

Análisis Clima Laboral Instituto Nacional de Vías – INVÍAS

Planta Central (Bogotá)

Trabajo de Investigación

Andrea del Pilar Cabrera Trujillo

Trabajo realizado como requisito para optar al título de
Magister en Administración de organizaciones

Dra. Concepción Barreda Ramírez

Directora Proyecto

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios “ECACEN”

Bogotá D.C., 2020

Nota de aceptación

Presidente Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C., 2020

Agradecimientos

Este proyecto de investigación fue realizado con la asesoría académica de la Dra. Concepción Barreda Ramírez a quien le hago llegar mi más sincero agradecimiento por sus observaciones y lineamientos.

A mí amada familia por su paciencia y compromiso con las jornadas de estudio destinadas a la realización de esta investigación, en especial a mi hija por su ánimo y apoyo constante.

A mis compañeros de trabajo del Invías, que con su valioso aporte dieron el cimiento y sustento de información base del estudio realizado, en especial a la Dr. Luis Rodrigo Baez Moreno que en paz descansa ex Coordinador del Grupo de Talento Humano por su constante asesoría.

A Dios por brindarme la capacidad, inteligencia y sabiduría para abordar el tema en estudio y, sobre todo, por inspirarme a desarrollar en mí la habilidad para socializar e interactuar por el medio virtual y llevar así a feliz término la presente investigación.

Tabla de Contenidos

Introducción_____	11
Planteamiento del Problema_____	13
Formulación del Problema_____	14
Sistematización del Problema_____	14
La Entidad._____	15
Entorno físico ambiental._____	15
Condiciones de ergonomía._____	15
Desarrollo de iniciativa y creatividad._____	16
Relaciones laborales con colaboradores._____	16
Relaciones laborales con superiores._____	16
Nivel y puesto laboral._____	16
Satisfacción salarial._____	17
Reconocimiento público._____	17
Asertividad en la comunicación._____	17
Objetivos_____	18
Objetivo General_____	18
Objetivos Específicos_____	18
Justificación_____	19
Justificación Teórica_____	19
Justificación Metodológica_____	19
Justificación Práctica_____	20
Marco de Referencia_____	21
Historia del Invías_____	21
Filosofía Organizacional_____	21
Misión._____	21
Visión._____	21

Marco Teórico	22
Teorías Clima Organizacional	22
Teoría clásica.	22
Teoría del comportamiento organizacional.	23
Teoría X.	24
Teoría Y.	24
Teoría de las relaciones humanas.	25
Teoría de la jerarquía de las necesidades.	26
Teoría Dual de Frederick Herzberg.	27
Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.	27
Clima organizacional según el DAFP.	28
Marco Conceptual	29
Definiciones Históricas del Clima Laboral	29
Clima Laboral	32
Diferencia entre Clima y Satisfacción Laboral.	32
La Cultura Organizacional	32
El Invías como Organización	33
Hipótesis	35
Hipótesis del Trabajo	35
Hipótesis Descriptivas.	35
Operacionalización de las Hipótesis.	35
Definición conceptual de las variables.	35
Nivel de medición de las variables.	36
Aspectos Metodológicos	37
Métodos de la Investigación	38
Diseño de la Investigación	39
Población y Muestra de la Investigación	39

Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos	39
Técnicas de Procesamiento de Datos	40
Recolección de la Información	40
Análisis	42
Resultados	42
La Entidad.	42
Entorno físico ambiental.	44
Ergonomía.	46
Desarrollo de iniciativa y creatividad.	48
Relaciones laborales con colaboradores.	50
Relaciones laborales con superiores.	52
Nivel y puesto laboral.	54
Satisfacción salarial.	56
Reconocimiento público.	57
Asertividad en la comunicación.	59
Conclusiones	62
Propuesta	65
Plan de Acción	66
Objetivos	66
Objetivo General.	66
Objetivos Específicos.	66
Acciones y Programas Recomendados por Intervención	66
La Entidad.	66
Objetivo.	66
Diagnóstico.	67
Intervención propuesta.	67
Personal objetivo	67
Recursos.	67
Responsable.	68

Entorno físico ambiental.	68
Objetivo.	68
Diagnóstico.	69
Intervención propuesta.	69
Personal objetivo	69
Recursos.	70
Responsable.	70
Condiciones de ergonomía.	71
Objetivo.	71
Diagnóstico.	71
Intervención propuesta.	71
Personal objetivo	71
Recursos.	71
Responsable.	72
Desarrollo de iniciativa y creatividad.	72
Objetivo.	72
Diagnóstico.	72
Intervención propuesta.	73
Personal objetivo	73
Recursos.	73
Responsable.	74
Relaciones laborales con colaboradores.	74
Objetivo.	74
Diagnóstico.	74
Intervención propuesta.	75
Personal objetivo	75
Recursos.	75
Responsable.	76
Nivel y puesto laboral.	76
Objetivo.	76
Diagnóstico.	76

Intervención propuesta.	76
Personal objetivo	77
Recursos.	77
Satisfacción salarial.	77
Objetivo.	77
Diagnóstico.	77
Intervención propuesta.	78
Personal objetivo	78
Recursos.	78
Responsable.	78
Reconocimiento público.	79
Objetivo.	79
Diagnóstico.	79
Intervención propuesta.	79
Personal objetivo	79
Recursos.	79
Responsable.	80
Asertividad en la comunicación.	80
Objetivo.	80
Diagnóstico.	80
Intervención propuesta.	80
Personal objetivo	81
Responsable.	81
Bibliografía	82

Lista de Tablas

Tabla 1 - Historia del Clima Laboral	29
Tabla 2 - Resultados sobre la Entidad - Instituto Nacional de Vías – Invías	42
Tabla 3 - Resultados del entorno físico ambiental en el sitio de trabajo.....	44
Tabla 4 - Resultados sobre las condiciones de ergonomía	46
Tabla 5 - Resultados sobre el desarrollo de iniciativa y creatividad.....	48
Tabla 6 - Resultados acerca de las relaciones laborales con colaboradores.....	50
Tabla 7 - Resultados sobre las relaciones laborales con superiores.....	52
Tabla 8 - Resultados sobre el nivel y puesto laboral.....	54
Tabla 9 - Resultados sobre satisfacción salarial	56
Tabla 10 - Resultados sobre el reconocimiento público en el Invías.....	57
Tabla 11 - Resultados sobre el asertividad en la comunicación en el Invías.....	59
Tabla 12 - Cuadro de aspectos deficientes Planta Central (Bogotá).....	61

Lista de Figuras

Figura 1 - Pirámide de Maslow (Maslow 1954 - Traducción 1991).....	27
Figura 2 - Resultados sobre la Entidad - Instituto Nacional de Vías – Invías	42
Figura 3 - Resultados del entorno físico ambiental en el sitio de trabajo.....	44
Figura 4 - Resultados sobre las condiciones de ergonomía.....	46
Figura 5 - Resultados sobre el desarrollo de iniciativa y creatividad	48
Figura 6 - Resultados acerca de las relaciones laborales con colaboradores.....	50
Figura 7 - Resultados sobre las relaciones laborales con superiores.....	52
Figura 8 - Resultados sobre el nivel y puesto laboral	54
Figura 9 - Resultados sobre satisfacción salarial	56
Figura 10 - Resultados sobre el reconocimiento público en el Invías.....	58
Figura 11 - Resultados sobre el asertividad en la comunicación en el Invías	59

Introducción

Si bien el clima organizacional impacta a todas las organizaciones, en la actual investigación se tendrá en cuenta específicamente su influencia en una del sector público, permitiendo conocer la importancia del entorno de trabajo dentro de las Entidades públicas, para el alcance de sus objetivos.

Por lo que, esta tesis de investigación sobre el clima de una Entidad estatal pretende especificar sus características, tipología, formas de medición y relevancia al interior de las mismas, denotando la fuerte influencia en el proceder de sus funcionarios, el nivel de compromiso y actitudes, al verse afectados por elementos como el entorno físico, ambiental, jerárquico, entre otros.

Con el análisis conceptual y comparativo del significado y aplicación del clima laboral institucional en las organizaciones públicas, se espera dar a conocer las diferentes connotaciones y percepciones que repercuten en alcanzar o no objetivos institucionales, permitiendo de esta manera desarrollar planes de acción y de gestión de acuerdo con las necesidades reales de sus funcionarios.

En la actualidad, las Entidades sufren frecuentemente cambios, a los que deben adecuarse para perdurar, tal como la evolución generada por los desarrollos tecnológicos y de competencia traídos por la globalización, forzándolas a tener “que identificar y desarrollar ventajas competitivas y proporcionar servicios y/o productos de alta calidad” (Luna & Pezo, 2005, pág. 25).

Siendo necesario que las organizaciones optimicen su interioridad a partir del bienestar de sus colaboradores, lo cual impacta de manera directa en su productividad, observándose

empresas que dan poca importancia al entorno laboral, a pesar de su relevancia “en el desarrollo estratégico de cualquier empresa” (Edel, García, & Casiano, 2007, pág. 7).

El Invías, Entidad del orden nacional conforme a lo estipulado por el Decreto 2618 del 20 de noviembre de 2013 “Por el cual se modifica la estructura del Instituto Nacional de Vías (Invías) y se determinan las funciones de sus dependencias” (Presidencia, 2013, pág. 1), el cual indica que “el Instituto Nacional de Vías (Invías) tendrá como objeto la ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de la infraestructura no concesionada de la Red Vial Nacional de carreteras primaria y terciaria, férrea, fluvial y de la infraestructura marítima, de acuerdo con los lineamientos dados por el Ministerio de Transporte” (Presidencia, 2013, pág. 1).

Así las cosas y teniendo en cuenta que la labor del Invías está orientada a garantizar el acceso con diferentes medios de transporte a todos los colombianos a los diferentes lugares del Territorio Nacional, es importante realizar la investigación en torno al Clima Organizacional de la Sede en Bogotá, por cuanto desde este punto geográfico se imparten las políticas que permiten cumplir con sus funciones, su misión y su visión, sin perder de vista que de acuerdo a como se sientan sus empleados al interior de la Entidad, así mismo se reflejara hacia sus clientes internos como externos el resultado de la ejecución de las labores asignadas a cada empleado.

Planteamiento del Problema

Las Entidades públicas no son ajenas a la evolución empresarial que se ha venido dando en el gobierno colombiano, el cual ha tenido que modernizarse y adaptarse a la constante evolución del entorno nacional e internacional, generando nuevos requerimientos y exigencias a sus Entidades que, desde la percepción gerencial pública, es un real y efectivo cumplimiento de los fines sociales del estado.

Requiriendo de tal manera contar con personal capacitado y motivado, para alcanzar de manera eficiente, eficaz y asertiva, los objetivos institucionales y de políticas públicas planteados.

Alcanzar este grado de competitividad no es cosa sencilla, pues las solicitudes de funcionarios productivos y comprometidos, que coadyuven a liderar tales procesos, llegan a constituirse en todo un reto administrativo y de gestión humana, evitando situaciones de insatisfacción, ineficiencia, baja productividad o desmotivación, que carcomen y debilitan la transaccionalidad de gestiones a nivel público.

Centrando el análisis de la presente investigación en tales premisas, se hace necesario identificar las características de la planta de personal del Invías – Planta Central (Bogotá), los factores y agentes motivacionales, que generan compromiso con la institución en aras de un mejor desempeño, confirmando que un personal satisfecho es productivo, eficiente y creativo.

Formulación del Problema

¿Cómo establecer un buen clima laboral, que promueva mejores condiciones físicas, psicológicas y mayor productividad de las actividades laborales, en pro de la eficiencia laboral en el Invías Planta Central coadyuvando a la ejecución de su misión, visión, políticas, metas y objetivos institucionales?

Sistematización del Problema

La sistemación del problema se aborda desde las perspectivas:

1. La Entidad
2. Entorno físico ambiental
3. Condiciones de ergonomía
4. Desarrollo de iniciativa y creatividad
5. Relaciones laborales con colaboradores
6. Relaciones laborales con superiores
7. Nivel y puesto laboral
8. Satisfacción salarial
9. Reconocimiento público
10. Asertividad en la comunicación

Desagregando el problema principal, en subproblemas a partir de los cuales, se espera poder configurar la estructura de optimización del Clima laboral de acuerdo con el grado de satisfacción presentado en la evaluación de estas:

La Entidad.

1. ¿Le gusta trabajar en el Invías?
2. ¿Se siente orgulloso de hacer parte de la familia del Invías?
3. ¿Su trayectoria en el Invías le satisface?
4. De saber cómo son las cosas en el Invías ¿hubiera entrado?
5. ¿Se siente integrado en el Invías?
6. ¿Sabe Usted que aporta con su trabajo al Invías?
7. Ante otras oportunidades laborales similares ¿preferiría quedarse trabajando en el Invías?

Entorno físico ambiental.

8. ¿Las condiciones ambientales hacen cómodo su sitio de trabajo?
9. ¿Usted tiene suficiente iluminación en su sitio de trabajo?
10. ¿El nivel de calor o frío en su sitio de trabajo es el adecuado?
11. ¿Son soportables los niveles de sonido en su lugar de trabajo?
12. ¿El sitio de trabajo usualmente permanece limpio?
13. ¿Su PC procesa a una velocidad adecuada a sus requerimientos y funciones?

Condiciones de ergonomía.

14. ¿El espacio de su puesto de trabajo es suficiente?
15. ¿Las características estructurales y de ubicación, hacen cómodo su sitio de trabajo?
16. ¿La pantalla de su PC tiene algún filtro de protección?
17. ¿La silla de su sitio de trabajo está adecuada a sus necesidades ergonómicas?
18. ¿La pantalla del PC de su sitio de trabajo está a una altura adecuada a sus necesidades ergonómicas?

Desarrollo de iniciativa y creatividad.

19. ¿Puede desarrollar autonomía en su trabajo?
20. ¿Puede desarrollar iniciativa en sus labores en Invías?
21. ¿Sus superiores toman en cuenta sus ideas?
22. En el Invías ¿se siente realizado?
23. En su trabajo ¿desarrolla temas o actividades variadas?

Relaciones laborales con colaboradores.

24. ¿Usted se lleva bien con sus compañeros de trabajo?
25. Cuando Usted entró a la Entidad ¿los primeros días le ayudaron y apoyaron?
26. ¿Echaría de menos a sus compañeros si dejase la Entidad?
27. Con sus compañeros ¿es unido y se lleva bien?
28. ¿Considera a sus compañeros de trabajo como amigos?
29. ¿Hay mucha movilidad de los puestos de trabajo en el Invías?

Relaciones laborales con superiores.

30. ¿Los superiores son amables con Usted?
31. La exigencia de su jefe referente a su trabajo ¿es adecuada?
32. ¿Su jefe participa con su grupo de trabajo?
33. ¿Existe el trabajo en equipo en su grupo de trabajo?
34. ¿Su jefe tiene buena comunicación con Usted?
35. De acuerdo con su opinión ¿Usted tiene un jefe ecuánime?

Nivel y puesto laboral.

36. Su nivel y puesto laboral ¿va de acuerdo con su experiencia?
37. Su puesto y nivel laboral ¿va de acuerdo con su formación académica?
38. En su trabajo ¿se siente valorado?

39. En su trabajo ¿siente valorado por sus superiores su labor?
40. ¿Usted está conforme con el puesto y nivel laboral dentro del Invías?
41. Usted cree que ¿el Invías da posibilidad de ascenso laboral?

Satisfacción salarial.

42. ¿Usted está satisfecho con su remuneración?
43. ¿Su sueldo está a nivel con el de otros empleos similares en el Invías?
44. ¿Su sueldo está a nivel con el de otros empleos similares fuera del Invías?
45. ¿Su sueldo está a nivel con el estatus del Invías?
46. ¿Existe igual remuneración sin distinción de género en el Invías?

Reconocimiento público.

47. En el Invías ¿hay igualdad de género para la ocupación de puestos de trabajo?
48. ¿Cree Usted que su trabajo es útil?
49. ¿Usted tiene estabilidad laboral en el Invías?
50. Usted considera que ¿en el Invías se puede ascender laboralmente por mérito y rendimiento?

Asertividad en la comunicación.

51. ¿La comunicación de jefes a subordinados es buena en el Invías?
52. ¿La comunicación de subordinados a jefes es buena en el Invías?
53. En Invías ¿los jefes atienden las sugerencias y opiniones de sus subordinados?

Objetivos

Objetivo General

Establecer como el clima laboral impacta a los funcionarios del Invías –Planta Central (Bogotá), en la gestión pública de la Entidad.

Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico que identifique particularidades que incidan en el sistema climático organizacional de los servidores administrativos del Invías - Planta Central (Bogotá).
- Plantear una propuesta de intervención conforme a los factores identificados a partir del diagnóstico previo, referentes al clima laboral de los servidores administrativos del Invías – Planta central (Bogotá).
- Elaborar un plan de acción de la intervención para los funcionarios del Invías -Planta Central (Bogotá).

Justificación

Justificación Teórica

Todas las empresas privadas o públicas, grandes o pequeñas funcionan gracias a tres grandes recursos como son: humanos, económicos tangibles e intangibles; siendo el recurso humano el más importante, influyendo con su ánimo o actitud al realizar sus labores, en el buen funcionamiento de una organización; ánimo fuertemente afectado por la satisfacción laboral del mismo, por lo que el establecimiento de un óptimo clima laboral se vuelve piedra angular o talón de Aquiles de una Entidad, reflejando de acuerdo a su adecuado o no desarrollo, la solides estructural y madurez empresarial, los niveles de comunicación y liderazgo ejercidos, el tipo de relaciones interpersonales generado, entre otros procesos que evolucionan al interior de la misma.

