

**IDENTIFICACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PREVALECIENTE EN  
EL ICBF-REGIONAL CAUCA**



**Universidad  
del Cauca**

**MARCEL CAMILO RUALES PAPAMIJA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**POPAYAN CAUCA**

**2015**

**IDENTIFICACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PREVALECIENTE EN  
EL ICBF-REGIONAL CAUCA**



**Universidad  
del Cauca**

**MARCEL CAMILO RUALES PAPAMIJA**

**Pasantía institucional para optar el título de Administrador de Empresas**

**ASESOR**

**MG. YENNI ANGELICA CONDE**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**POPAYAN CAUCA**

**2015**

## AGRADECIMIENTOS

El presente proyecto es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, aportando, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañándome en los momentos de crisis y en los de felicidad.

Agradezco a la Universidad del Cauca, directivos y profesores, en especial al asesor académico de la pasantía MG. Yenni Angélica Conde, por sus conocimientos, paciencia, el interés y acompañamiento durante la realización de mi pasantía.

Mis sinceros agradecimientos a los directivos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional Cauca, por el apoyo y colaboración sin las cuales la realización de este trabajo no habría sido posible, en especial a la Dra. Martha Inés Polo Cabrera por su disponibilidad siempre amable y de colaboración para poder cumplir con éxito la pasantía. A todos y cada uno de los integrantes de los grupos del ICBF-Regional Cauca, en especial al grupo Administrativo del instituto por su colaboración y por hacerme sentir como su compañero.

Gracias también a mis compañeros de clase y mi equipo de trabajo que logramos llegar hasta el final del camino y que hasta el momento, seguimos siendo buenos amigos.

A mi familia por haberme acompañado de forma incondicional en buenos y malos momentos.

Gracias a todos

## **INTRODUCCIÓN**

<b>CAPITULO I</b>	<b>Pág.</b>
<b>1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.2. Formulación del problema.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1. Justificación Académica.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2. Justificación Empresarial.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.1. Objetivos general.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2. Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPITULO II</b>	
<b>2. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Marco teórico.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. Marco conceptual.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3. Marco contextual.....</b>	<b>21</b>
<b>CAPITULO III</b>	
<b>3. GENERALIDADES.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Descripción de la organización.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Misión.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3. Visión.....</b>	<b>23</b>
<b>3.4. Objetivos estratégicos.....</b>	<b>23</b>
<b>3.5. Estructura orgánica del ICBF.....</b>	<b>24</b>
<b>3.6. Distribución Orgánica.....</b>	<b>25</b>
<b>3.7. Organigrama del ICBF.....</b>	<b>27</b>
<b>3.8. Estructura Orgánica ICBF-Regional Cauca.....</b>	<b>28</b>
<b>3.9. Organigrama del ICBF-Regional Cauca.....</b>	<b>29</b>
<b>3.10. Planta del personal del ICBF-Regional Cauca.....</b>	<b>29</b>

## **CAPITULO IV**

<b>4. DIAGNOSTICO INTERNO ICBF-REGIONAL CAUCA.....</b>	<b>29</b>
4.1. Análisis de puestos de trabajo.....	29
4.2. Desarrollo del personal del ICBF-Regional Cauca.....	31
4.3. Bienestar del trabajador.....	31
4.4. Descripción de la Organización.....	32
4.4.1. Dirección.....	32
4.4.2. Grupo Administrativo.....	32
4.4.3. Grupo Financiero.....	33
4.4.4. Grupo Asistencia Técnica.....	34
4.4.5. Grupo Planeación y Asistencia Técnica.....	35
4.4.6. Grupo Jurídico.....	36
4.4.7. Centros Zonales.....	36

## **CAPITULO V**

<b>5. METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
5.1. Tipo de investigación.....	37
5.2. Diseño metodológico.....	37
5.3. Tabulación de resultados.....	38
5.4. Interpretación de resultados.....	40
5.5. Fuentes de información.....	40
5.5.1. Primaria.....	40
5.5.2. Secundaria.....	40
5.6. Población.....	41
5.7. Muestra.....	41

