mensual a	Líder SG-SST / Talento Humano	Diplomas, bonos, publicación en	Permanente (mensual)	- N° de reconocimientos

colaboradores		carteleras/redes		otorgados
ejemplares en SST		internas		- Reducción de incidentes en áreas reconocidas
2. Incentivo por propuestas de mejora exitosas	Comité Paritario (COPASST) / SST	Presupuesto para incentivos económicos o tiempo libre	Trimestral	- N° de propuestas recibidas/aprobadas - Implementación efectiva
3. Concursos de buenas prácticas en SST por centros de formación	Dirección de centro / COPASST	Material de promoción, premios, logística de eventos	Bimestral	- Participación por centro - N° de prácticas destacadas replicadas
4. Campañas educativas con rifas y premios por participación	SST / Comunicaciones internas	Kits promocionales, bonos, materiales impresos	Trimestral	- N° de participantes por campaña - Conocimiento previo y posterior (evaluaciones breves)
5. Compensación por reducción de accidentes e incidentes laborales	Dirección Regional / SST	Bonificaciones colectivas, actividades de integración	Anual	- Tasa de accidentalidad - Reducción interanual comparada
6. Evaluación y retroalimentación continua del programa	SST / Planeación	Encuestas, focus groups, análisis de datos	Semestral	- Nivel de satisfacción del personal - Cambios en

percepción sobre SG-
SST

Nota: Esta tabla muestra el cronograma de actividades de cada componente del programa.

Objetivos Específicos

Fomentar el liderazgo y ejemplo positivo en temas de SST.

Estimular la creatividad y participación del talento humano. Reforzar el aprendizaje mediante dinámicas motivacionales.

Fortalecer la cultura preventiva en el entorno laboral del SENA.

Percepción y datos abordados

Percepciones: Falta de reconocimiento, baja motivación, desconocimiento de beneficios del SG-SST.

Retos: Cultura reactiva frente a la prevención, baja participación de aprendices y personal administrativo, subregistro de riesgos.

Estrategias de mejora: Participación, educación continua, reconocimiento público.

Indicadores Globales de Exito:

Reducción del 20% en incidentes reportados al año.

Aumento del 30% en participación en actividades de SST.

Mejora del 25% en la percepción del SG-SST (encuestas anuales).

Al menos 5 propuestas de mejora implementadas al año.

Cierre y seguimiento

Integración con la cultura organizacional

Para que este programa producido y gestionado tenga un efecto perdurable en el tiempo es fundamental vincularlo con los valores institucionales pertenecientes al SENA, ya que no se trata solamente de entregar las recompensas materiales sino también de desarrollar una cultura donde el autocuidado, la seguridad y el bienestar sea un principio que se comparta por la toda comunidad educativa. Por lo anterior, las actividades que se proponen no deberían verse como meras acciones de tipo aislado, sino como parte de un proceso de transformación cultural más amplia que inicia con el reconocimiento de cada persona como un agente activo en la prevención de riesgos y en la construcción de lugares de trabajo seguros.

Enfoque basado en la participación y la adaptación. En este sentido, cabe destacar que es una característica del programa su flexibilidad operativa, favoreciendo, mediante el seguimiento semestral y los espacios de retroalimentación, así como a partir del involucramiento de aprendices, de instructores, de líderes de bienestar y de personal administrativo, la posibilidad de ajustar las estrategias a las necesidades concretas de cada centro o sede del SENA y de favorecer un sentido de corresponsabilidad de forma que todos aporten a la mejora continua. El sistema de incentivos también permite valorar logros individuales y el esfuerzo colectivo, lo que permite generar el equilibrio entre el propio reconocimiento y el de la ejecución en equipo que resulta clave para consolidar el sentido de pertenencia y los vínculos institucionales.

Comunicación y Visibilidad del Programa

Una parte clave para el funcionamiento de este programa es que todos los colaboradores tengan noticia de su existencia, conozcan sus beneficios y sepan cómo participar. Para ello se recomienda:

Desarrollar una campaña interna de lanzamiento del programa, mediante piezas gráficas, cápsulas informativas y reuniones introductorias.

Realizar el seguimiento mediante boletines mensuales, que reflejen los avances, personas ganadoras, propuestas valoradas y próximos desafíos.

Construir un espacio exclusivo en la intranet donde se publiquen resultados, formularios de postulación, noticias y recursos de capacitación en SST.

Sostenibilidad y Visión a Largo Plazo

El acierto de "SENA te reconoce" asumirá el reto de no depender de los resultados en el corto plazo sino de su capacidad de ser estable en el tiempo como estrategia institucional, por ello que se debe considerar lo siguiente:

Ingresar el programa como parte de los planes anuales del SG-SST.

Asegurarse de que exista un presupuesto fijo y suficiente de cara a incentivos materiales y eventos.

Fortalecer al equipo responsable mediante constantes formaciones y el apoyo del cuerpo directivo.

Al convertir a la seguridad en eje transversal de la gestión organizacional se logrará una cultura preventiva más robusta que mejorará la calidad del entorno educativo y laboral.