Siendo importante hacer un análisis del todo para comprender la dinámica de sus partes dentro de tal sistema climático organizacional, a partir de la caracterización de elementos de la empresa que abonen a la consecución de un excelente terreno de desarrollo laboral.

Justificación Metodológica

El estudio avanza a partir de la problemática a resolver en el sistema climático organizacional del Invías, sustentándose en enfoques teóricos y experiencias con el fin de entender y resolver el problema evidenciado.

Este proyecto, pretende determinar el funcionamiento general del Invías - Planta Central; para bosquejar la mejor manera de fortalecer su clima laboral y así convertirlo en factor prioritario de su eficiencia laboral, que inflencie en el cumplimiento de su misionalidad institucional.

Justificación Práctica

Un mejor clima laboral, tendrá resultados positivos para el actuar del Invías, a través de efectos positivos, pudiéndose mencionar los siguientes: beneficio, afiliación, dominio, producción, permanencia, agrado, apropiación, invención, entre otros.

En esencia optimizar el sistema climático laboral, será concluyente para la reestructuración del Invías, influenciando en las decisiones a tomar en el interior de este, para propender su mejora si es del caso o para dar continuidad a las buenas políticas por parte de la administración de personal y del talento humano que en últimas es quien impulsa los programas de bienestar social en aras de alcanzar un óptimo clima laboral en esta Entidad.

Marco de Referencia

Historia del Invías

A través del Decreto 2171 del 30 de diciembre de 1992 se dio vida al Invías como “establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, adscrito al Ministerio de Transporte, que tuviera como objetivo ejecutar las políticas y proyectos relacionados con la infraestructura vial a cargo de la Nación” (Presidencia, 1992, pág. 20). Asumiendo renovadas funciones y organización interna mediante “los Decretos Nos. 2056 y 2067 del 24 de julio de 2003” (Invías, 2012 a, pág. 1), en el marco de la modernización del sector transporte.

Filosofía Organizacional

Misión.

“Ejecutar políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de infraestructura de la red vial carretera, férrea, fluvial y marítima, de acuerdo con los lineamientos dados por el Gobierno Nacional, generando resultados tendientes a solucionar necesidades de conectividad, transitabilidad y movilidad de los usuarios, contribuyendo a la competitividad del país, con un talento humano calificado y comprometido” (Invías, 2012 b, pág. 1).

Visión.

“Para el año 2030 el Invías será reconocido por su liderazgo en la ejecución de proyectos de infraestructura georreferenciada (carreteros, férreos, fluviales y marítimos), con procesos de desarrollo sostenible e innovación tecnológica y normativa, fortaleciendo la articulación del transporte intermodal, la conectividad entre centros de producción y de consumo; y la integración territorial y regional, contribuyendo a la competitividad del país” (Invías, 2012 b, pág. 1).

Marco Teórico

El presente estudio se enmarca en las teorías realizadas sobre clima y ambiente organizacional, de acuerdo con los puntos de vista de los diferentes estudiosos. El Invías, Entidad pública del orden nacional, objeto de esta investigación, como organización que es le aplican las teorías en torno a la conducta, relaciones humanas y administración pública.

Teorías Clima Organizacional

Teoría clásica.

Henri Fayol (1990), con la “teoría clásica de la administración”, destaca la configuración organizacional y sus elementos estructurantes, quienes de manera eficiente trabajan desarrollando seis (6) funciones importantes, como son, las “técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas” (Fayol, 1990, pág. 7); aportando catorce principios indispensables en el desarrollo de una buena gerencia:

1. Distribución de labores: tareas específicas en búsqueda de eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: existiendo equilibrio entre ambas acciones.
3. Disciplina: a través del acatamiento de las reglas preestablecidas.
4. Unificación de autoridad: un solo jefe impartiendo órdenes.
5. Unidad de dirección: planes orientados a los mismos objetivos.
6. Interés general: prima el interés de la organización.
7. Satisfacción salarial del personal: existencia de una remuneración justa.
8. Concentración: autoridad en los mayores niveles jerárquicos.
9. Jerarquía: jerarquía de autoridad.
10. Orden: tanto de las cosas, como de las personas.
11. Equidad: generar lealtad siendo equitativo el trabajo.

12. Estabilidad del personal: baja rotación del personal.
13. Iniciativa: autonomía para desarrollar planes de trabajo.
14. Unión: cuando el grupo es unido y actúa en consideración al bien común, llegando al caso en “que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible” (Fayol, 1990, pág. 45).

Aun cuando el análisis del clima de las organizaciones parte en un alto porcentaje de teorías de relaciones humanas, las cuales se analizarán más adelante, siendo imperante tener de presente los postulados descritos previamente, aun cuando el rol del ser humano sea visto como un ente económico, en su teoría se observa el trato imparcial que merecen los colaboradores, independientemente del cargo que ostenten.

Teoría del comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional del individuo, desde su existencia en la tierra ha estado en constante búsqueda de patrones de similitud, tarea compleja de alcanzar, dada la gran variedad de individualidades, conduciendo a una comprensión confusa del proceder humano, situación que trata de abordar la teoría del comportamiento humano, integrando conceptos y variables que permiten inferir cómo proceden y relacionan los individuos de acuerdo al contexto que enfrenten, derivándose elementos tales “como son: la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros” (Toala, y otros, 2017, pág. 28).

Douglas McGregor (1960), asevera que a partir de la precitada teoría derivan gran parte de los ejercicios administrativos, situación ratificada en su publicación “El lado humano de las organizaciones”, donde revisa varias de las teorías concernientes al proceder de los individuos en

relación con trabajo, lo cual le lleva a concluir con sus las "Teoría X" y "Teoría Y" (McGregor, 1960 - Traducido 1994), que se observan a continuación:

Teoría x.

Esta teoría expone postulados sobre dirección y control relacionados con “la naturaleza y la conducta humana” (McGregor, 1960 - Traducido 1994, pág. 33):

- El individuo corriente siente aversión a trabajar, por lo que se esforzará en no hacerlo.
- Debido a lo anterior, en su mayoría deben ser forzados a laborar, con estricto control y dirección, incluso con amenazas y castigos para desarrollar esfuerzos y así alcanzar “los objetivos de la organización” (McGregor, 1960 - Traducido 1994, pág. 34).
- El individuo común prefiere ser dirigido a tener sobre sus hombros altas obligaciones, manejando perfil bajo, dando prioridad a su estabilidad.

Teoría Y.

Con esta teoría se revisa la conciliación que existe entre los propósitos particulares con los de la empresa (McGregor, 1960 - Traducido 1994, pág. 45):

- Ejercer empeño corporal y cerebral en las labores del trabajo es tan normal como realizar actividades de descanso o recreación.
- Al adquirir autocontrol y compromiso al servicio de la organización, el individuo encausa su actuar a la consecución de objetivos institucionales.
- El compromiso va ligado al nivel de recompensas a obtener por tales logros.
- El individuo corriente puede aceptar y propender por la adquisición de responsabilidades.
- Es importante crear, imaginar e ingeniar soluciones a los problemas de la organización, a partir de lecciones aprendidas.
- Ante las potencialidades actuales, el ser humano no las desarrolla en su totalidad.

Así las cosas, la energía necesaria para el desarrollo de una tarea laboral es equiparable a la requerida para realizar otras actividades extra laborales de recreación, por tanto, los individuos son más perceptivos ante mayores grados de motivación, con ambientes estimulantes, mediante los cuales puedan alcanzar sus derroteros particulares, a tal nivel que, “bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla” (Brancato & Juri, 2011, pág. 21).

Observándose que si, por ejemplo, una Entidad como el Invías ofrece las condiciones ambientales y de desarrollo personal idóneas, puede obtener un mayor grado de pertenencia por parte de sus colaboradores para alcanzar los compromisos institucionales.

Siendo uno de los enfoques básicos para analizar la influencia del individuo, los grupos y la estructura organizacional en sus relaciones e interacciones y del cómo las mismas influyen en el desempeño, permitiendo generar una mayor comprensión de tales relaciones y así optimizar la eficacia en la Entidad.

Teoría de las relaciones humanas.

Esta teoría cambia el panorama del ejercicio del ser humano dentro de las organizaciones, pasando de entenderlo como un mero generador económico o una pieza más del engranaje organizacional, a una perspectiva más humana, en que el trabajador es un ser con necesidades, emotivo y reactivo ante la influencia del tipo de liderazgo ejercido, a las relaciones ejercidas por los grupos dentro de la misma organización, influenciando de manera directa o indirecta en sus estándares de producción, y por tanto la productividad y desarrollo de su organización. Aunque, esta perspectiva humanista prioriza la productividad de los colaboradores, también tiene en cuenta componentes psicológicos y sociales como determinantes en “la producción y satisfacción de los trabajadores” (Cortés, 2009, pág. 12).

Elton Mayo (1932), expone elementos que motivan el comportamiento asertivo para lograr el equilibrio psicológico, mientras que Kurt Lewin con su teoría sobre la motivación, enfatiza que todo requerimiento insatisfecho, ya sea de tipo físico, mental o de superación personal, genera un estado de estrés en el individuo, desestabilizándolo y predisponiéndolo a realizar acciones con fin de restablecer su equilibrio al satisfacer tal necesidad, por tanto, “las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas” (Cortés, 2009, pág. 13).

Así las cosas, la motivación va de la mano de satisfacción de las necesidades propias de cada trabajador, quien orienta su accionar para conseguir objetivos que las satisfagan, generando conductas positivas como compromiso, iniciativa, liderazgo u otras que le ayuden a conseguir y mantener su fin, al igual que se puede generar conductas negativas como desorganización, agresividad, apatía, entre otras, cuando su necesidad insatisfecha le frustra, impidiéndole realizarse dentro de la organización, lo que de paso obstaculiza los objetivos de desarrollo de la misma.

Teoría de la jerarquía de las necesidades.

Abraham Maslow (1954), postulada que el individuo jerarquiza sus necesidades desde las más básicas para su supervivencia (base de la pirámide), hasta las de satisfacción de su realización como persona (cúspide de la pirámide), agrupándolas en cinco (5) niveles (ver figura 1); necesidades que a la medida que se van satisfaciendo, van perdiendo relevancia y así consecutivamente.

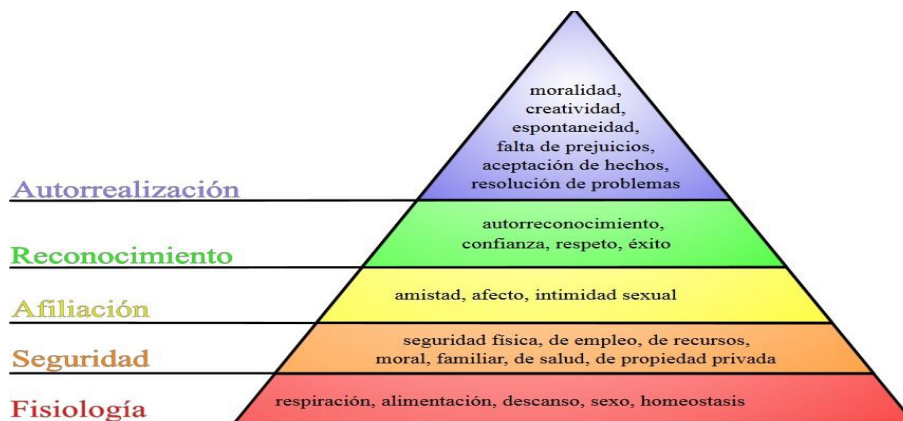


Figura 1 - Pirámide de Maslow (Maslow 1954 - Traducción 1991)

Determinándose que, la motivación es aspecto relevante a tener en cuenta en el clima empresarial, dada la tendencia de los seres humanos a alinear su comportamiento conforme a sus niveles de necesidades por satisfacer; situación importante a resolver por los directivos de las organizaciones, quienes deben propender por atender tales requerimientos de sus empleados, declinando la frustración de su personal, reorientando estratégicamente su nivel de satisfacción para lograr los objetivos organizacionales (Maslow, 1954 - Traducción 1991).

Teoría Dual de Frederick Herzberg.

Esboza diferencias entre los elementos que crean satisfacción o insatisfacción laboral, separándolos en dos (2) tipos, los de higiene o referentes a las circunstancias externas que afectan a las personas y los motivacionales de tipo interno que se relacionan “directamente con hacer el trabajo” (Manso, 2002, pág. 81).

Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.

David McClelland basa su hipótesis a partir de tres (3) tipos de motivación: “logro, poder y afiliación” (McClelland, 1962, pág. 1):

- Alcanzar logros:(N-Ach) realizando actividades desafiantes.
- Tener afiliación: (N-Affil) consiguiendo buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

- Obtener poder (N-Pow) para tener liderazgo y responsabilidades que empoderen su labor, tanto a nivel personal como en la organización.

Clima organizacional según el DAFP.

El clima laboral en una organización se ve influenciado por aspectos propios de su estructura, estilo de liderazgo, modelo de toma de decisiones, las estrategias para comunicar las mismas, entre otros, los cuales ejercen estímulos positivos o negativos en el comportamiento laboral de sus colaboradores.

Siendo importante identificar y entender la manera en que los colaboradores observan su contexto profesional, identificando áreas con conflictos, diferentes climas por áreas, entre otros, para tras el análisis y diagnóstico respectivo se implemente la intervención orientada al cambio planificado que genere mayor rendimiento y bienestar.

El propósito de la evaluación de la climática laboral en las Entidades, es determinar de manera objetiva y veraz, “un diagnóstico sobre el estado en que se encuentra este aspecto organizacional en un momento determinado de la vida institucional, para a partir del mismo, efectuar una intervención sobre las diferentes variables que lo integran.” (DAFP, 2001, pág. 27).

Marco Conceptual

Definiciones Históricas del Clima Laboral

Tabla 1 - Historia del Clima Laboral

Periodo	Autor	Concepto
1960	Gellerman	<p>Introdujo el término de “psicología industrial / organizacional”, determinando que el clima organizacional se puede asimilar al "carácter" de la misma, ideando para su análisis una línea de cinco (5) pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Determinación del personal con actitudes relevantes en la Entidad. ▫ Realizar análisis a las personas, para establecer expectativas, estrategias y otros elementos no evidentes. ▫ Examinar el historial, tanto de la Entidad como de sus líderes. ▫ Establecer comunes denominadores de éxito a seguir.
1964	Forehand y Gilmer	<p>Establecen que el clima organizacional es una combinación de particularidades que la identifican y la hacen única en relación a las demás, influenciando el comportamiento de sus colaboradores.</p>
1966	Talcott Parsons	<p>Determinaron que las organizaciones se comportaban como subsistemas sociales, que interactúan a través de un entramado complejo.</p>
1968	Tagiuri	<p>Aporta una definición del clima organizacional equiparándola como su ambiente interno, con características específicas</p>

		experimentadas por sus colaboradores, que influye en sus conductas.
1973	Guión	Indicaba que el clima de una organización se observa conforme a sus atributos y al criterio de los individuos que lo perciben.
1974	James y Jones	Sugirieron que la expresión clima psicológico destaca la interpretación cognoscitiva experta de los trabajadores quienes interpretan las particularidades, los sucesos y los procesos institucionales.
1977	Von Haller	Consideraba que el clima laboral podía evaluarse desde lo particular a lo general.
1981	James y Sell	Indican que la captación de los entornos y personas por los individuos, depende del significado psicológico que tenga para el mismo.
1983	Schneider y Reichers	Entienden el clima desde la impresión física realizada por los sujetos con base en criterios personales.
1984	Bertalanffy	Explica el clima como un sistema de la organización relacionado con su entorno ambiental, como un sistema-ambiente.
1990	Brown y Moberg	Toman como clima las particularidades del medio ambiente interno institucional, conforme a la sensación obtenida por los miembros de la misma.
1993	Dessler	Vincula en el clima laboral elementos específicos y neutrales de las organizaciones en contraste con el actuar personal de los colaboradores.

1993	Waters et al (citado por Dessler)	Precisa que la climática institucional se vincula con la opinión del colaborador en relación con la “autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (Solarte, 2009).
1996	Cabrera	Explica la climática institucional mediante la apreciación conjunta de colaboradores, respecto a factores relacionales que impactan dicho trabajo.
	Hall	Establece el clima laboral como una sucesión de peculiaridades divisadas directa o indirectamente por los colaboradores, siendo factores de influencia conductual en los mismos.
1999	Robbins	Describe el clima como interpretación sensorial del ambiente del trabajador.
2000	Gálvez	Considera el clima profesional como la manifestación particular de la valoración que tanto empleados como superiores se forjan repercutiendo en su ejercicio en la empresa.
2004	Sonia Palma	Explica la climática empresarial como apreciación de elementos del ambiente laboral, que permiten diagnosticar y orientar las acciones preventivas y correctivas que optimicen procesos y resultados institucionales.

Fuente: (Rodríguez, 2013)

Observándose el uso de términos tales como: apreciación, interpretación, manifestación, sentir, entre otros, para describir la climática institucional como la "personalidad de la organización" (Rodríguez, 2013).

Clima Laboral

Según Keith Davis (1981), la climática laboral hace referencia al entorno en que laboran los trabajadores, pudiendo considerarse también como un sistema que manifiesta el modo de vida de una Entidad, sin ser algo tangible, pero perceptible e identificador de las particularidades de la misma, pudiendo impactar en la motivación, el funcionamiento y la satisfacción laboral, además de crear expectativas referentes a las repercusiones de sus acciones, generando estímulos, complacencias o frustraciones conforme a la apreciación particular del ambiente organizacional.