## **CAPITULO VI**

<b>6. TABULACIÓN Y ANALISIS GENERAL DEL INSTITUTO.....</b>	<b>43</b>
6.1. Presentación de resultados por variables.....	43
6.1.1. Variable N° 1. Claridad Organizacional.....	44
6.1.2. Variable N° 2. Administración del Talento Humano.....	45
6.1.3. Variable N° 3. Estilo de dirección.....	48
6.1.4. Variable N° 4. Comunicación e integración.....	51

<b>6.1.5. Variable N° 5. Trabajo en grupo.....</b>	<b>53</b>
<b>6.1.6. Variable N° 6. Capacidad profesional.....</b>	<b>55</b>
<b>6.1.7. Variable N° 7. Medio ambiente físico.....</b>	<b>56</b>
<b>6.2.NIVEL DE SATISFACCIÓN EN EL ICBF-REGIONAL CAUCA.....</b>	<b>59</b>
<b>6.3.ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA EL CLIMA</b>	
<b>ORGANIZACIONAL DEL ICBF-REGIONAL CAUCA.....</b>	<b>60</b>
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Regionales y centros zonales del ICBF.....	24
Cuadro N° 2. Variables.....	39
Cuadro N° 3. Formato para totalizar por ítem.....	39
Cuadro N° 4. Formato para totalizar por variable.....	40
Cuadro N° 5. Resumen de la variable orientación organizacional.....	44
Cuadro N° 6. Resumen de la variable administración del talento humano.....	47
Cuadro N° 7. Resumen de la variable estilo de dirección.....	49
Cuadro N° 8. Resumen de la variable comunicación e integración.....	52
Cuadro N° 9. Resumen de la variable trabajo en grupo.....	54
Cuadro N° 10. Resumen de la variable capacidad profesional.....	56
Cuadro N° 11. Resumen de la variable medio ambiente físico.....	58
Cuadro N° 12. Escala de calificación del nivel satisfacción.....	60
Cuadro N° 13. Cuadro total por variables de Satisfacción e Insatisfacción.....	60
Cuadro 14. Propuesta estrategias de mejoramiento.....	61

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico N° 1. Organigrama ICBF.....	26
Gráfico N° 2.Organigrama ICBF- Regional Cauca.....	29
Gráfico N° 3.Gráfico de análisis de la variable orientación organizacional para determinar si la percepción del trabajadores favorable o desfavorable.....	45
Gráfico N° 4.Gráfico de análisis de la variable orientación organizacional para determinar si la percepción del trabajador es favorable o desfavorable.....	47
Gráfico N° 5.Gráfico de análisis de la variable estilo de dirección para determinar si la percepción del trabajador es favorable o desfavorable.....	50
Gráfico N° 6.Gráfico de análisis de la variable comunicación e integración para determinar si la percepción del trabajador es favorable o desfavorable.....	52
Gráfico N° 7.Gráfico de análisis de la variable trabajo en grupo para determinar la percepción del trabajador si es favorable o desfavorable.....	55
Gráfico N° 8.Gráfico de análisis de la variable capacidad profesional para determinar si es favorable o desfavorable.....	57
Gráfico N° 9.Gráfico de análisis de la variable medio ambiente físico para determinar si es favorable o desfavorable.....	58



## INTRODUCCIÒN

El clima organizacional es un factor clave en el desempeño del personal; hoy en día la mayoría de las organizaciones buscan que sus empleados estén rodeados de un ambiente laboral adecuado para trabajar ya que toda organización necesita de una alta calidad del talento humano para que ofrezcan lo máximo posible de sus capacidades, pues el clima organizacional según Halpin y Crofts (1963), es la opinión que el empleado se forma de la organización y por tal razón es de suma importancia que el trabajador tenga opiniones y percepciones positivas pues de esto depende su compromiso y actitud hacia el trabajo.

Un ambiente laboral positivo o negativo repercute de manera directa sobre las personas influenciándolas a tener actitudes y comportamientos en el trabajo positivas en el caso de que haya un clima organizacional bueno o negativas en caso de que el clima sea defectuoso ya que crea dificultades en la adaptación del trabajador con el medio interno. Desde un enfoque estructuralista menciona que “el clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la conforma” (Dessler, 1993p. 181). Por tal razón es importante para cualquier organización reconocer su clima organizacional para realizar una intervención en caso de que lo necesite.