Propuestas de atención a las acciones futuras para consolidar el programa

Incluir el programa en los procesos de inducción institucional para los trabajadores y los aprendices.

Ejecutar un banco de ideas de mejora continua, donde cualquier persona puede contribuir y participar.

Promover encuentros regionales anuales para compartir las experiencias exitosas entre los centros de formación.

Elaborar una insignia digital del “SENA Seguro”, que se pueda incluir en hojas de vida, documentos internos o medios de reconocimiento público.

Fomentar convenios y alianzas con ARL y entidades externas, a fin de aportar recursos y respaldo técnico al programa.

Conclusiones

El programa “SENA te reconoce” demuestra que motivar a los trabajadores e instructores mediante incentivos tanto económicos como simbólicos es una estrategia eficaz para fortalecer la cultura de seguridad y salud en el trabajo. La participación en capacitaciones y campañas preventivas incrementa el compromiso y reduce la ocurrencia de incidentes laborales. No obstante, para que los resultados sean sostenibles en el tiempo, es fundamental consolidar una cultura de autocuidado que vaya más allá del cumplimiento normativo, promoviendo un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida. La comunicación constante, el liderazgo visible y la evaluación periódica son elementos clave para mantener el interés y la efectividad del programa. Además, el reconocimiento público y colectivo fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, aspectos esenciales en entornos educativos y laborales como los del SENA.

Recomendaciones

Fortalecer la difusión y comunicación del programa en todos los niveles para garantizar que todos los actores conozcan los beneficios y las formas de participación, incorporando la opinión de los trabajadores y aprendices en el diseño y ajuste del programa para aumentar su pertinencia y aceptación.

Asimismo, promover un liderazgo comprometido que sirva de ejemplo y motivador para el cumplimiento de las normas de seguridad y salud, implementando mecanismos ágiles y transparentes para el reconocimiento y premiación, asegurando equidad y oportunidad.

Finalmente, realizar evaluaciones periódicas y usar los resultados para hacer ajustes continuos que respondan a las necesidades reales del entorno, fomentando actividades que integren el autocuidado como parte del desarrollo personal y profesional, más allá del ámbito laboral.

Referencias Bibliográficas

Afanador, J. A. L. (2023). *Trabajo inteligente productivo*. <https://doi.org/10.22490/9789584975096>

Alles, M.A. (2016). *Selección por competencias* (p. 20). Ediciones Granica. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/114189?page=20>

Alles, M. A. (2016). *Selección por competencias* (pp. 314–318). Ediciones Granica. Recuperado de eLibro UNAD.

Alles, M. A. (2016). *Selección por competencias* (pp. 175–205). Ediciones Granica. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=175>

Ayala, J. C. (coord.), & Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos* (pp. 113–118). Eudeba. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (pp. 196–223) (5.^a ed.). McGraw Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=196>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (pp. 29–54) (5.^a ed.). McGraw Hill. Recuperado de Bibliotecas digitales universitarias.

Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (pp. 196–223). Ecoe Ediciones. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=403>

Durán, M. (2021). *Estudio multinivel de las políticas de empleo juvenil* (p. 178). Editorial Dykinson. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=178>

Gabriela, R. G., Rosario, P. M. M., & Aurelio, H. B. (2018, 13 septiembre). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. <https://riunet.upv.es/entities/publication/db8c522d-4f62-4707-91f6-d630d330b4cf>

Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales* (pp. 170–198). Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=170>

Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales* (pp. 249–291). Editorial UOC. Recuperado desde e Libro UNAD.

Hernández, H., Hernández, H., Monterrosa, F., & Muñoz, D. (2017). *Cultura de prevención para la seguridad y salud en el trabajo en el ámbito colombiano*. *Advocatus*, 14(28), 35–43. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>

Luna, R. (2018). *Gestión del talento: De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)* (pp. 373–407). Ediciones Pirámide. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>

Luna, R. (2018). *Gestión del talento: De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)* (pp. 373–407). Ediciones Pirámide. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>

Oltra, V. (coord.). (2005). *Desarrollo del factor humano* (p. 9). Editorial UOC.

Recuperado de e Libro UNAD. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Oltra, V. (coord.). (2005). *Desarrollo del factor humano* (pp. 148–181). Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=148>

Oltra, V. (coord.). (2005). *Desarrollo del factor humano* (pp. 253–266). Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=253>

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2025.). *Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA*.

Recuperado el 5 de agosto de 2025, de <https://www.sena.edu.co/es-co/Paginas/default.aspx>

Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos (2.ª ed.)*. Editorial ICB.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>

Solarte, M. G., Vargas, G. M., & Campo, C. H. G. (2011). *LOS MACRO-PROCESOS*.

<https://doi.org/10.25100/peu.96>

Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. (2024). *Plan anual de trabajo de seguridad y salud en el trabajo: Vigencia 2024*. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.

https://www.sena.edu.co/es-co/sena/planeacion/plan_anual_seguridad_salud_trabajo_2024.pdf