Teniendo como elementos que intervienen en el clima laboral los ambientales, estructurales, sociales, personales y propios del comportamiento organizacional (Davis, 1981).

Diferencia entre Clima y Satisfacción Laboral.

Michael West (1998), define el clima laboral como las apreciaciones o sensaciones que tienen de manera compartida los colaboradores, referente a factores importantes de su empresa. Indicando que tales percepciones trabajan como punto comparativo o límite al momento de intentar alcanzar estándares referenciales comparativos conductuales de procesos y procedimientos. Por lo que, “el clima psicológico se define como las percepciones individuales pertinentes a eventos, prácticas y procesos del ambiente de trabajo” (Vaslow, 1999).

La satisfacción se refiere a la disposición individual del trabajador a laboral de acuerdo a su percepción favorable ante el mismo, mientras que el clima organizacional actúa bajo percepciones compartidas.

La Cultura Organizacional

La cultura organizacional se fundamenta en la comprensión de los supuestos principales de los símbolos y perspectiva de los colaboradores de una institución, a diferencia del clima laboral

basado en percepciones de sus elementos esenciales que influyen en tal ambiente. Por tanto, si se desea un cambio organizacional deben acometerse estrategias que modifiquen su cultura, influenciando comportamientos, normas, valores básicos y de paso su clima, sin dejar de lado factores de higiene y motivación, para que los procesos de cambio sean efectivos, atendiendo de manera eficaz las exigencias del entorno, acoplándolas de manera estratégica con el clima organizacional, para de tal suerte, influir de manera positiva las actitudes y comportamiento del personal.

Daniel Denison (1996), expone que para el análisis del clima organizacional por lo regular se hace uso de sistemas cuantitativos centrados en su influencia sobre el sistema institucional, en cambio que para la revisión de la cultura organizacional usualmente se hace uso de procedimientos cualitativos sobre el progreso del entramado social de la organización.

El Inviás como Organización

Richard Daft (2015), indica que el bosquejo institucional se emplea para llevar a cabo los fines y estrategias, determinando el éxito organizacional, aclarando que las diversas áreas dentro de la misma establecen sus propósitos específicos encaminados a dar cumplimiento “con la meta general, misión o propósito de la organización (Daft, 2015, pág. 54).

También enuncia que una institución efectiva goza de mayor sencillez en su proceso interno, permitiendo de una manera sencilla y fluida que sus colaboradores se sientan integrados y comprometidos, demostrando la importancia que reviste el talento humano y las técnicas motivacionales en el arduo camino de alcanzar la efectividad institucional, pudiendo tener como indicativos de la evolución o involución del proceso interno, la percepción de solidez y adaptabilidad de su cultura, una climática interna positiva, efectividad operativa a través de la

optimización de recursos; “comunicación horizontal y vertical sin distorsiones; crecimiento y desarrollo de los empleados” (Daft, 2015, pág. 74); la confianza entre los empleados y la gerencia; la conjunción entre las áreas de la Entidad, con los conflictos resueltos en el interés de la organización.

Siendo trascendental la diferencia entre las Entidades que persiguen una remuneración y las que enfocan su labor en alcanzar impacto social, teniendo una perspectiva de utilidad diferente, una de aspecto económico y la otra en pro de la construcción y afianzamiento del tejido social, de hacer patria a través del trabajo institucional como es el caso del Invías, que al ser una Entidad gubernamental, enfoca su trabajo en construir vías para comunicar la gente, para que los campesinos puedan sacar a vender sus productos, para que las poblaciones puedan conectarse con otras, llevando salud, educación y progreso a través del desarrollo vial colombiano.

Por tanto, el Invías como organización cuenta con veintiséis (26) direcciones territoriales localizadas a lo largo del país de manera estratégica en “Antioquia, Atlántico, Bolívar, Boyacá, Caldas, Caquetá, Casanare, Cauca, César, Chocó, Córdoba, Cundinamarca, Guajira, Huila, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Ocaña, Putumayo, Quindío, Risaralda, Santander, Sucre, Tolima, Valle” (Invías, 2018), al mando de un eje central focalizado en Bogotá D.C.

Hipótesis

Hipótesis del Trabajo

Las adecuadas condiciones laborales permiten el buen desempeño de los empleados públicos del Invías – Planta Central (Bogotá) y conllevan a que ellos tengan una buena percepción del clima laboral.

Hipótesis Descriptivas.

- La existencia de una buena comunicación entre empleados y jefes es la que sustenta las relaciones personales y laborales en los funcionarios.
- Los funcionarios del Invías – Planta Central (Bogotá) tienen roles bien definidos, requiriendo que el reconocimiento público por el buen rendimiento laboral sea aplicado por igual.

Operacionalización de las Hipótesis.

- ¿Sentirse identificado con la Entidad, influye en el clima laboral?
- ¿Factores como el entorno físico ambiental, condiciones de ergonomía, el nivel y puesto laboral desempeñado y/o la satisfacción salarial afectan el clima laboral?
- ¿El desarrollo de iniciativa y creatividad y/o reconocimiento público optimizan el clima laboral?
- ¿Cómo influyen las relaciones laborales en el clima laboral?
- ¿La comunicación es el mayor indicador del buen o mal clima laboral?

Definición conceptual de las variables.

- **Autoridad:** Es el mando que tienen los superiores para orientar y dirigir la labor de sus subordinados, normalmente organizada por niveles de jerarquía, en una sucesión de manejo.
- **División jerárquica:** relacionada con la sucesión de mando o autoridad en cadena, donde la cúspide domina a sus subalternos.

- Motivación: estímulo ante incentivos que hacen que un individuo tienda a ejercer acciones para alcanzar y persistir para conseguir metas u objetivos, estando estrechamente vinculada con la tenacidad y beneficio de cada individuo.
- Comunicación: proporciona maneras de expresión interna y externa, tanto con otros individuos como con el entorno, permitiendo expresar sentimientos, pensamientos y necesidades, para entender, escuchar, conocer y relacionarse con las demás personas.
- Relaciones: Intrapersonales e interpersonales, que juegan papel preponderante en la interacción y adaptación del individuo.
- Trabajo en equipo: aunando los esfuerzos particulares, armonizados por las relaciones a interior de los equipos de trabajo, en pro de obtener logros institucionales.

Nivel de medición de las variables.

La medida de variables hace referencia a su valoración cuantitativa o cualitativa que, para el presente trabajo de investigación, hace referencia a que todas las preguntas se realizaron en el instrumento de evaluación (encuesta) midiéndose de forma ordinal, permitiendo catalogar y organizar secuencias lógicas para determinar el nivel de magnitud de los atributos a estudiar; estableciéndose en este estudio el uso de escalas de actitud de comportamiento o “escala de Likert”: “totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “neutro”, “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” (Ospina, Sandoval, Aristizabal, & Ramírez, 2003, pág. 21), haciendo uso de metodologías estadísticas para representar las tendencias centrales. Midiéndose variables cualitativas como son: motivación para desempeñar el trabajo, creatividad e iniciativa que logra desarrollar, reconocimiento público por el trabajo desarrollado, comunicación, relación con los jefes, trabajo en equipo.

Aspectos Metodológicos

A principios del siglo XXI, el entendimiento que se tenía sobre el clima organizacional hacía referencia a la apreciación compartida por los colaboradores de una institución referente a sus estrategias, procedimientos y ejercicios laborales de acuerdo con Klein y Kozlowski (2000) citado por Lasio (2003) (Lasio, 2003, pág. 89).

“Según Fey y Beamish (2001), existen tres escuelas de pensamiento que se han desarrollado del clima organizacional: La subjetiva desarrollada por Schneider y Reichers (1983), la objetiva por Pane y Pough (1976) y la perspectiva de interacción por Katz (1980) y Weick (1979)” (Mora, 2013):

- La perspectiva subjetiva, en que “el clima organizacional es un agregado que refleja los procesos por los cuales los miembros colectivos del grupo entienden y comparten sus experiencias de eventos organizacionales (2003, Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost y Roberts)” (Mora, 2013).
- La perspectiva objetiva, en que “el clima organizacional es propiedad de la organización y representa descripciones de los empleados sobre el foco estratégico de la empresa tal como servicio al cliente, innovación, seguridad, entre otros. Y la perspectiva de interacción es donde se entrecruzan y valoran la objetiva y subjetiva” (Mora, 2013).
- La perspectiva de interacción, en que “los eventos organizacionales son episodios de los cuales los empleados interpretan y sienten su ambiente de trabajo, en otras palabras, los eventos sirven como indicadores de clima que pueden revelar las prioridades Zohar (2004)” (Mora, 2013).

Todos los tipos de Entidades se encuentran integradas por individuos influenciados por los efectos de sus conexiones interpersonales, siendo elemento influyente en su desempeño en

procesos que tiene como finalidad el cumplimiento de un objetivo (ejecución de trámites internos y externos, elaboración de un producto tangible o intangible, entre otros).

Entender el impacto que tiene el comportamiento de cada miembro de la institución para el logro de propósitos u objetivos es de vital importancia por cuanto su conocimiento, permite mejorar la eficacia, el alcance de los objetivos. Acorde con lo anterior es importante destacar que el tipo de comportamiento está influenciado por la cultura organizacional que prevalece en las Entidades.

Dada la importancia del capital humano, se hace perentorio el conocimiento sobre el individuo en la organización en temas como:

- Satisfacción laboral
- Motivación
- Clima laboral
- Cultura empresarial

En consecuencia, el clima laboral permite valorar las demostraciones afectivas ante el ambiente organizacional, enfocándose en cuanto al sentir del empleado en relación con sus perspectivas frente a su Entidad, “sistemas de recompensa, estilos de autoridad, canales de comunicación, riesgos psicosociales, entre otros” (Bravo, 2009).

Métodos de la Investigación

Este estudio se aborda desde la perspectiva cuantitativa a partir de los conceptos cualitativos del clima laboral con propósito de efectuar comparaciones.

Diseño de la Investigación

En proyecto, primeramente, se han reconocido las dificultades, con base en las cuales se han planteado las soluciones respectivas por medio de las hipótesis, al igual, se han determinado los objetivos que pretende alcanzar este estudio; creando una interrelación evidente entre tres (3) componentes metodológicos con base en las variables de la investigación.

A partir de lo cual, en desarrollo de los planteamientos teóricos, se obtienen resultados que, contrastados con sus objetivos específicos, permiten sustentar y formular conclusiones, además de comprobar el objetivo general, ápice de esta tesis. Estableciendo la correspondencia existente entre los objetivos con los resultados expresada a través de las conclusiones e hipótesis, en espera de confirmar su validez a través del análisis de las encuestas realizadas.

Población y Muestra de la Investigación

La población para encuestar está conformada por personal de Planta Central del Invías, ubicada en Bogotá D.C., - Colombia. Tomando una muestra corresponde a 100 funcionarios de 370, que hoy hacen parte de la planta de personal Invías, sin distinción entre los del Nivel Directivo, Asesor, Profesional, Técnicos y Asistencial, siempre y cuando se encuentren en carrera administrativa.

Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

Como instrumento para el sondeo se tiene el cuestionario de encuesta que, de acuerdo a lo planteado, se desarrolla el ejercicio práctico de encuesta al Invías, específicamente a la Planta Central en la ciudad de Bogotá, tomado como referente la aplicación de una encuesta que ha sido ubicada en el repositorio digital www.encuestafacil.com

Aplicando los subsiguientes métodos de recopilación de datos:

- Análisis documental. – Estudiando los documentos y fuentes documentales que permitan enriquecer esta tesis.
- Indagación. – Permitiendo explorar de manera orientada en pro de soluciones a los requerimientos de la investigación a través de datos atributivos y de cantidad.
- Conciliación de datos. – Revisando diversas fuentes para convalidar conceptos relevantes en este estudio.
- Tabulación de cuadros. – Las respuestas se ordenan y muestran a través de cuadros para su fácil comprensión, siendo insumo primordial de esta investigación.
- Inclusión de gráficos. – Representar la información a través de figuras que de manera explícita permitan visualmente entender el comportamiento de los datos.

Técnicas de Procesamiento de Datos

Aplicando metodologías de compilación de datos, tales como:

- Ordenamiento y clasificación. – Realizando una ordenación y clasificación de la información numérica para su respectivo análisis.
- Registro manual. – Digitando la información recopilada.
- Procesamiento en Excel. – Aplicando operaciones matemáticas y estadísticas requeridas en este estudio.

Recolección de la Información

La encuesta se ha estructurado a partir de la identificación de 10 ejes específicos (la Entidad, entorno físico ambiental, condiciones de ergonomía, desarrollo de iniciativa y

creatividad, relaciones laborales con colaboradores y con superiores, nivel y puesto laboral, satisfacción salarial, reconocimiento público y asertividad en la comunicación), los cuales abordan aspectos tanto físicos, técnicos, motivacionales y relacionales, a través de 53 preguntas. Estas por su lado, son de una única respuesta de 5 posibles respuestas que permitiendo inferir el nivel de satisfacción o insatisfacción de los funcionarios a quienes se les aplicó la encuesta, dado que responden a una afirmación previa, siendo diligenciada por los funcionarios vía web entre los días 23 a 27 de septiembre de 2019.

En primera instancia es importante resaltar que la encuesta aplicada para este estudio es una encuesta de percepción por lo tanto nos permitirá establecer el sentir de los trabajadores con respecto a lo que ellos consideran buenas o malas condiciones para el desarrollo de sus funciones y su proyección en la Entidad.

Es importante mencionar que como marco de referencia se tuvo en cuenta lo establecido en las Funciones establecidas según el Artículo 22, numeral 22.2 y 22.6 del Decreto 2618 de 2013, el cual rige el accionar de la Subdirección Administrativa:

- “22.2. Ejecutar las políticas y programas y planear, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con el proceso de gestión del Talento Humano” (Presidencia, 2013).
- “22.6 Asistir y coordinar a las Direcciones Territoriales en la ejecución de las actividades de los procesos de gestión administrativa y gestión del talento humano que estén desconcentradas o le hayan sido delegadas por el Director General” (Presidencia, 2013).

Análisis

Resultados

La Entidad.

Tabla 2 - Resultados sobre la Entidad - Instituto Nacional de Vías – Invías

Pregunta	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Neutro	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo	Media	Total
1. ¿Le gusta trabajar en el Invías?	3% (3)	4% (4)	6% (6)	41% (41)	46% (46)	4,23	100
2. ¿Se siente orgulloso de hacer parte de la familia del Invías?	4% (4)	3% (3)	9% (9)	39% (39)	45% (45)	4,18	100
3. ¿Su trayectoria en el Invías le satisface?	8% (8)	9% (9)	16% (16)	34% (34)	33% (33)	3,75	100
4. De saber cómo son las cosas en el Invías ¿hubiera entrado?	6% (6)	8% (8)	11% (11)	37% (37)	38% (38)	3,91	100
5. ¿Se siente integrado en el Invías?	7% (7)	8% (8)	14% (14)	35% (35)	36% (36)	3,81	100
6. ¿Sabe Usted que aporta con su trabajo al Invías?	4% (4)	6% (6)	7% (7)	40% (40)	43% (43)	4,22	100
7. Ante otras oportunidades laborales similares ¿preferiría quedarse trabajando en el Invías?	8% (8)	7% (7)	8% (8)	35% (35)	42% (42)	3,93	100
					Media ítem	4	
Preguntas sin contestar 0 Respuestas recogidas 100 Promedio 1 y 2 = 12% Promedio 4 y 5 = 78%							

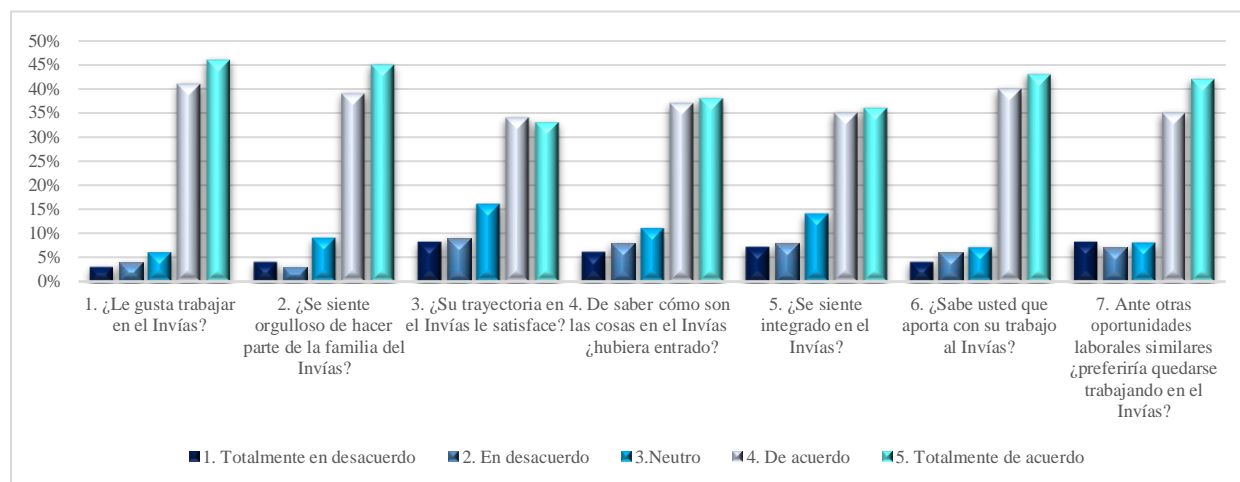


Figura 2 - Resultados sobre la Entidad - Instituto Nacional de Vías – Invías

Análisis técnico-Población: 100

1. ¿Le gusta trabajar en el Invías?	Conclusiones destacadas
Media	4,230
Intervalo de confianza (95%)	[4,043 - 4,417]
Tamaño de la muestra	100
Desviación típica	0,952
Error estándar	0,095
	El 87% eligieron: Totalmente de acuerdo De acuerdo La opción menos elegida representa el 3%: Totalmente en desacuerdo