Por este motivo este trabajo tiene como propósito analizar la situación interna de los trabajadores del ICBF-Regional Cauca ubicados en la sede de la ciudad de Popayán, en cuanto a su clima organizacional para conocer cuales variables que pueden afectar o estar afectando el buen desempeño de los trabajadores en el instituto y que estrategias hay que tener en cuenta para mejorarlos. También el trabajo sirve para identificar aquellas variables que el trabajador considera positivas en su trabajo pues el resultado puede reflejar un clima organizacional bueno.

Como el ICBF es una entidad de carácter público, para medir su clima organizacional nos basaremos en el documento creado por el departamento administrativo para la función pública en el año 2004 llamado: la calidad de vida laboral para una cultura de lo público: instrumentos para su gestión, lo cual aporta los instrumentos y la metodología para evaluar internamente a las instituciones públicas.

## 1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

### 1.1. PROBLEMA

**1.1.1. Planteamiento del problema:** Hoy en día el talento humano para cualquier organización ya sea de carácter público o privado es muy importante, por tal motivo el personal de trabajo debe laborar bajo condiciones de un buen ambiente, una buena motivación, un lugar cómodo para laborar, etc. Con el propósito que los empleados puedan dar lo mejor de cada uno y puedan cumplir con las metas, objetivos y actividades ya sean de carácter organizacional, personal o profesional. Por esta razón, se considera indispensable preocuparse por el talento humano para que este a través de buenos ambientes de trabajo, puedan entregar lo mejor de cada uno y ayuden a generar un buen clima organizacional que a pesar de este ser intangible influye directamente sobre el personal llevándolo a tener facilidades o en su defecto limitaciones para poder realizar bien su trabajo.

Es de plena obligación que las organizaciones presten mucha atención a su capital humano, en su adiestramiento, su superación personal, su preparación, sus expectativas, sus condiciones físicas donde laboran para que se sientan y se convierta en el recurso más importante de cualquier organización.

El clima organizacional es la percepción que tiene el trabajador del lugar donde trabaja lo cual lo lleva a comportarse de una forma u otra.

En este contexto nuestra práctica se centra en el ICBF-Regional Cauca que es una dependencia del ICBF, entidad del estado colombiano que se encarga de brindar servicios de atención a niños, niñas y adolescentes y familias en condiciones de amenaza o vulneración de sus derechos. Debido a la importancia que tiene el ICBF para la sociedad, es de vital importancia mantener la institución en los mejores ambientes de trabajo para brindar el mejor servicio posible, pues un buen ambiente de trabajo a nivel interno es el reflejo de lo que el usuario percibe a nivel externo. La investigación corresponde al ICBF-Regional Cauca la cual se ha venido observando que algunos funcionarios presentan un grado de malestar organizacional debido a situaciones que afectan el bienestar personal y por ende pueden afectar el institucional. Se observa y se presentan quejas y situaciones como una comunicación informal, relaciones

interpersonales negativas, infraestructura pequeña, falta de trabajo en equipo, baja participación en actividades de bienestar del empleado entre otras situaciones que alteran e incomodan de forma directa la tranquilidad del trabajador lo cual puede convertir a la organización en un lugar tenso para laborar.

Para un trabajador resulta muy incómodo laborar bajo condiciones de tensión, intranquilidad, desconfianza, desmotivación, estrés, ya que en últimas solo se trabaja por cumplir una obligación por lo que puede afectar directamente al usuario que recibe el servicio, pues la institución puede no reflejar interna y externamente lo que realmente la institución es o lo que ofrece. El ICBF es una institución de carácter público lo cual tiene bajo su mando mucha responsabilidad por lo que es de obligatoria necesidad buscar alternativas para mejorar cualquier situación negativa que se presente en su personal.

Por esta razón se ve en la necesidad de realizar un diagnóstico para evaluar internamente el clima organizacional del ICBF-Regional Cauca para conocer las inconformidades y las situaciones que afectan los trabajadores en sus labores diarias.

Hay que tener en cuenta que no todas las situaciones competen a la regional, más bien dependen de la sede nacional pero de todas formas hay que tenerlas en cuenta en caso de que se necesiten presentarlas.

Como el talento humano es parte fundamental para que cualquier organización cumpla con su misión, es muy importante realizar un estudio sobre clima organizacional en el ICBF-Regional Cauca para identificar aspectos negativos que puedan afectar al personal de la institución y potencializar aquellos positivos mediante la formulación de planes y estrategias que puedan ser aplicadas y mejorar el clima en la institución.

Las directivas del ICBF-Regional Cauca y el área de talento humano consiente de la importancia que tiene el funcionario público que trabaja con la niñez, infancia y adolescencia del territorio colombiano, considera que el ambiente laboral donde actúan los funcionarios debe ser el más apropiado, por lo que se convierte en una prioridad identificar el clima organizacional con el propósito de mejorar el ambiente laboral en caso de que se requiera o de lo contrario mejorar esas situaciones mínimas que puedan en un futuro distorsionar la imagen de la institución.

### **1.1.2. Formulación del problema:**

**¿Cómo es el clima organizacional en el ICBF-Regional Cauca?**

## **1.2.JUSTIFICACIÓN**

**1.2.1. Justificación Académica:** Para un administrador de empresas el desarrollo de una práctica en clima organizacional es muy interesante pues permite profundizar y aumentar los conocimientos relacionados en esta área, se da la oportunidad de conocer de forma física y real los resultados obtenidos con el propósito de intervenir de una forma directa en la formulación de estrategias relacionadas a la mejora del clima organizacional para el ICBF-Regional Cauca. También facilita interpretar y fortalecer conceptos de teoría que no se hayan podido comprender en el transcurso del aprendizaje. Otra razón es que permite tanto solucionar interrogantes como generar algunos nuevos que le puedan servir al área para que en unos posibles estudios considerar y tenerlos en cuenta.

**1.2.2. Justificación Empresarial:** El estudio de clima organizacional a nivel regional va a permitir conocer las diferentes situaciones que presenta la regional de una forma directa ya que hay una relación constante y personalizada con el talento humano que integra la institución por lo que puede existir un resultado más acertado del clima organizacional, otra situación es que permite potencializar o complementar estudios que se ha realizado desde la sede nacional.

La dirección de las regionales y algunos puestos de trabajo se realizan a través de concurso de méritos para integrar el ICBF, para el caso de contratistas cada director de las regionales trae consigo su grupo de trabajo y los incorpora a la institución o si considera necesario e indispensable un contratista se le da continuidad a su contrato. Por ello hay gran variedad de culturas que integran la institución por lo que puede generar cierto conflicto al no homogeneizar pensamientos, valores, actitudes, personalidades, etc. Por lo que la llegada de nuevo personal puede distorsionar el ambiente o clima en la organización. Esta es una de las razones para realizar el estudio de clima en la regional, pues hay un cierto malestar dentro de la institución de situaciones que afectan el ambiente laboral y se necesitan tomar medidas a través de un estudio.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar el clima organizacional prevaleciente en el ICBF-Regional Cauca.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÌFICOS**

- Identificar las percepciones que tienen los funcionarios públicos a cerca de la organización y el ambiente de trabajo.
- Realizar un análisis de clima organizacional del ICBF-Regional Cauca a través de los resultados obtenidos en la investigación.
- Identificar el nivel de satisfacción del funcionario público en el ICBF-Regional Cauca.
- Generar estrategias que le sirvan a la entidad para mejorar el ambiente interno de trabajo.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. Marco Teórico

A continuación presento el marco teórico con los conocimientos necesarios para trabajar en la práctica profesional que tiene como objeto identificar el clima organizacional en el ICBF-Regional Cauca, los soportes teóricos de diferentes autores tiene las siguientes posturas.