2. ¿Se siente orgulloso de hacer parte de la familia del Invías?	Conclusiones destacadas	
Media	4,180	El 84% eligieron: Totalmente de acuerdo De acuerdo La opción menos elegida representa el 3%: En desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,984 - 4,376]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	0,999	
Error estándar	0,100	
3. ¿Su trayectoria en el Invías le satisface?	Conclusiones destacadas	
Media	3,750	El 67% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 8%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,508 - 3,992]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	1,234	
Error estándar	0,123	
4. De saber cómo son las cosas en el Invías ¿hubiera entrado?	Conclusiones destacadas	
Media	3,908	El 75% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 6%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,677 - 4,139]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	1,167	
Error estándar	0,118	
5. ¿Se siente integrado en el Invías?	Conclusiones destacadas	
Media	3,814	El 71% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 7%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,575 - 4,054]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	1,202	
Error estándar	0,122	
6. ¿Sabe Usted que aporta con su trabajo al Invías?	Conclusiones destacadas	
Media	4,216	El 83% eligieron: Totalmente de acuerdo De acuerdo La opción menos elegida representa el 4%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[4,017 - 4,416]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	1,002	
Error estándar	0,102	
7. Ante otras oportunidades laborales similares ¿preferiría quedarse trabajando en el Invías?	Conclusiones destacadas	
Media	3,928	El 77% eligieron: Totalmente de acuerdo De acuerdo La opción menos elegida representa el 7%: En desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,682 - 4,174]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	1,235	
Error estándar	0,125	

Análisis: En este primer segmento de preguntas se observa que el gusto por pertenecer a la Entidad es notorio 87% de la población se encuentra satisfecha con su permanencia, integración, preponderancia y trayectoria dentro del Invías, siendo tan sólo el 3% de los funcionarios que contestaron la encuesta los que mostraron descontento, reflejando que no siempre es posible que todo funcione bien al interior de una Entidad, a pesar de que el trabajar en el sector público

genera un espacio de confort que pocos trabajadores tienen o pensarían abandonar, dado que se ofrecen garantías como: un horario flexible, descanso de fines de semana y festivos completos, pagos de honorarios a tiempo y a veces una mediana exigencia por parte de la Alta Dirección.

Entorno físico ambiental.

Tabla 3 - Resultados del entorno físico ambiental en el sitio de trabajo

Pregunta	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Neutro	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo	Media	Total
8. ¿Las condiciones ambientales hacen cómodo su sitio de trabajo?	2% (2)	1% (1)	5% (5)	53% (50)	38% (36)	4,24	94
9. ¿Usted tiene suficiente iluminación en su sitio de trabajo?	5% (5)	3% (3)	7% (7)	44% (41)	40% (38)	4,11	94
10. ¿El nivel de calor o frío en su sitio de trabajo es el adecuado?	6% (6)	9% (8)	7% (7)	45% (42)	33% (31)	3,89	94
11. ¿Son soportables los niveles de sonido en su lugar de trabajo?	2% (2)	9% (8)	5% (5)	51% (48)	33% (31)	4,04	94
12. ¿El sitio de trabajo usualmente permanece limpio?	5% (5)	9% (8)	11% (10)	45% (42)	31% (29)	3,87	94
13. ¿Su PC procesa a una velocidad adecuada a sus requerimientos y funciones?	6% (6)	9% (8)	7% (7)	48% (45)	30% (28)	3,85	94
					Media ítem	4	
Preguntas sin contestar 6 Respuestas recogidas 94 Promedio 1 y 2 = 11% Promedio 4 y 5 = 82%							

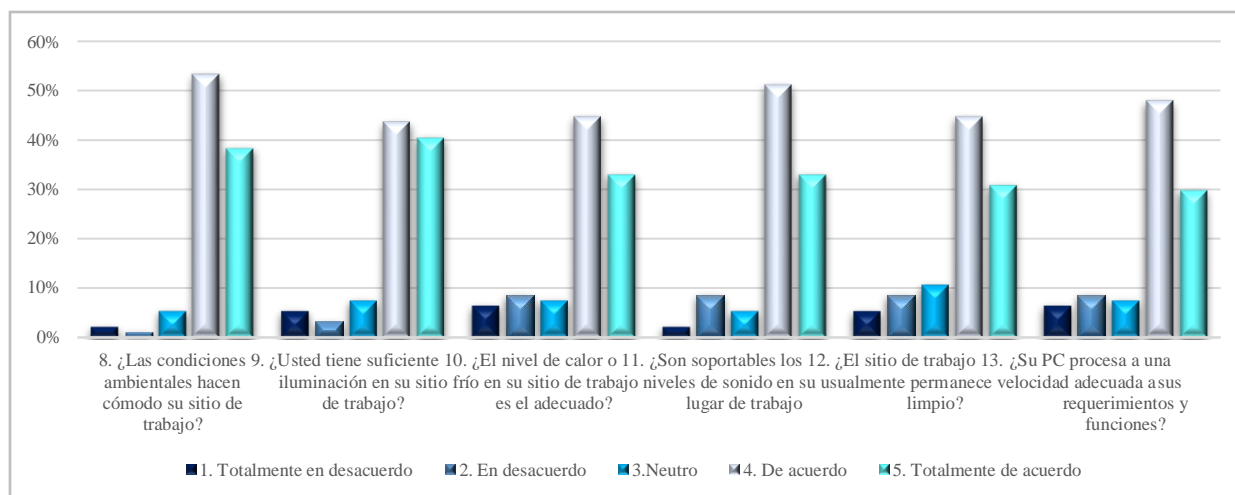


Figura 3 - Resultados del entorno físico ambiental en el sitio de trabajo

Análisis técnico- Población: 94

8. ¿Las condiciones ambientales hacen cómodo su sitio de trabajo?	Conclusiones destacadas
Media	4,245
Intervalo de confianza (95%)	[4,086 - 4,403]
Tamaño de la muestra	94
Desviación típica	0,785
Error estándar	0,081
	El 91% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 1%: En desacuerdo

9. ¿Usted tiene suficiente iluminación en su sitio de trabajo?		Conclusiones destacadas
Media	4,106	El 84% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 3%: En desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,896 - 4,317]	
Tamaño de la muestra	94	
Desviación típica	1,042	
Error estándar	0,107	
10. ¿El nivel de calor o frío en su sitio de trabajo es el adecuado?		Conclusiones destacadas
Media	3,894	El 78% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 6%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,661 - 4,126]	
Tamaño de la muestra	94	
Desviación típica	1,150	
Error estándar	0,119	
11. ¿Son soportables los niveles de sonido en su lugar de trabajo?		Conclusiones destacadas
Media	4,043	El 84% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 2%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,848 - 4,237]	
Tamaño de la muestra	94	
Desviación típica	0,961	
Error estándar	0,099	
12. ¿El sitio de trabajo usualmente permanece limpio?		Conclusiones destacadas
Media	3,872	El 76% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 5%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,648 - 4,097]	
Tamaño de la muestra	94	
Desviación típica	1,109	
Error estándar	0,114	
13. ¿Su PC procesa a una velocidad adecuada a sus requerimientos y funciones?		Conclusiones destacadas
Media	3,851	El 78% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 6%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,618 - 4,084]	
Tamaño de la muestra	94	
Desviación típica	1,154	
Error estándar	0,119	

Análisis: El anterior escenario permite observar la comodidad con la que se trabaja en el Invías, los resultados permiten inferir que la Entidad se ha preocupado por garantizar las condiciones óptimas mínimas para que sus funcionarios se sientan cómodos (91%). Sin embargo, es importante tener en cuenta aquellas respuestas que suman 15% o más de inconformidad, dado que el ideal es garantizar al 100 % las condiciones de entorno físico ambiental óptimas.

Condiciones de ergonomía.

Tabla 4 - Resultados sobre las condiciones de ergonomía

Pregunta	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Neutro	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo	Media	Total
14. ¿El espacio de su puesto de trabajo es suficiente?	6% (6)	6% (6)	5% (5)	48% (45)	34% (32)	3,97	94
15. ¿Las características estructurales y de ubicación, hacen cómodo su sitio de trabajo?	5% (5)	7% (7)	10% (9)	49% (46)	29% (27)	3,88	94
16. ¿La pantalla de su PC tiene algún filtro de protección?	28% (26)	16% (15)	9% (8)	27% (25)	21% (20)	2,98	94
17. ¿La silla de su sitio de trabajo está adecuada a sus necesidades ergonómicas?	16% (15)	9% (8)	6% (6)	46% (43)	23% (22)	3,52	94
18. ¿La pantalla del PC de su sitio de trabajo está a una altura adecuada a sus necesidades ergonómicas?	6% (6)	10% (9)	9% (8)	49% (46)	27% (25)	3,8	94
					Media ítem	3,63	
Preguntas sin contestar 6							
Respuestas recogidas 94							
Promedio 1 y 2 = 22%							
Promedio 4 y 5 = 70%							

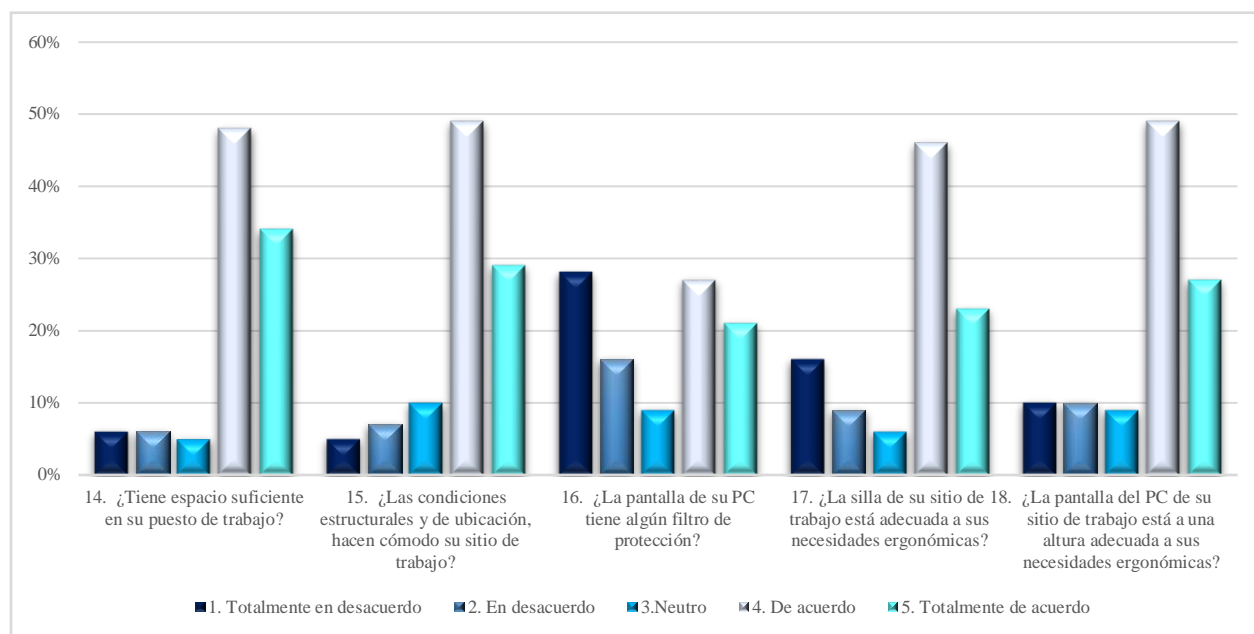


Figura 4 - Resultados sobre las condiciones de ergonomía

Análisis técnico - Población: 94

14. ¿El espacio de su puesto de trabajo es suficiente?	Conclusiones destacadas	
Media	3,968	El 82% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 5%: Neutro
Intervalo de confianza (95%)	[3,743 - 4,193]	
Tamaño de la muestra	94	
Desviación típica	1,112	
Error estándar	0,115	

15. ¿Las características estructurales y de ubicación, hacen cómodo su sitio de trabajo?		Conclusiones destacadas
Media	3,883	El 78% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 5%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,665 - 4,101]	
Tamaño de la muestra	94	
Desviación típica	1,076	
Error estándar	0,111	
16. ¿La pantalla de su PC tiene algún filtro de protección?		Conclusiones destacadas
Media	2,979	El 48% eligieron: Totalmente en desacuerdo De acuerdo La opción menos elegida representa el 9%: Neutro
Intervalo de confianza (95%)	[2,665 - 3,292]	
Tamaño de la muestra	94	
Desviación típica	1,552	
Error estándar	0,160	
17. ¿La silla de su sitio de trabajo está adecuada a sus necesidades ergonómicas?		Conclusiones destacadas
Media	3,521	El 69% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 6%: Neutro
Intervalo de confianza (95%)	[3,245 - 3,797]	
Tamaño de la muestra	94	
Desviación típica	1,366	
Error estándar	0,141	
18. ¿La pantalla del PC de su sitio de trabajo está a una altura adecuada a sus necesidades ergonómicas?		Conclusiones destacadas
Media	3,798	El 76% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 6%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,569 - 4,027]	
Tamaño de la muestra	94	
Desviación típica	1,132	
Error estándar	0,117	

Análisis: De manera general y de acuerdo a la columna que hace referencia a las conclusiones destacadas, el escenario es positivo 82% considera que el espacio de su puesto de trabajo es suficiente. Sin embargo, debido a que el 44% de los entrevistados se encuentra inconforme en cuanto al nivel de protección en la pantalla de sus PC's y el 24% en cuanto a la adecuación de su silla, haciéndose necesaria la revisión de estos aspectos que afectan el aseguramiento de riesgos visuales y ergonómicos de los funcionarios.

Desarrollo de iniciativa y creatividad.

Tabla 5 - Resultados sobre el desarrollo de iniciativa y creatividad

Pregunta	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Neutro	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo	Media	Total
19. ¿Puede desarrollar autonomía en su trabajo?	5% (5)	9% (8)	16% (15)	44% (41)	26% (24)	3,76	93
20. ¿Puede desarrollar iniciativa en sus labores en Invías?	4% (4)	5% (5)	6% (6)	46% (43)	38% (35)	4,08	93
21. ¿Sus superiores toman en cuenta sus ideas?	8% (7)	4% (4)	11% (10)	43% (40)	34% (32)	3,92	93
22. En el Invías ¿se siente realizado?	10% (9)	8% (7)	17% (16)	32% (30)	33% (31)	3,72	93
23. En su trabajo ¿desarrolla temas o actividades variadas?	8% (7)	9% (8)	13% (12)	38% (35)	33% (31)	3,81	93
					Media ítem	3,86	
Preguntas sin contestar 7							
Respuestas recogidas 93							
Promedio 1 y 2 = 14%							
Promedio 4 y 5 = 74%							

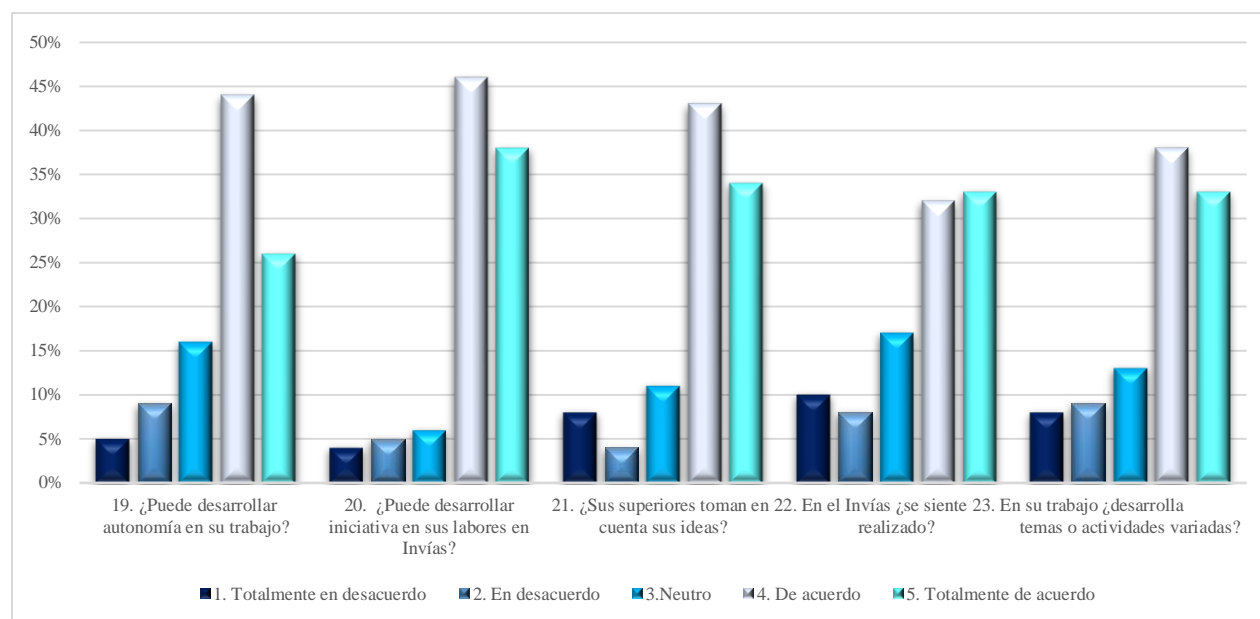


Figura 5 - Resultados sobre el desarrollo de iniciativa y creatividad

Análisis técnico- Población: 93

19. ¿Puede desarrollar autonomía en su trabajo?	Conclusiones destacadas
Media	3,763
Intervalo de confianza (95%)	[3,540 - 3,986]
Tamaño de la muestra	93
Desviación típica	1,097
Error estándar	0,114
	El 70% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 5%: Totalmente en desacuerdo

20. ¿Puede desarrollar iniciativa en sus labores en Invías?		Conclusiones destacadas
Media	4,075	El 84% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 4%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,867 - 4,283]	
Tamaño de la muestra	93	
Desviación típica	1,024	
Error estándar	0,106	
21. ¿Sus superiores toman en cuenta sus ideas?		Conclusiones destacadas
Media	3,925	El 77% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 4%: En desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,692 - 4,157]	
Tamaño de la muestra	93	
Desviación típica	1,144	
Error estándar	0,119	
22. En el Invías ¿se siente realizado?		Conclusiones destacadas
Media	3,720	El 66% eligieron: Totalmente de acuerdo De acuerdo La opción menos elegida representa el 8%: En desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,462 - 3,979]	
Tamaño de la muestra	93	
Desviación típica	1,271	
Error estándar	0,132	
23. En su trabajo ¿desarrolla temas o actividades variadas?		Conclusiones destacadas
Media	3,806	El 71% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 8%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,561 - 4,052]	
Tamaño de la muestra	93	
Desviación típica	1,209	
Error estándar	0,125	

Análisis: En términos generales, en cuanto al desarrollo de iniciativa y creatividad, el 84% de la población entrevistada manifiesta poder desarrollar iniciativa en sus labores, aunque un 10% expresa inconformidad sobre este tema; ahora bien, referente a la pregunta “En el Invías ¿se siente realizado?” de manera individualizada arroja que el 18,00% de los entrevistados se sienten inconformes, requiriendo un estudio más específico al referente, más aun teniendo en cuenta que este factor psicológico influencia grandemente el rendimiento laboral.