Para hablar de clima organizacional nos remitimos al primer autor que introdujo el término de “Clima Laboral”, Saul W. Gellerman (1960) que definía al clima laboral como “el carácter de una compañía” pero también este concepto tiende a ser confundido con cultura, la satisfacción laboral, y calidad de vida, pero el “carácter” tiene implícito las anteriores variables.

Según Alexis Goncalves (2000) conocer el clima organizacional es fundamental para dar la retroalimentación necesaria acerca de las causas que determinan los comportamientos de la organización.

Campbell, Dunnette, Lawer y Weik, (1970), describen al clima organizacional como “conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Para el personal que labora en la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, consideran igualmente a las percepciones individuales como elementos críticos del clima y es considerado una variable situacional o un efecto principal”.

Hellriegel y Slocum, (1974) definen el clima organizacional como “la cualidad del ambiente interno de una organización que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización” (pag. 225). Desde este punto de vista, implica que el comportamiento de las personas está en función del medio donde laboran y tiene variables como la autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización en la toma de decisiones y apoyo.

Autores más modernos como Reichers y Schneider (1983), se refieren al clima organizacional como “las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en

relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”.

Definiciones a partir de enfoques como el enfoque estructuralista introducido por Forehand y Gilmer y citado por Dessler (1993) los cuales definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (pag.181). Esta definición se refiere a que el comportamiento personal es el resultado de cómo está la organización estructurada.

El enfoque subjetivo propuesto por Halpin y Crofts define el clima como: “La opinión que el empleado se forma de la organización”. Lo que indica que el clima depende netamente de lo que piensan las personas de cómo es la organización.

Rubio (2000) en sus estudios de consultoría, considera importante evaluar el clima a partir de componentes que considera importantes tales como: la independencia de los trabajadores en la ejecución de sus tareas, las condiciones físicas, el liderazgo flexible, las relaciones en sus aspectos cualitativos y cuantitativos, la implicación o grado de entrega del trabajador a su empresa, organización o métodos para llevar a cabo el trabajo, el reconocimiento por el trabajo, así como las remuneraciones basadas en resultados y eficacia en el trabajo, igualdad entre los miembros y que su trabajo sea justo.

Desde el punto de vista estructural y subjetivo que combina ambos enfoques, con los representantes Litwin y Stringer definen el clima organizacional como “los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Litwin y Stringer (1968) resaltan que el clima organizacional depende de 6 dimensiones.

- Estructura: percepción de las obligaciones, reglas y políticas de una organización, sentimientos que experimentan los trabajadores a cerca de su situación laboral.
- Responsabilidad Individual: sensaciones de autonomía, sentirse jefe.

- Remuneración: percepción de equidad en la remuneración cuando se hace bien el trabajo.
- Riesgos y toma de decisiones: percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Apoyo: sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto: es la confianza que un empleado pone en el clima o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Waters en una interpretación de Litwin y Stringer (Enfoque Estructural-Subjetivo) y de Halpin y Crofts (Subjetivo) representa el enfoque de síntesis, define el clima como “las percepciones que tiene el individuo de la organización para la cual trabaja, la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo”.

Rensis Likert citado por Brunet (1999) mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.



8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Las definiciones de clima organizacional explican que:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Para el Departamento Administrativo de la función pública (2004) el clima laboral ha sido definido como el “conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento”. El Departamento Administrativo de la función público elaboró el instrumento “la calidad de vida laboral para una cultura de lo público” para medir clima organizacional en entidades públicas la cual tiene en cuenta 7 variables que son:

1. Orientación organizacional: mide la claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y como se desarrolla la planeación y los procesos.
2. Administración del Talento Humano: mide el nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, capacitación, bienestar y capacitación, con el propósito de favorecer su crecimiento personal y profesional.

3. Estilo de dirección: Evalúa los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.
4. Comunicación e integración: valora el intercambio retro alimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.
5. Trabajo en grupo: Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.
6. Capacidad profesional: Evalúa el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.
7. Medio Ambiente Físico: Mide las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores.

De ésta manera llegamos a concluir que el clima organizacional es el ambiente de trabajo que percibe cada integrante de una organización lo que influencia a comportarse y desempeñarse de una forma en particular.

## **2.2. Marco Conceptual**

Para cumplir con el desarrollo del trabajo es necesario tener en cuenta conceptos sobre clima organizacional, pues es de suma importancia conocerlos para poder cumplir con el desarrollo de los objetivos del proyecto como también para saber en qué condiciones teóricas se basa el presente estudio.

A continuación presento los conceptos técnicos de la investigación:

- **Clima Organizacional:** Es una percepción individual de la empresa, y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la práctica administrativa. Chiavenato 2009 p. 261.
- **Organización:** Es la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional. Koontz y Weihrich (1999).
- **Ambiente Laboral:** Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado, ese entorno lo constituyen las personas que le rodean al interior de la organización.
- **Recursos Humanos:** Trabajo aportado por el conjunto de empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (Profesionales en recursos humanos) junto a los directivos de la organización.
- **Trabajo en Equipo:** Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida. Jon Katzenbach.
- **Motivación:** Característica de la psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana lo que hace que las personas funcionen. Stoner (1996).

- **Comunicación:** Proceso en virtud del cual los miembros de una organización interpretan su significado. (Hampton, 1989)
- **Diagnóstico:** Hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener crecimiento y desarrollo de los resultados deseados.
- **Percepción:** Consiste en una función que le posibilita al organismo recibir, procesar e interpretar la información que llega desde el exterior valiéndose de los sentidos, a través del cual las personas son capaces de comprender su entorno y actuar en consecuencia a los impulsos que reciben; se trata de entender y organizar los estímulos generados por el ambiente y darles un sentido. De este modo lo siguiente que hará el individuo será enviar una respuesta en consecuencia, la percepción puede hacer mención también a un determinado conocimiento, a una idea o a la sensación interior que surge a raíz de una impresión material derivada de nuestros sentidos

### 2.3. Marco Contextual

La práctica profesional se desarrolla en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, la entidad cuenta con 33 regionales a nivel nacional, una de las regionales se encuentra en el departamento del Cauca más exactamente en la ciudad de Popayán donde se realiza el presente estudio.

La Regional Cauca con ubicación en la ciudad de Popayán (carrera 26 con calle 6 frente al cementerio central).

### **3. GENERALIDADES**

#### **3.1. Descripción de la Organización**

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar es una entidad del estado colombiano vinculada al Departamento Administrativo para la Prosperidad Social de Colombia, es un establecimiento público descentralizado, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio. La entidad fue establecida en 1968 y con sus servicios brinda atención a niños y niñas, adolescentes y familias, especialmente a aquellos en condiciones de amenaza, insolvencia o vulneración de sus derechos.

La sede de la Dirección General del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar está ubicada en Bogotá y para su funcionalidad se divide en 33 regionales y cuenta con 206 centros zonales a nivel municipal.

Para la ejecución de los programas y la evaluación de las actividades que realiza el ICBF está conformado por 3 niveles: Nacional, Regional y Zonal.

Las funciones del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - Cecilia De la Fuente de Lleras - ICBF en el nivel departamental y en el Distrito Capital se cumplirán por medio de treinta y tres (33) Direcciones Regionales y en el nivel municipal, distrital y local por medio de doscientos seis (206) Centros Zonales, además, de otras unidades de atención que se creen en los territorios para la prestación de los servicios de protección integral del ICBF, como son los equipos o unidades de atención. Centros de Servicios Judiciales, o lugares destinados para la operación de las Defensorías de Familia con funciones en el Proceso Administrativo de Restablecimiento de Derechos y Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes.

#### **3.2. Misión**

El ICBF tiene como misión Trabajar por el desarrollo y la protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias colombianas.

Para cumplir con ésta misión el servicio se presta a través del SNBF (Sistema Nacional de Bienestar Familiar) que es el conjunto de agentes, instancias de coordinación y articulación y de relaciones existentes entre éstos, para dar cumplimiento a la protección

integral de los niños, niñas y adolescentes, y al fortalecimiento familiar en los ámbitos nacional, departamental, distrital y municipal.

### **3.3. Visión**

Ser ejemplo mundial en la construcción de una sociedad próspera y equitativa a partir del desarrollo integral de las nuevas generaciones y sus familias.