Relaciones laborales con colaboradores.

Tabla 6 - Resultados acerca de las relaciones laborales con colaboradores

Pregunta	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Neutro	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo	Media	Total
24. ¿Usted se lleva bien con sus compañeros de trabajo?	2% (2)	1% (1)	8% (7)	47% (43)	42% (39)	4,26	92
25. Cuando Usted entró a la Entidad ¿los primeros días le ayudaron y apoyaron?	8% (7)	4% (4)	8% (7)	48% (44)	33% (30)	3,93	92
26. ¿Echaría de menos a sus compañeros si dejase la Entidad?	7% (6)	4% (4)	22% (20)	37% (34)	30% (28)	3,8	92
27. Con sus compañeros ¿es unido y se lleva bien?	7% (6)	4% (4)	12% (11)	48% (44)	29% (27)	3,89	92
28. ¿Considera a sus compañeros de trabajo como amigos?	5% (5)	11% (10)	23% (21)	36% (33)	25% (23)	3,64	92
29. ¿Hay mucha movilidad de los puestos de trabajo en el Invías?	14% (13)	17% (16)	17% (16)	29% (27)	22% (20)	3,27	92
					Media ítem	3,8	
Preguntas sin contestar 8							
Respuestas recogidas 92							
Promedio 1 y 2 = 14%							
Promedio 4 y 5 = 71%							

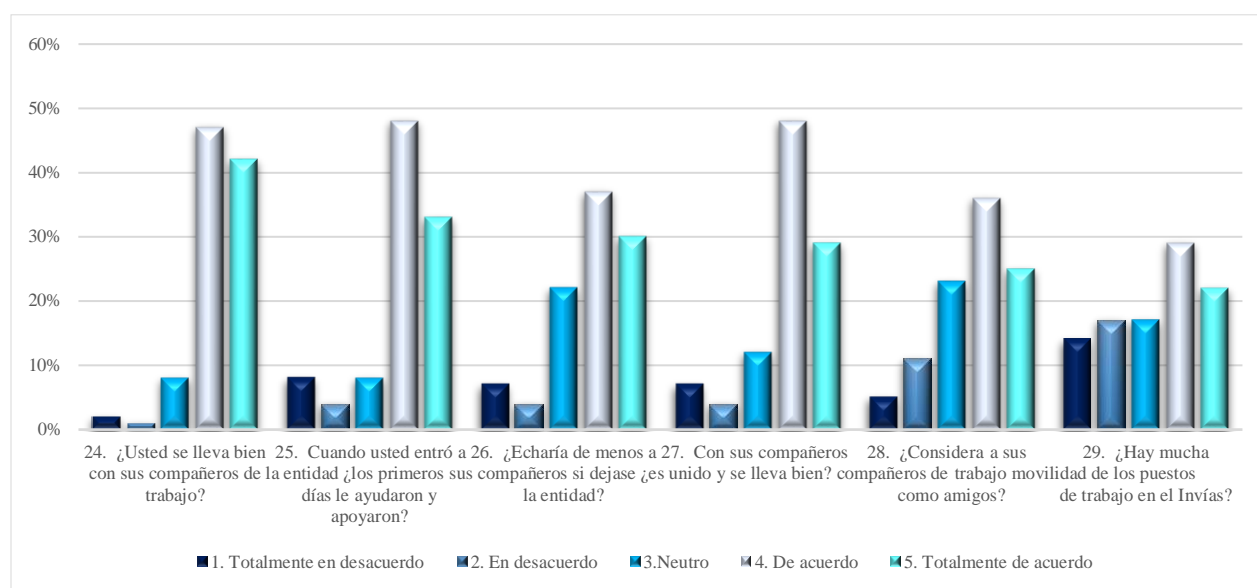


Figura 6 - Resultados acerca de las relaciones laborales con colaboradores

Análisis técnico- Población: 92

24. ¿Usted se lleva bien con sus compañeros de trabajo?	Conclusiones destacadas	
Media	4,261	El 89% eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[4,093 - 4,429]	De acuerdo
Tamaño de la muestra	92	Totalmente de acuerdo
Desviación típica	0,824	La opción menos elegida representa el 1%":
Error estándar	0,086	En desacuerdo

25. Cuando Usted entró a la Entidad ¿los primeros días le ayudaron y apoyaron?		Conclusiones destacadas
Media	3,935	El 80% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 4%: En desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,704 - 4,165]	
Tamaño de la muestra	92	
Desviación típica	1,127	
Error estándar	0,118	
26. ¿Echaría de menos a sus compañeros si dejase la Entidad?		Conclusiones destacadas
Media	3,804	El 67% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 4%: En desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,575 - 4,034]	
Tamaño de la muestra	92	
Desviación típica	1,122	
Error estándar	0,117	
27. Con sus compañeros ¿es unido y se lleva bien?		Conclusiones destacadas
Media	3,891	El 77% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 4%: En desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,670 - 4,113]	
Tamaño de la muestra	92	
Desviación típica	1,084	
Error estándar	0,113	
28. ¿Considera a sus compañeros de trabajo como amigos?		Conclusiones destacadas
Media	3,641	El 61% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 5%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,409 - 3,873]	
Tamaño de la muestra	92	
Desviación típica	1,135	
Error estándar	0,118	
29. ¿Hay mucha movilidad de los puestos de trabajo en el Invías?		Conclusiones destacadas
Media	3,272	El 51% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 14%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[2,994 - 3,550]	
Tamaño de la muestra	92	
Desviación típica	1,360	
Error estándar	0,142	

Análisis: Con las respuestas a las preguntas 24 a 28, se puede inferir que en general, en el Invías, existe un ambiente de camaradería (71%), con un 14% inconforme. En la respuesta a la pregunta 29 ¿Hay mucha movilidad de los puestos de trabajo en el Invías?, se tiene un porcentaje del 51% del total de la muestra que respondió de acuerdo y totalmente de acuerdo, respuesta que puede verse desde dos ópticas: (i) Cuando existe un constante movimiento en los lugares de trabajo, se permite formar personas idóneas para desempeñar sus funciones en diferentes áreas de la Entidad y pudiera tener un efecto positivo. (ii) De otro lado esa misma rotación puede denotar

una desventaja para la Entidad, dado que puede suceder que ese nivel de rotación afecte el cumplimiento de funciones a tiempo, por cuanto se destina una buena parte del tiempo en reinducciones, lo cual puede ser negativo para la Entidad.

Por tanto, este aspecto de la rotación laboral debe convalidarse y analizarse.

Relaciones laborales con superiores.

Tabla 7 - Resultados sobre las relaciones laborales con superiores

Pregunta	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Neutro	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo	Media	Total
30. ¿Los superiores son amables con Usted?	2% (2)	3% (3)	9% (8)	45% (41)	41% (38)	4,20	92
31. La exigencia de su jefe referente a su trabajo ¿es adecuada?	4% (4)	2% (2)	8% (7)	53% (49)	33% (30)	4,08	92
32. ¿Su jefe participa con su grupo de trabajo?	4% (4)	4% (4)	9% (8)	43% (40)	39% (36)	4,09	92
33. ¿Existe el trabajo en equipo en su grupo de trabajo?	5% (5)	5% (5)	11% (10)	47% (43)	32% (29)	3,93	92
34. ¿Su jefe tiene buena comunicación con Usted?	5% (5)	3% (3)	12% (11)	43% (40)	36% (33)	4,01	92
35. De acuerdo con su opinión ¿Usted tiene un jefe ecuaníme?	7% (6)	4% (4)	12% (11)	41% (38)	36% (33)	3,96	92
					Media ítem	4,05	
Preguntas sin contestar 8							
Respuestas recogidas 92							
Promedio 1 y 2 = 9%							
Promedio 4 y 5 = 82%							

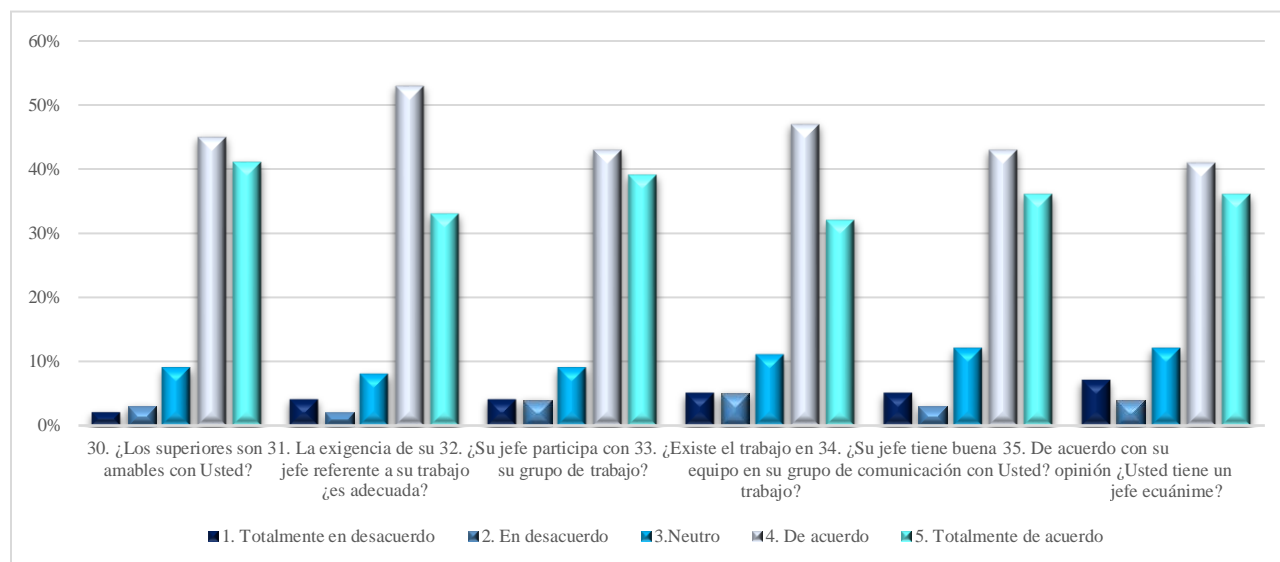


Figura 7 - Resultados sobre las relaciones laborales con superiores

Análisis técnico - Población: 92

30. ¿Los superiores son amables con Usted?		Conclusiones destacadas
Media	4,196	El 86% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 2%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[4,013 - 4,378]	
Tamaño de la muestra	92	
Desviación típica	0,892	
Error estándar	0,093	
31. La exigencia de su jefe referente a su trabajo ¿es adecuada?		Conclusiones destacadas
Media	4,076	El 86% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 2%: En desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,884 - 4,268]	
Tamaño de la muestra	92	
Desviación típica	0,940	
Error estándar	0,098	
32. ¿Su jefe participa con su grupo de trabajo?		Conclusiones destacadas
Media	4,087	El 83% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 4%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,878 - 4,296]	
Tamaño de la muestra	92	
Desviación típica	1,023	
Error estándar	0,107	
33. ¿Existe el trabajo en equipo en su grupo de trabajo?		Conclusiones destacadas
Media	3,935	El 78% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 5%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,717 - 4,153]	
Tamaño de la muestra	92	
Desviación típica	1,067	
Error estándar	0,111	
34. ¿Su jefe tiene buena comunicación con Usted?		Conclusiones destacadas
Media	4,011	El 79% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 3%: En desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,796 - 4,226]	
Tamaño de la muestra	92	
Desviación típica	1,053	
Error estándar	0,110	
35. De acuerdo con su opinión ¿Usted tiene un jefe ecuánime?		Conclusiones destacadas
Media	3,957	El 77% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 4%: En desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,728 - 4,185]	
Tamaño de la muestra	92	
Desviación típica	1,118	
Error estándar	0,117	

Análisis: En general se infiere con el porcentaje de cada respuesta, que hay buenas relaciones laborales con superiores (82%), con sólo un 9% de entrevistados inconformes, sin presentarse una tendencia destacable que infiera la necesidad de revisar el comportamiento de los jefes y superiores respecto a sus subordinados.

Nivel y puesto laboral.

Tabla 8 - Resultados sobre el nivel y puesto laboral

Pregunta	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Neutro	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo	Media	Total
36. Su nivel y puesto laboral ¿va de acuerdo con su experiencia?	8% (7)	12% (11)	8% (7)	43% (40)	29% (27)	3,75	92
37. Su puesto y nivel laboral ¿va de acuerdo con su formación académica?	7% (6)	14% (13)	11% (10)	41% (38)	27% (25)	3,68	92
38. En su trabajo ¿se siente valorado?	8% (7)	11% (10)	14% (13)	42% (39)	25% (23)	3,66	92
39. En su trabajo ¿siente valorado por sus superiores su labor?	10% (9)	10% (9)	10% (9)	41% (38)	29% (27)	3,71	92
40. ¿Usted está conforme con el puesto y nivel laboral dentro del Invías?	9% (8)	9% (8)	17% (16)	37% (34)	28% (26)	3,67	92
41. Usted cree que ¿el Invías da posibilidad de ascenso laboral?	17% (16)	15% (14)	12% (11)	30% (28)	25% (23)	3,30	92
					Media ítem	3,63	
Preguntas sin contestar 8							
Respuestas recogidas 92							
Promedio 1 y 2 = 21%							
Promedio 4 y 5 = 67%							

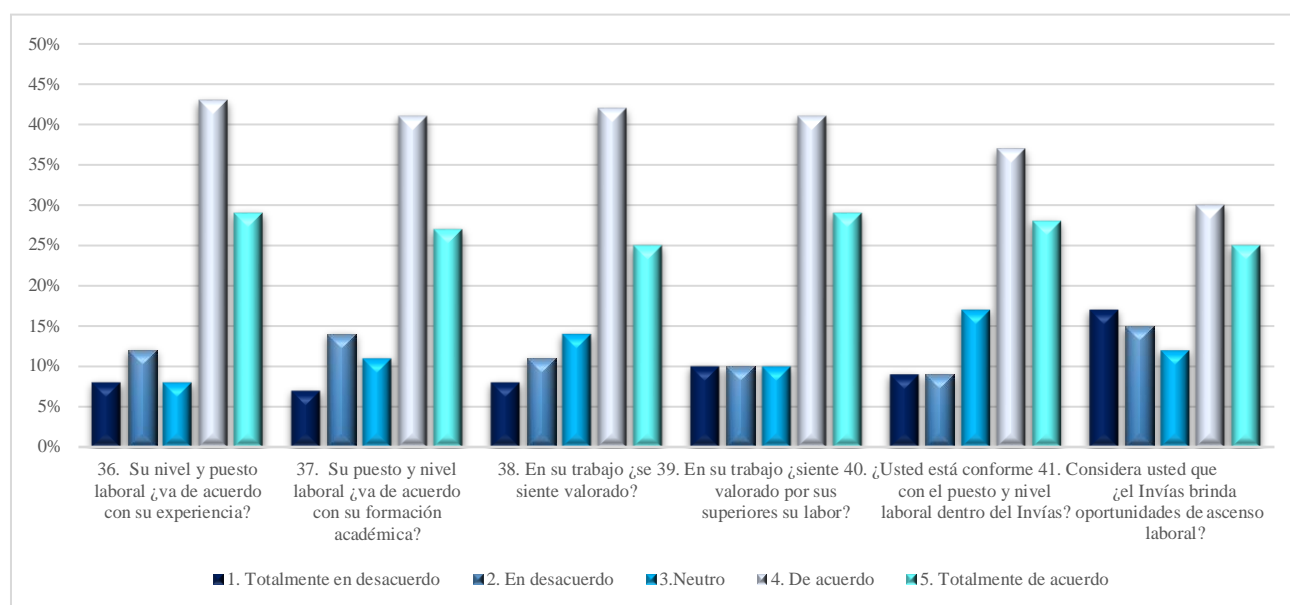


Figura 8 - Resultados sobre el nivel y puesto laboral

Análisis técnico - Población: 92

36. Su nivel y puesto laboral ¿va de acuerdo con su experiencia?	Conclusiones destacadas
Media	3,750
Intervalo de confianza (95%)	[3,501 - 3,999]
Tamaño de la muestra	92
Desviación típica	1,219
Error estándar	0,127
	El 73% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 8%: Totalmente en desacuerdo

37. Su puesto y nivel laboral ¿va de acuerdo con su formación académica?		Conclusiones destacadas
Media	3,685	El 68% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 7%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,439 - 3,931]	
Tamaño de la muestra	92	
Desviación típica	1,204	
Error estándar	0,125	
38. En su trabajo ¿se siente valorado?		Conclusiones destacadas
Media	3,663	El 67% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 8%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,420 - 3,906]	
Tamaño de la muestra	92	
Desviación típica	1,189	
Error estándar	0,124	
39. En su trabajo ¿siente valorado por sus superiores su labor?		Conclusiones destacadas
Media	3,707	El 71% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 10%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,449 - 3,965]	
Tamaño de la muestra	92	
Desviación típica	1,263	
Error estándar	0,132	
40. ¿Usted está conforme con el puesto y nivel laboral dentro del Invías?		Conclusiones destacadas
Media	3,674	El 65% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 9%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,424 - 3,924]	
Tamaño de la muestra	92	
Desviación típica	1,223	
Error estándar	0,128	
41. Usted cree que ¿el Invías da posibilidad de ascenso laboral?		Conclusiones destacadas
Media	3,304	El 55% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 12%: Neutro
Intervalo de confianza (95%)	[3,009 - 3,599]	
Tamaño de la muestra	92	
Desviación típica	1,443	
Error estándar	0,150	

Análisis: En términos generales el 67% de los entrevistados se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo con el nivel y puesto laboral desempeñado, presentándose un 21% inconforme, situación concordante con el tema sobre el desarrollo de iniciativa y creatividad sobre la autorrealización, dejando en claro la necesidad real de un estudio en que se puedan validar a nivel general los resultados, determinando causas y efectos, además de las posibles alternativas de mejoramiento de las condiciones laborales que dan origen a este tipo de inconformidad.

Satisfacción salarial.

Tabla 9 - Resultados sobre satisfacción salarial

Pregunta	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Neutro	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo	Media	Total
42. ¿Usted está satisfecho con su remuneración?	17% (15)	23% (21)	9% (8)	31% (28)	20% (18)	3,14	90
43. ¿Su sueldo está a nivel con el de otros empleos similares en el Invías?	16% (14)	18% (16)	13% (12)	32% (29)	21% (19)	3,26	90
44. ¿Su sueldo está a nivel con el de otros empleos similares fuera del Invías?	27% (24)	14% (13)	11% (10)	27% (24)	21% (19)	3,01	90
45. ¿Su sueldo está a nivel con el estatus del Invías?	23% (21)	18% (16)	12% (11)	26% (23)	21% (19)	3,03	90
46. ¿Existe igual remuneración sin distinción de género en el Invías?	7% (6)	8% (7)	20% (18)	34% (31)	31% (28)	3,76	90
					Media ítem	3,24	
Preguntas sin contestar 10							
Respuestas recogidas 90							
Promedio 1 y 2 = 34%							
Promedio 4 y 5 = 53%							

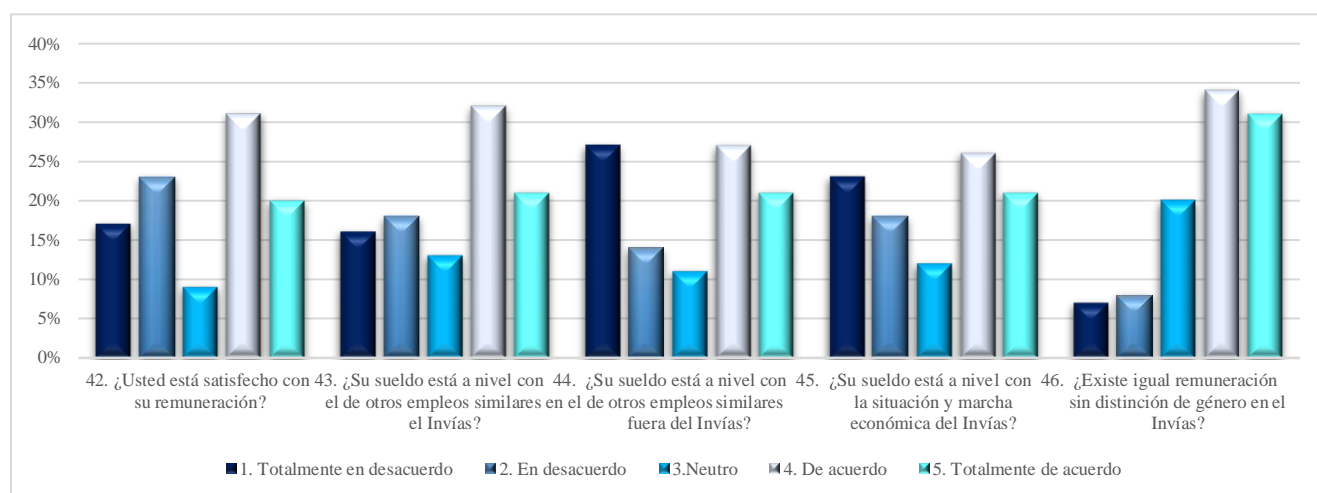


Figura 9 - Resultados sobre satisfacción salarial

Análisis técnico - Población: 90

42. ¿Usted está satisfecho con su remuneración?	Conclusiones destacadas
Media	3,144
Intervalo de confianza (95%)	[2,851 - 3,438]
Tamaño de la muestra	90
Desviación típica	1,419
Error estándar	0,150
43. ¿Su sueldo está a nivel con el de otros empleos similares en el Invías?	Conclusiones destacadas
Media	3,256
Intervalo de confianza (95%)	[2,969 - 3,542]
Tamaño de la muestra	90
Desviación típica	1,387
Error estándar	0,146

El 51% eligieron:
De acuerdo
Totalmente de acuerdo
La opción menos elegida representa el 9%:
Neutro

El 53% eligieron:
De acuerdo
Totalmente de acuerdo
La opción menos elegida representa el 13%:
Neutro

44. ¿Su sueldo está a nivel con el de otros empleos similares fuera del Invías?		Conclusiones destacadas
Media	3,011	El 48% eligieron: Totalmente en desacuerdo De acuerdo La opción menos elegida representa el 11%: Neutro
Intervalo de confianza (95%)	[2,695 - 3,328]	
Tamaño de la muestra	90	
Desviación típica	1,532	
Error estándar	0,162	
45. ¿Su sueldo está a nivel con el estatus del Invías?		Conclusiones destacadas
Media	3,033	El 47% eligieron: De acuerdo Totalmente en desacuerdo La opción menos elegida representa el 12%: Neutro
Intervalo de confianza (95%)	[2,724 - 3,342]	
Tamaño de la muestra	90	
Desviación típica	1,495	
Error estándar	0,158	
46. ¿Existe igual remuneración sin distinción de género en el Invías?		Conclusiones destacadas
Media	3,756	El 66% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 7%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,513 - 3,998]	
Tamaño de la muestra	90	
Desviación típica	1,174	
Error estándar	0,124	

Análisis: Este bloque de preguntas da cuenta de la conformidad de los funcionarios por la remuneración, mostrando que sólo el 53% de los encuestados se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo con el mismo, mientras que el 34% en desacuerdo y totalmente desacuerdo, percepción también concordante con las preguntas realizadas sobre “Nivel y puesto laboral” y “Desarrollo de iniciativa y creatividad”, denotando la necesidad de revisión de estos ítem, en pro del mejoramiento de las condiciones laborales de los funcionarios del Invías.

Reconocimiento público.

Tabla 10 - Resultados sobre el reconocimiento público en el Invías

Pregunta	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Neutro	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo	Media	Total
47. En el Invías ¿hay igualdad de género para la ocupación de puestos de trabajo?	4% (4)	6% (5)	19% (17)	42% (37)	29% (26)	3,85	89
48. ¿Cree Usted que su trabajo es útil?	3% (3)	1% (1)	4% (4)	48% (43)	43% (38)	4,26	89
49. ¿Usted tiene estabilidad laboral en el Invías?	9% (8)	4% (4)	15% (13)	42% (37)	30% (27)	3,8	89
50. Usted considera que ¿en el Invías se puede ascender laboralmente por mérito y rendimiento?	18% (16)	11% (10)	10% (9)	37% (33)	24% (21)	3,37	89
					Media ítem	3,82	
			Preguntas sin contestar 11				
			Respuestas recogidas 89				
			Promedio 1 y 2 = 14%				
			Promedio 4 y 5 = 74%				

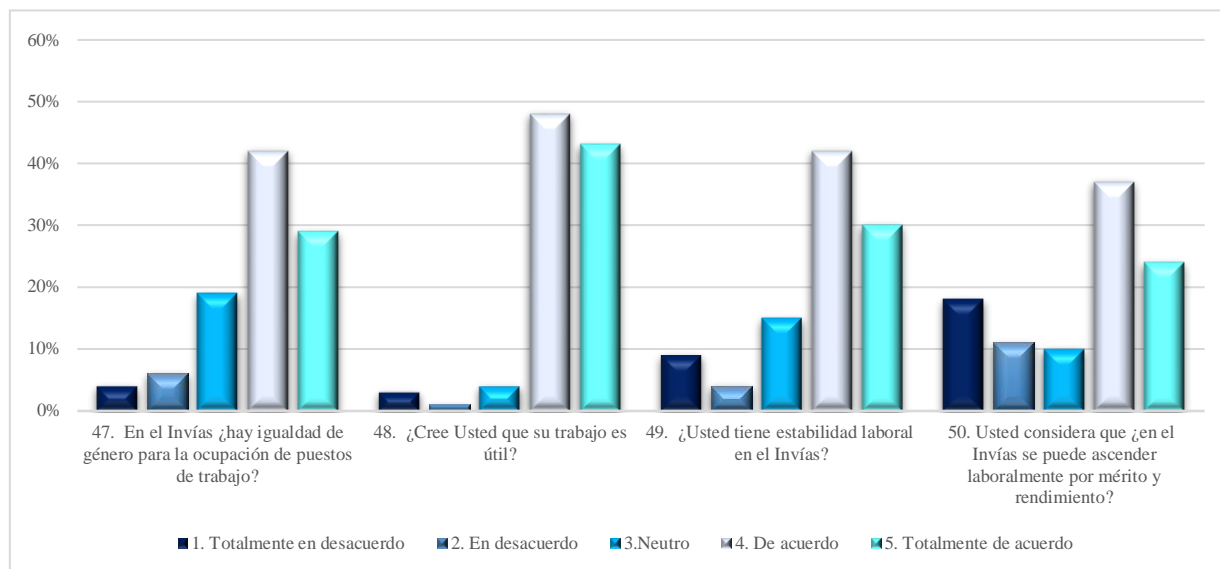


Figura 10 - Resultados sobre el reconocimiento público en el Invías

Análisis técnico - Población: 89

47. En el Invías ¿hay igualdad de género para la ocupación de puestos de trabajo?	Conclusiones destacadas
Media	3,854
Intervalo de confianza (95%)	[3,636 - 4,072]
Tamaño de la muestra	89
Desviación típica	1,050
Error estándar	0,111
	El 71% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 4%: Totalmente en desacuerdo
48. ¿Cree Usted que su trabajo es útil?	Conclusiones destacadas
Media	4,258
Intervalo de confianza (95%)	[4,077 - 4,440]
Tamaño de la muestra	89
Desviación típica	0,873
Error estándar	0,093
	El 91% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 1%: En desacuerdo
49. ¿Usted tiene estabilidad laboral en el Invías?	Conclusiones destacadas
Media	3,798
Intervalo de confianza (95%)	[3,551 - 4,045]
Tamaño de la muestra	89
Desviación típica	1,189
Error estándar	0,126
	El 72% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 4%: En desacuerdo
50. Usted considera que ¿en el Invías se puede ascender laboralmente por mérito y rendimiento?	Conclusiones destacadas
Media	3,371
Intervalo de confianza (95%)	[3,075 - 3,667]
Tamaño de la muestra	89
Desviación típica	1,425
Error estándar	0,151
	El 61% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 10%: Neutro

Análisis: De acuerdo con el 74% de los entrevistados, que siente el reconocimiento público por parte del Invías, mientras que un 14% no; siendo destacable que en relación con la pregunta 50 “Usted considera que ¿en el Invías se puede ascender laboralmente por mérito y rendimiento?”, el 29% manifestó en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, siendo reiterativa la necesidad de una valoración en cuanto al nivel de salarios de los funcionarios.

Asertividad en la comunicación.

Tabla 11 - Resultados sobre el asertividad en la comunicación en el Invías

Pregunta	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Neutro	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo	Media	Total
51. ¿La comunicación de jefes a subordinados es buena en el Invías?	5% (4)	15% (13)	9% (8)	51% (45)	20% (18)	3,68	88
52. ¿La comunicación de subordinados a jefes es buena en el Invías?	6% (5)	15% (13)	14% (12)	45% (40)	20% (18)	3,6	88
53. En Invías ¿los jefes atienden las sugerencias y opiniones de sus subordinados?	7% (6)	10% (9)	15% (13)	45% (40)	23% (20)	3,67	88
					Media ítem	3,65	
Preguntas sin contestar 12 Respuestas recogidas 88 Promedio 1 y 2 = 19% Promedio 4 y 5 = 69%							

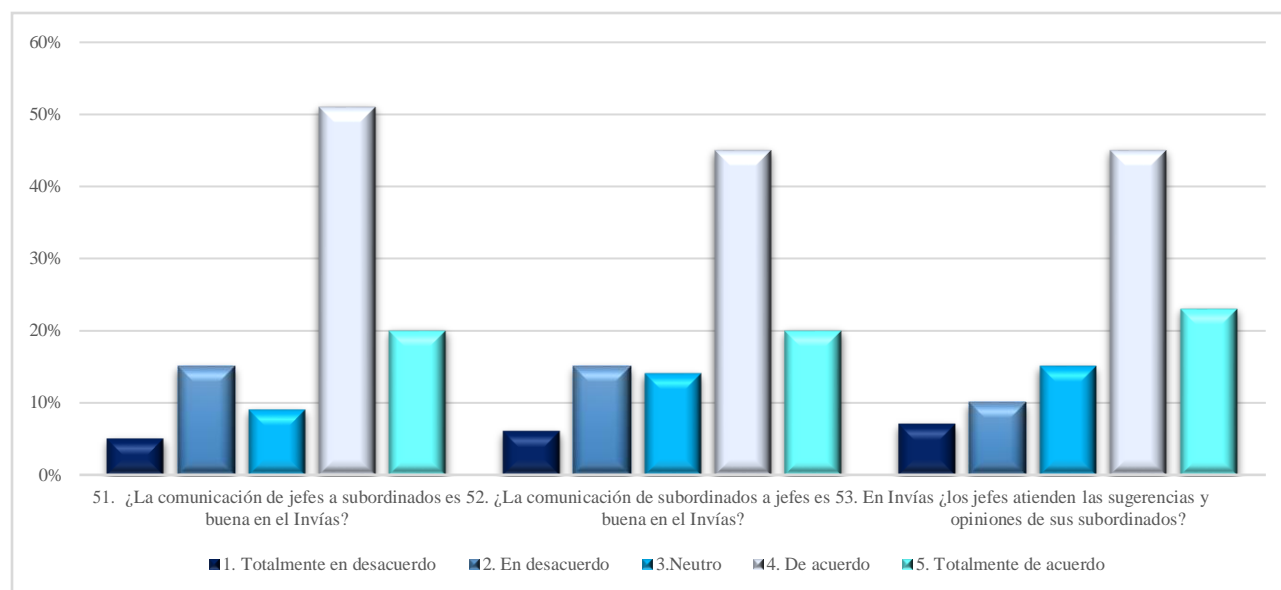


Figura 11 - Resultados sobre el asertividad en la comunicación en el Invías

Análisis técnico - Población: 88

51. ¿La comunicación de jefes a subordinados es buena en el Invías?		Conclusiones destacadas
Media	3,682	El 72% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 5%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,452 - 3,911]	
Tamaño de la muestra	88	
Desviación típica	1,099	
Error estándar	0,117	
52. ¿La comunicación de subordinados a jefes es buena en el Invías?		Conclusiones destacadas
Media	3,602	El 66% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 6%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,364 - 3,840]	
Tamaño de la muestra	88	
Desviación típica	1,140	
Error estándar	0,122	
53. En Invías ¿los jefes atienden las sugerencias y opiniones de sus subordinados?		Conclusiones destacadas
Media	3,670	El 68% eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción menos elegida representa el 7%: Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[3,432 - 3,909]	
Tamaño de la muestra	88	
Desviación típica	1,142	
Error estándar	0,122	

Análisis: Para el tema de “Asertividad en la comunicación”, el 69% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con que existe buena comunicación y que son escuchados, mientras que el 19% considera lo contrario, reflejándose la necesidad de mejoramiento en los procesos de comunicación entre subordinados y superiores.

De los resultados de las encuestas analizadas previamente se pueden extraer las perspectivas (con sus correspondientes preguntas), que presentaron respuestas superiores o iguales al 15% en “Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo”, al ser las que reflejan la inconformidad por parte de los funcionarios de carrera administrativa y, de libre nombramiento y remoción de la muestra poblacional de la Planta Central (Bogotá) del Invías para este ejercicio, constituyéndose en insumo básico y necesario para la estructuración del correspondiente “Plan de Mejoramiento”, encaminado a subsanar tales falencias, mediante una serie de propuestas de intervención.

Tabla 12 - Cuadro de aspectos deficientes Planta Central (Bogotá)

Perspectiva	Pregunta	Totalmente en Desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Total (%)
La Entidad	3. ¿Su trayectoria en el Invías le satisface?	8	9	17
	5. ¿Se siente integrado en el Invías?	7	8	15
	7. Ante otras oportunidades laborales similares ¿preferiría quedarse trabajando en el Invías?	8	7	15
Entorno físico ambiental	10. ¿El nivel de calor o frío en su sitio de trabajo es el adecuado?	6	9	15
	13. ¿Su PC procesa a una velocidad adecuada a sus requerimientos y funciones?	6	9	15
Condiciones de ergonomía	16. ¿La pantalla de su PC tiene algún filtro de protección?	28	16	44
	17. ¿La silla de su sitio de trabajo está adecuada a sus necesidades ergonómicas?	16	9	25
	18. ¿La pantalla del PC de su sitio de trabajo está a una altura adecuada a sus necesidades ergonómicas?	6	10	16
Desarrollo de iniciativa y creatividad	22. En el Invías ¿se siente realizado?	10	8	18
	23. En su trabajo ¿desarrolla temas o actividades variadas?	8	9	17
Relaciones laborales con colaboradores	28. ¿Considera a sus compañeros de trabajo como amigos?	5	11	16
	29. ¿Hay mucha movilidad de los puestos de trabajo en el Invías?	14	17	31
Nivel y puesto laboral	36. Su nivel y puesto laboral ¿va de acuerdo con su experiencia?	8	12	20
	37. Su puesto y nivel laboral ¿va de acuerdo con su formación académica?	7	14	21
	38. En su trabajo ¿se siente valorado?	8	11	19
	39. En su trabajo ¿siente valorado por sus superiores su labor?	10	10	20
	40. ¿Usted está conforme con el puesto y nivel laboral dentro del Invías?	9	9	18
	41. Usted cree que ¿el Invías da posibilidad de ascenso laboral?	17	15	32
Satisfacción salarial	42. ¿Usted está satisfecho con su remuneración?	17	23	40
	43. ¿Su sueldo está a nivel con el de otros empleos similares en el Invías?	16	18	34
	44. ¿Su sueldo está a nivel con el de otros empleos similares fuera del Invías?	27	14	41
	45. ¿Su sueldo está a nivel con el estatus del Invías?	23	18	41
	46. ¿Existe igual remuneración sin distinción de género en el Invías?	7	8	15
Reconocimiento público	50. Usted considera que ¿en el Invías se puede ascender laboralmente por mérito y rendimiento?	18	11	29
Asertividad en la comunicación	51. ¿La comunicación de jefes a subordinados es buena en el Invías?	5	15	20
	52. ¿La comunicación de subordinados a jefes es buena en el Invías?	6	15	21
	53. En Invías ¿los jefes atienden las sugerencias y opiniones de sus subordinados?	7	10	17

Conclusiones

Para ejercicios de investigación donde se busca identificar el Clima Laboral de una Entidad pública o privada, es importante permitirle al funcionario la libertad de expresarse con la mayor sinceridad sin el consabido bloque de preguntas que sondean el nivel académico, empleo que desempeñan, nombre o número de identificación, tomando de tal manera al funcionario como ser humano revestido de virtudes, debilidades, anhelos e inconformidades, que afectan su desempeño y por ende su entorno y clima laboral .

De acuerdo con el resultado de la encuesta, en términos generales el clima laboral del Invías es bueno. Sin embargo, es importante revisar el porcentaje de respuestas enmarcadas dentro de las opciones “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” con el fin de identificar donde falta cerrar brechas.

En el primer segmento de preguntas relacionadas con la Entidad, se observa que el gusto por pertenecer a la misma es evidente pues el 78% de la población encuestada se encuentra satisfecha con su permanencia, integración, preponderancia y trayectoria dentro del Invías, siendo tan sólo el 12% de los funcionarios los que mostraron descontento.

En cuanto al entorno físico ambiental, el Invías se ha preocupado por garantizar las condiciones optima mínimas para que sus funcionarios se sientan cómodos (82%). Sin embargo, es importante tener en cuenta aquellas respuestas que suman un 11% de inconformidad, dado que el ideal es garantizar al 100 % las condiciones de entorno físico ambiental óptimas.

De manera general y de acuerdo a la perspectiva de las condiciones de ergonomía, el escenario es positivo (70%), sin embargo, debido a que el 22% de los entrevistados se encuentra inconforme con la protección de la pantalla de su PC y adecuación de sillas, tales aspectos deben

ser revisados al afectar el aseguramiento de riesgos visuales, posturales y ergonómicos de los funcionarios.

En términos de desarrollo de iniciativa y creatividad, el 74% de la población entrevistada manifiesta comodidad y tranquilidad, aunque un 14% expresa inconformidad, destacándose el tema sobre autorrealización tocado en la pregunta “En el Invías ¿se siente realizado?”, que de manera individualizada arroja que el 17% de los entrevistados se sienten inconformes, requiriendo un estudio más específico al referente, más aun teniendo en cuenta que este factor psicológico influencia grandemente el rendimiento laboral.

Relacionado con los compañeros de trabajo, el 71% manifiesta que existe un ambiente de camaradería (un 14% inconforme). Destacándose la pregunta 29. ¿Hay mucha movilidad de los puestos de trabajo en el Invías?, para la que se tiene un porcentaje del 51% del total de la muestra que respondió de acuerdo y totalmente de acuerdo, pudiendo verse desde dos ópticas: i) con el constante movimiento en los lugares de trabajo, se permite formar personas idóneas para desempeñarse en diferentes áreas de la Entidad, ii) el nivel de rotación afecte el cumplimiento de funciones a tiempo, por cuanto se destina una buena parte del tiempo en reinducciones, lo cual puede ser negativo para la Entidad. Por tanto, este aspecto de la rotación laboral debe convalidarse y analizarse.

Referente a “relaciones laborales con superiores”, se infiere con el porcentaje de cada respuesta 82%, que en general es buena, con sólo un 9% de entrevistados inconformes, sin presentarse una tendencia destacable que infiera la necesidad de revisar el comportamiento de los jefes y superiores respecto a sus subordinados.

En términos generales el 67% de los entrevistados se encuentra “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con el nivel y puesto desempeñado, presentándose un 21% inconforme, situación

concordante con el tema sobre el desarrollo de iniciativa y creatividad sobre la autorrealización, dejando en claro la necesidad real de un estudio en que se puedan validar a nivel general los resultados, determinando causas y efectos, además de las posibles alternativas de mejoramiento de las condiciones laborales que dan origen a este tipo de inconformidad.

Se observa que sólo el 53% de los encuestados se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo con su remuneración, mientras que el 34% en desacuerdo y totalmente desacuerdo, percepción también concordante con las preguntas realizadas sobre “Nivel y puesto laboral” y “Desarrollo de iniciativa y creatividad”, denotando la necesidad de revisión de estos ítems, para coadyuvar a la mejora de los funcionarios del Invías.

El 74% de los entrevistados siente el reconocimiento público por parte del Invías, mientras que un 14% no, siendo destacable que en relación con la pregunta 50 “Usted considera que ¿en el Invías se puede ascender laboralmente por mérito y rendimiento?”, el 29% se manifestó “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” (ver tabla 12), siendo reiterativa la necesidad de una valoración en cuanto a los salarios de los funcionarios.

Propuesta

Se recomienda a las directivas de la Entidad continuar trabajando en la mejora continua del clima laboral de tal forma que se cuente con empleados alegres, dinámicos y dedicados al cumplimiento de sus labores no por obligación, sino por satisfacción.

Continuar con la realización de actividades de formación personal y grupal como son seminarios cortos relacionados con servicio desde la conciencia y riesgo psicosocial, por cuanto es imperativo trabajar en el desarrollo integral de los colaboradores de tal forma que se fortalezca la estabilidad de los funcionarios de la organización, por cuanto de esto depende su rendimiento laboral y crecimiento personal, dado que más que máquinas de trabajo, se cuenta con seres humanos.

Es preciso iniciar actividades encaminadas en disminuir el porcentaje de funcionarios que hoy tienen inconformidad con el clima laboral, para trabajar en talleres y actividades que les permitan socializar sus argumentos y buscar acciones de mejora que paulatinamente permita cambiar esa percepción.

Finalmente es cierto que cada individuo debe esforzarse para adecuarse al ambiente que lo rodea, contando con la autonomía para desarrollar sus labores conforme a su manera particular de actuación y pensamiento, lo anterior sustentado en que, existe un porcentaje mínimo que manifiesta inconformismo, por lo que es de vital importancia trabajar su actitud para mejorar su percepción respecto del entorno.

Plan de Acción

El contenido de este plan de acción busca emprender nuevos horizontes para la solución de las falencias encontradas que afectan el clima Laboral del Invías, así mismo orientar a los directivos en general de cómo llevar a cabo la implementación de este.

Objetivos

Objetivo General.

Suministrar a la Entidad los instrumentos imprescindibles para optimizar su clima laboral, conforme la actual valoración realizada.

Objetivos Específicos.

- Determinar las intervenciones requeridas para optimar el clima laboral.
- Precisar el responsable de llevar a cabo cada intervención planteada.
- Establecer acciones tendientes a minimizar el efecto de las acciones con ponderación mayor o igual al 15% en “desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” para la siguiente valoración de clima laboral.
- Dar lineamientos para el seguimiento al “cuadro de aspectos deficientes”, conforme a la información dada por la encuesta aplicada a los funcionarios de la Planta Central (Bogotá).
- Determinación de las mejores prácticas destinadas al mejoramiento de las falencias evidenciadas.

Acciones y Programas Recomendados por Intervención

La Entidad.

Objetivo.

Conservar un grado superior de satisfacción, compromiso e integración institucional. Un colaborador satisfecho tiene una mayor disposición a dar más de su esfuerzo en su trabajo.

Diagnóstico.

El resultado presenta un nivel de gusto por pertenecer al Invías en un 78%. Existiendo un 17% que considera no encontrarse satisfecho con su trayectoria en la Entidad, un 15% no conforme en cuanto a sentirse integrado y un 15% de los encuestados que no continuarían en la Entidad de presentarse oportunidades de trabajo fuera del mismo, a pesar de ser con el mismo sueldo y condiciones laborales.

Intervención propuesta.

- Revisar el “Manual de Funciones” para establecer la existencia de requerimientos de la Entidad no satisfechas por la actual versión de este, que puedan generar nuevas posibilidades de ascenso para los empleados de carrera administrativa.
- Exaltar los resultados particulares y de grupo, tanto personal como públicamente.
- Reconocer públicamente el compromiso laboral a través del proyecto "Funcionario Proactivo", además de publicar los triunfos alcanzados por los funcionarios para cada periodo (mensual, bimensual, trimestral) en cada una de las áreas o unidades en las carteleras internas o en los comunicados de bienestar o prensa.
- Poner atención a los funcionarios, pues pueden dar opiniones innovadoras, motivando su colaboración y trabajo habitual, mediante la implementación de consejería para el funcionario, brindándole de tal manera apoyo psicológico laboral, para su mejor desempeño e integración.

Personal objetivo

Funcionarios de carrera administrativa y, de libre nombramiento y remoción.

Recursos.

- Infraestructura: La actual.

- Materiales y equipos: Los actuales.
- Personal: El Grupo de Gestión del Talento Humano del Invías debe estar a cargo de la intervención referente a la revisión del Manual de Funciones, reconocimiento público logros particulares y de grupo en las áreas o unidades, además de estimular el desempeño e integración mediante un sistema de consejería para el funcionario.
- Tiempo estimado: La programación y puesta en marcha de los puntos de intervención propuestos se debe revisar a los 12 o 24 meses, conforme a los requerimientos evidenciados.
- Presupuesto: Esta necesidad debe insertarse en el plan anual y presupuesto del Grupo de Gestión del Talento Humano, el costo de la revisión del Manual de Funciones, además de la contratación de personal idóneo en caso de ser necesario para la implementación del sistema de consejería para el funcionario.

Responsable.

El Grupo de Gestión del Talento Humano figura como principal ejecutor de acuerdo a sus funciones, información manejada y confidencialidad requerida.

Entorno físico ambiental.

Objetivo.

Proporcionar al funcionario las condiciones de entorno físico ambiental, tanto físicas como de infraestructura (entorno físico ambiental, iluminación en el sitio de trabajo, nivel de calor o frío, entre otros), necesarias para ejecutar su ejercicio laboral de manera protegida, cómoda y sin tropiezos, conservando los índices de riesgos profesionales por este tipo de intervención en porcentajes mínimos.

Diagnóstico.

La valoración arroja que un 82% de funcionarios se sientan cómodos con las condiciones ambientales provistas por el Invías Planta Central (Bogotá), con tan solo un 11% no conforme. Destacándose el tema sobre la adecuada temperatura en el lugar de trabajo que presenta un 15% de inconformidad que se colige con la ausencia de un sistema adecuado de ventilación en el edificio donde funciona la Entidad. También es relevante el tema sobre la velocidad de procesamiento de los PC's de la Entidad que también presenta un 15% de inconformidad.

Intervención propuesta.

- Solicitar a la ARL Positiva (Administradora de Riesgos Laborales), la evaluación de las condiciones ambientales físicas de riesgo y así poder determinar los puntos críticos que permitan desarrollar un plan de contingencia de condiciones físicas, enfatizando sobre el tema de la adecuada temperatura en el lugar de trabajo.
- Valorar el espacio físico particular de las dependencias donde los colaboradores están ejerciendo sus funciones, considerando la factibilidad de tomar acciones para optimizarlo por parte de la Entidad, no obstante, tales áreas no se encuentren situadas en la Planta Central Invías (Bogotá).
- Requerir actualización tecnológica que permita al personal tener computadores modernos que les coadyuven a desarrollar de manera adecuada sus labores y funciones.

Personal objetivo

Para esta intervención no se tiene un personal específico como objetivo, dado que afecta a todos el personal, siendo más un tema de infraestructura de la sede central Invías y del equipamiento de PC's.

Recursos.

- Infraestructura: A corto plazo, mediano o largo plazo de acuerdo con la evaluación sugerida, la instalación de un sistema de ventilación adecuado a las necesidades objetivas encontradas en la misma.
- Materiales y equipos: Ventiladores, calefactores o equipos que se requieran para optimizar el entorno físico ambiental, dependiendo de los requerimientos de las áreas o unidades específicas influenciadas por la intervención en cuestión. Además de la consecución de equipos de cómputo, con mayores velocidades de procesamiento de datos que los actuales.
- Personal: El Grupo de Gestión del Talento Humano en conjunto con personal designado por la Administradora de Riesgos Laborales (ARL Positiva o quien haga sus veces al momento de la evaluación). Para la revisión de equipos de cómputo, se requiere de personal del área de soporte técnico para la evaluación de los mismos.
- Tiempo estimado: Sin un tiempo delimitado, aunque de aquí a la siguiente valoración de clima laboral debe evidenciarse su implementación.
- Presupuesto: Se debe incluir en el presupuesto el costo de adquisición de insumos y equipos que se requieran para optimizar las condiciones ambientales físicas determinadas tras la evaluación precitada, además de la consecución de nuevos PC's y adaptación de los existentes.

Responsable.

El Grupo de Gestión del Talento Humano será el encargado de la ejecución de esta labor, con el acompañamiento de la Administradora de Riesgos Laborales, además del Grupo de Inventarios y Suministros, Área de Sistemas y Soporte Técnico y, del área Administrativa y Financiera de ser necesario.

Condiciones de ergonomía.***Objetivo.***

Optimizar la productividad del funcionario garantizando su satisfacción, la seguridad y salud, al abordarse peculiaridades antropométricas, de acondicionamiento espacial de los puestos de trabajo, higiene postural, libertad de espacio, ruido y vibraciones, visibilidad, biomecánica del estrés, entre otros.

Diagnóstico.

El escenario es positivo en un 70%, aunque el 22% de los entrevistados se encuentra inconforme en cuanto a la protección de pantalla (44%), adecuación de sillas (24%) y, adecuación de altura de las pantallas de los computadores (16%), siendo necesaria la revisión de estos aspectos que afectan el aseguramiento de riesgos visuales, posturales y ergonómicos de los funcionarios.

Intervención propuesta.

- Solicitar a la ARL Positiva, la evaluación del estado ergonómico de los funcionarios Invías Planta Central (Bogotá) en sus puestos de trabajo.

Personal objetivo

Todo funcionario de la Entidad.

Recursos.

- Infraestructura: La actual.
- Materiales y equipos: Los actuales.

- Personal: El Grupo de Gestión del Talento Humano en conjunto con personal designado por la Administradora de Riesgos Laborales (ARL Positiva o quien haga sus veces al momento de la evaluación).
- Tiempo estimado: Sin un tiempo delimitado, aunque de aquí a la siguiente valoración de clima laboral debe evidenciarse su implementación.
- Presupuesto: Se debe incluir en el presupuesto el costo de adquisición de equipos que minimicen el efecto visual negativo de las pantallas de los PC's y la obtención de sillas requeridas tras la evaluación precitada.

Responsable.

El Grupo de Gestión del Talento Humano será el encargado de la ejecución de esta labor, con el acompañamiento de la Administradora de Riesgos Laborales, además del Grupo de Inventarios y Suministros de ser necesario.

Desarrollo de iniciativa y creatividad.

Objetivo.

Incrementar la creatividad e iniciativa de los funcionarios del Invías en el desarrollo de sus labores y alcance de objetivos estratégicos, desafíos necesarios para mantener un clima competitivo en toda Entidad.

Diagnóstico.

Se observa que el 74% de la población entrevistada manifiesta comodidad y tranquilidad, aunque un 14% expresa inconformidad, destacándose el tema sobre autorrealización tocado en la pregunta “En el Invías ¿se siente realizado?” con un 17% inconforme y en cuanto la diversificación en el trabajo presente en la pregunta “En su trabajo ¿desarrolla temas o

actividades variadas?”, que arroja un 16% insatisfecho debido probablemente a que ciertos empleos de la Entidad desarrollan actividades repetitivas, requiriendo un estudio más específico al referente, más aun teniendo en cuenta que este factor psicológico influencia grandemente el rendimiento laboral.

Intervención propuesta.

- Redefinir objetivos concretos por puesto, Grupo Operativo, Oficina de departamento y en general de la Entidad, que permitan informar al funcionario las acciones de mejora necesarias a seguir para evolucionar los diferentes niveles del Invías.
- Valorar la organización presente del Invías, de tal forma que permita de manera efectiva la evolución personal y profesional de sus colaboradores de la Entidad, teniendo en cuenta sus perfiles para encargos, traslados, entre otros.
- Asignar paulatinamente mayores responsabilidades a los colaboradores que demuestren iniciativa como retribución a su labor.

Personal objetivo

Funcionarios de carrera administrativa y, de libre nombramiento y remoción.

Recursos.

- Infraestructura: La actual.
- Materiales y equipos: Los actuales.
- Personal: El Grupo de Gestión del Talento Humano figura como principal ejecutor de acuerdo con sus funciones, información manejada y confidencialidad requerida.
- Tiempo estimado: Sin un tiempo delimitado, aunque de aquí a la siguiente valoración de clima laboral debe evidenciarse su implementación.

- Presupuesto: Se debe incluir en el presupuesto el costo de la investigación requerida por parte de la Entidad para el análisis horas-hombre de acuerdo con el tiempo de la evaluación de los puestos de la entidad, incluyendo de igual manera, el costo de la inversión necesaria para los programas de beneficios adicionales y de actividades tendientes a la mejora laboral requerida para los funcionarios Invías.

Responsable.

El Grupo de Gestión del Talento Humano estará encargado de llevar a cabo esta intervención, con el visto bueno y supervisión de enlaces de la Secretaria General del Invías.

Relaciones laborales con colaboradores.

Objetivo.

Reforzar la relación de labor en equipo presente en el Invías, de modo que las labores estén ejecutadas de forma eficiente y conjunta, impidiendo problemas que dificulten el ejercicio particular y combinado redundando posteriormente en el clima de la Entidad.

Diagnóstico.

El ambiente de camaradería reflejado por el 71% de conformidad de los entrevistados, contrasta con el 14% descontento, siendo destacable lo concerniente a la movilidad de los puestos de trabajo en el Invías al obtener un 51% con de acuerdo y totalmente de acuerdo, situación que puede analizarse desde las ópticas: i) Positiva: formación de personal idóneo para desempeñar funciones en diferentes áreas de la Entidad, ii) Negativa: afectación en el cumplimiento de funciones por cuanto se destina una buena parte del tiempo en reinducción y capacitación para el desempeño de los nuevos roles. Además de considerar el tema de la amistad entre compañeros de trabajo que obtuvo un 16% en desacuerdo, evidenciando una mayor falta de

integración entre los funcionarios y el tema de movilidad de los puestos de trabajo con un 32% en desacuerdo.

Intervención propuesta.

- Fortificar la filiación del funcionario con su grupo u oficina, permitiéndole participar en actividades o tareas que apunten a la acción colaborativa para el logro de las mismas.
- Reforzar con capacitaciones de liderazgo y trabajo en equipo de carácter práctico que coadyuven a la integración.
- Las rotaciones de los funcionarios en los equipos de trabajo deben ser equitativas y con tiempos de permanencia superiores a seis meses, a fin de que tales traslados no afecten el correcto desarrollo de las actividades planteadas en los grupos u oficinas del Invías

Personal objetivo

Todo funcionario de la Entidad.

Recursos.

- Infraestructura: La actual.
- Materiales y equipos: Los actuales.
- Personal: El Grupo de Gestión del Talento Humano ayudará a la programación y ejecución de prácticas deportivas y recreativas, además del control en la rotación de los funcionarios.
- Tiempo estimado: Sin un tiempo delimitado, aunque de aquí a la siguiente valoración de clima laboral debe evidenciarse su implementación.
- Presupuesto: Se debe incluir en el presupuesto el costo de la preparación precitada, determinando el costo real de acuerdo a las cotizaciones de empresas especializadas para contratar dicho servicio conforme a la cantidad de funcionarios a participar. La intervención para disminuir la rotación de los grupos laborales no requiere una inversión adicional.

Responsable.

Los Coordinadores de Grupo y Jefes de Oficina figuran como responsables de la interacción y buena relación entre sus funcionarios. El Grupo de Gestión del Talento Humano realizará ejercicios de interacción que repercutan en la relación entre funcionarios, además del control de rotación y traslado de los mismos.

Nivel y puesto laboral.***Objetivo.***

Incrementar el grado de identificación del funcionario con su nivel y puesto laboral, su participación y valoración del desempeño como parte importante en su autoestima y nivel de satisfacción. Afianzando el orgullo de pertenecer a la Entidad al constituirse en miembro activo de la misma.

Diagnóstico.

El 73% de los entrevistados se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo con el nivel y puesto laboral desempeñado, presentándose un 20% inconforme, evidenciándose en toda la batería de preguntas inconformidad superior o igual al 21%, situación concordante con el tema sobre el desarrollo de iniciativa y creatividad sobre la autorrealización, dejando en claro la necesidad real de un estudio en que se puedan validar a nivel general los resultados, determinando causas y efectos, además de las posibles alternativas de mejoramiento de las condiciones laborales que dan origen a este tipo de insatisfacción.

Intervención propuesta.

- Contratar una consultoría externa que valore los puestos de trabajo del Invías desde puntos de vista tales como: compromisos y cargos (tipologías y requerimientos), autoridad, conflicto,

independencia, contextos laborales (implementos, apoyo, entre otros), contribución laboral (dominante y conexas), estipendio e alicientes (relación con experiencia y educación), jerarquía (visibilidad), unificación en la empresa, control, permitiendo que el análisis propuesto no se limite a ser un mero estudio de cargas laborales.

Personal objetivo

Todo funcionario de la Entidad.

Recursos.

- Infraestructura: La actual.
- Materiales y equipos: Los actuales.
- Personal: El Grupo de Gestión del Talento Humano del Invías contratará la consultoría para el estudio y evaluación de los Puestos de Trabajo de la Entidad.
- Tiempo estimado: Sin un tiempo delimitado, aunque de aquí a la siguiente valoración de clima laboral debe evidenciarse su implementación.
- Presupuesto: Se debe incluir en el presupuesto el costo de la consultoría externa para la valoración de los Puestos de Trabajo.

Responsable: El Grupo de Gestión del Talento Humano estará encargado de llevar a cabo esta intervención, con el visto bueno y supervisión de enlaces de la Secretaria General del Invías.

Satisfacción salarial.

Objetivo.

Diagnóstico.

La satisfacción salarial, mostrando que sólo el 53% de los encuestados se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo con el mismo, mientras que el 34% en desacuerdo y totalmente

desacuerdo, percepción también concordante con las preguntas realizadas sobre “Nivel y puesto laboral” y “Desarrollo de iniciativa y creatividad”, denotando la necesidad de revisión de estos ítems, para alcanzar el progreso de las condiciones con que trabajan los funcionarios del Invías.

Intervención propuesta.

- Contratar una consultoría que proporcione un estudio comparativo de salarios, tanto a nivel público como privado, que brinde una evaluación crítica e imparcial de los salarios de la Entidad en comparación con los requisitos mínimos (educación y experiencia), sustentando la necesidad o no de la tan deseada nivelación salarial en el Invías.

Personal objetivo

Todo funcionario de la Entidad.

Recursos.

- Infraestructura: La actual.
- Materiales y equipos: Los actuales.
- Personal: El actual.
- Tiempo estimado: Sin un tiempo delimitado, aunque de aquí a la siguiente valoración de clima laboral debe evidenciarse su implementación.
- Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto el valor de la contratación de la encuesta de comparación salarial.

Responsable.

El Grupo de Gestión del Talento Humano estará encargado de llevar a cabo esta intervención, con el visto bueno y supervisión de enlaces de la Secretaria General del Invías.

Reconocimiento público.

Objetivo.

Fortificar la filiación del colaborador con la compañía, por medio del reconocimiento público de resultados propios y de grupo; de modo que el triunfo logrado en el ejercicio laboral sea promovido de manera continua.

Diagnóstico.

Se observa el reconocimiento público reflejado en una posible promoción laboral por un buen rendimiento laboral en un 61%. Existiendo un 29% que considera no ver reconocimiento ante su logro de objetivos.

Intervención propuesta.

- Realizar comités mensuales en los que se evidencie el cumplimiento de las metas y compromisos laborales pactados.
- Propender por la interacción jefe-subordinado a fin de dar claridad en el alcance de los objetivos establecidos.
- Seguimiento de las metas individuales planteadas en la concertación de objetivos, permitiendo al funcionario alcanzar una calificación en el nivel sobresaliente, pudiendo aspirar a encargos dentro de la Entidad.
- Dado que el Invías se encuentra en un proceso de estudio para Reestructuración o en su defecto Nivelación Salarial, tener en cuenta la experiencia y estudios alcanzados por los funcionarios conforme a las equivalencias propuestas en el Decreto 770 del 17 de marzo de 2005, permitiéndoles una verdadera promoción laboral.

Personal objetivo

Funcionarios de carrera administrativa y, de libre nombramiento y remoción.

Recursos.

- Infraestructura: La actual.
- Materiales y equipos: Los actuales.
- Personal: El actual.
- Tiempo estimado: Reuniones entre 30 y 90 minutos.
- Presupuesto: No se requiere de presupuesto adicional.

Responsable.

Coordinador o líder de equipo.

Asertividad en la comunicación.***Objetivo.***

Lograr que los miembros del grupo de trabajo se identifiquen e integren a través de una comunicación asertiva.

Diagnóstico.

La evaluación identifica que un 69% de encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con que existe buena comunicación y que son escuchados, mientras que el 19% considera lo contrario, reflejándose la necesidad de mejoramiento en los procesos de comunicación entre subordinados y superiores.

Intervención propuesta.

- Adiestrar a los dirigentes respecto a la compostura que debe conservar ante comentarios de sus subordinados, generando una dinámica de integración, diálogo, concertación y exposición de conceptos enriquecedores.

Personal objetivo

Todo funcionario de la Entidad.

Recursos.

- Infraestructura: La actual.
- Materiales y equipos: Los actuales.
- Personal: El actual.
- Tiempo estimado: Sin un tiempo delimitado, aunque de aquí a la siguiente valoración de clima laboral debe evidenciarse su implementación.
- Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto el valor del costo de publicación de boletines mensuales y semestrales.

Responsable.

El coordinador o líder de equipo debe hacer sentir a su unidad que la comunicación es asertiva, existiendo claridad en los mensajes por parte de los directivos y jefes, que deben compartir sus directrices de manera general a través de los medios brindados por la organización, ya sea mediante mensajería interna, a través de grupos oficiales de WhatsApp o comunicaciones por medio del sistema de gestión documental.

Bibliografía

- Brancato, B., & Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productiividad?* Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimalaboralenlaproductividad.pdf
- Bravo, F. (2009). *Módulo Organizaciones Públicas*. Obtenido de www.unad.edu.co:66.165.175.235/campus18_20141/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=3804
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Obtenido de [es.scribd.com: http://es.scribd.com/doc/41375036/Chiavenato-Introduccion-a-La-Teoria-General-de-La-Administracion](http://es.scribd.com/doc/41375036/Chiavenato-Introduccion-a-La-Teoria-General-de-La-Administracion)
- Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Ver., 2009.* . Obtenido de <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/30006/NelsyMCortesJimenez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- DAFP. (2001). *Clima Organizacional*. Obtenido de [www.academia.edu: https://www.academia.edu/14907246/DEPARTAMENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LA_FUNCION_PUBLICA](http://www.academia.edu/14907246/DEPARTAMENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LA_FUNCION_PUBLICA)
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. Obtenido de https://www.academia.edu/33116815/LIBRO_Teor%ADa_y_Dise%BIo_Organizacional_Daft_L_Richard
- Davis, K. (1981). *Human Behavior at Work: organizational behavior (6ta ed)*. USA: MacGraw Hill.
- Denison, D. (1996). *¿What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point in the view on a decade of paradigm wars*. Obtenido de [www.google.com: https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.tamu.edu%2Ffaculty%2Fbergman%2Fdenison1996.pdf&ei=AttfU8OhO4HhsATm-](https://www.google.com/https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.tamu.edu%2Ffaculty%2Fbergman%2Fdenison1996.pdf&ei=AttfU8OhO4HhsATm-)

YCwAg&usg=AFQjCNGuiDc8L1FQUqFtIR6tgeu6PDPncA&sig2=oMqfMw15m7fH7o
pFnd6HNA&bvm=bv.65397

Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/340.1.zip>

Elton M, G. (1932). *Teoría de las relaciones Humanas*. Obtenido de es.wikipedia.org:
http://es.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo

Fayol, H. (1990). *Administración general e Industrial*. Obtenido de www.cosaslibres.com:
https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf

Hernández, R. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Herzberg, F. (1959). *Teoría de los Dos Factores*. Obtenido de es.wikipedia.org:
http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg

Invías. (2012 a). *Objetivos y Funciones*. Obtenido de
<https://www.invias.gov.co/index.php/informacion-institucional/objetivos-y-funciones>

Invías. (2012 b). *Misión y Visión*. Obtenido de
<https://www.invias.gov.co/index.php/informacion-institucional/mision-y-visio>

Invías. (2018). *Direcciones territoriales*. Obtenido de
<https://www.invias.gov.co/index.php/informacion-institucional/datos-de-contacto-Entidad/direcciones-territoriales>

Kangis, P., & Williams, G. (2000). *Organisational climate and corporate performance: and empirical investigation*. Obtenido de www.emeraldinsight.com:
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=865169>

Lasio, M. (2003). *Clima y su evolución hacia un concepto estratégico*. Obtenido de www.redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/716/71603005.pdf>

Luna, R., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Obtenido de

<https://books.google.com.co/books?id=WRQdth7uaKoC&pg=PT26&lpg=PT26&dq=Actualmente,+las+organizaciones+enfrentan+cambios+consta>

Manso, J. (2002). *El legado de Frederick Inving Herzberg*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/>: <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>

Marín, J., Melgar, A., & Castaño, C. (1990). *Teoría y técnica de desarrollo Organizacional*. Guatemala: Editorial OPS, OMS.

Maslow, A. (1954 - Traducción 1991). *Motivación y Personalidad*. Obtenido de <http://books.google.es/>: http://books.google.es/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

McClelland, D. (1962). *Teoría de las necesidades adquiridas*. Obtenido de mcclellandrrhh.blogspot.com: <http://mcclellandrrhh.blogspot.com/>

McGregor, D. (1960 - Traducido 1994). *El Lado Humano de las Organizaciones*. Obtenido de www.google.com.co: <https://vdocuments.mx/el-lado-humano-de-las-organizaciones-douglas-mcgregor.html>

Mendoza, F. (2013). *Seminario de Investigación: Especialización en Gestión Pública*. Obtenido de datateca.unad.edu.co: <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109105/109105.zip>

Mora, R. (2013). *Gestión Humana: Especialización en Gestión Pública*. Obtenido de www.unad.edu.co: 66.165.175.235/campus18_20141/mod/resource/view.php?id=4956

Piedrahita, D. (08 de marzo de 2012). *Normas APA en Microsoft Word 2010*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=uGgpzRxMvGA>

Presidencia. (1992). *Decreto 2171 de 1992*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=76234

Presidencia. (2013). *Decreto 2618 de 2013*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66749>

Rodríguez, L. (2013). *Clima Organizacional*. Obtenido de prezi.com:

<http://prezi.com/zyqwcar5uk2o/copy-of-untitled-prezi/>

Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Stephen, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice hall.

Toala, S., Álvarez, D., Osejos, J., Quiñonez, M., Soledispa, S., Sejos, A., . . . Caicedo, C. (2017).

Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones. Obtenido de

https://books.google.com.co/books?id=p5oFDgAAQBAJ&pg=PA28&lpg=PA28&dq=como+son:+la+personalidad,+autoestima,+inteligencia,+car% C3% A1cter,+emoci% C3% B3n,+motivaci% C3% B3n,+familia,+aprendizaje+y+cultura&source=bl&ots=_AMn_mftI4&sig=ACfU3U2eY5qmSidOyjlmJvM8zU

Vaslow, J. (1999). *The Multiple Stakeholder Model of psychological climate: Beyond*

Employees and Customers. New Orleans: Doctoral dissertation. Tulane University, New Orleans, LA.