### **3.4. Objetivos Estratégicos**

- Lograr la atención integral de alta calidad a la primera infancia.
- Prevenir vulnerabilidades o amenazas y proteger a los niños, niñas y adolescentes.
- Lograr el bienestar de las familias colombianas.
- Lograr la máxima eficiencia y efectividad en la ejecución de los recursos.
- Incrementar la consecución de recursos.
- Lograr una organización apreciada por los colombianos que aprende orientada a resultados.

Los valores institucionales que inspiran y soportan la gestión del ICBF son:

1. **Respeto:** Es comprender clara y completamente los derechos y deberes individuales y colectivos y estar dispuestos a reconocer y entender las diferencias, asumiendo constructivamente la controversia y la pluralidad de ideas.
2. **Solidaridad:** Es la cooperación que existe entre las diferentes personas para lograr los objetivos propuestos,
3. **Compromiso:** Es ir más allá del simple deber, es trascender la norma, es ser fiel en el trato y en el desempeño y cumplimiento eficaz de nuestras funciones.
4. **Honestidad:** Caracteriza al individuo por su honor y rectitud de todos sus actos. Es la cualidad que hace que una persona actúe y viva en concordancia con lo que piensa, siente, dice y hace.
5. **Servicio:** Es brindar ayuda de manera espontánea, contribuyendo a que se cumplan mis intereses y los de los demás.

6. **Confianza:** Seguridad y credibilidad en sí mismo, en los demás, en nuestra entidad y en nuestro país.

### 3.5. Estructura orgánica del ICBF

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar está en cada uno de los 33 departamentos del territorio nacional, cada departamento tiene su respectiva regional, las regionales regulan el funcionamiento de los centros zonales a su cargo, esto con el fin de brindar una atención oportuna y continua dentro de la jurisdicción en que estos se encuentren ubicados.

A continuación se presenta cada una de las 33 regionales con sus respectivos centros zonales que cada regional posee o tiene a cargo.

**Cuadro N° 1. Regionales y Centros Zonales del ICBF**

NOMBRE DE LA REGIONAL	NUMERO DE CENTROS ZONALES
Regional Amazonas	1 Centro Zonal
Regional Antioquia	16 Centros Zonales
Regional Arauca	3 Centros Zonales
Regional Atlántico	7 Centros Zonales
Regional Bogotá	16 Centros Zonales
Regional Bolívar	8 Centros Zonales
Regional Boyacá	12 Centros Zonales
Regional Caldas	6 Centros Zonales
Regional Caquetá	4 Centros Zonales
Regional Casanare	3 Centros Zonales
<b>Regional Cauca</b>	<b>7 Centros Zonales</b>
Regional Cesar	5 Centros Zonales
Regional Chocó	5 Centros Zonales
Regional Córdoba	8 Centros Zonales
Regional Cundinamarca	13 Centros Zonales
Regional Guainía	1 Centro Zonal
Regional Guaviare	1 Centro Zonal
Regional Huila	5 Centros Zonales
Regional La Guajira	4 Centros Zonales
Regional Magdalena	8 Centros Zonales
Regional Meta	5 Centros Zonales
Regional Nariño	8 Centros Zonales

Regional Norte de Santander	6 Centros Zonales
Regional Putumayo	4 Centros Zonales
Regional Quindío	3 Centros Zonales
Regional Risaralda	5 Centros Zonales
Regional San Andrés	1 Centro Zonal
Regional Santander	10 Centros Zonales
Regional Sucre	4 Centros Zonales
Regional Tolima	10 Centros Zonales
Regional Valle	14 Centros Zonales
Regional Vaupés	1 Centro Zonal
Regional Vichada	1 Centro Zonal

Fuente: Pagina web ICBF

Cada regional y centro zonal tiene su respectivo coordinador, para nuestro caso que es la Regional Cauca, la regional cuenta con 7 Centros Zonales.

### **3.6. Distribución Orgánica**

La distribución orgánica del ICBF presenta la identificación de las diferentes dependencias que tiene la entidad para su funcionamiento y muestra la ubicación de los niveles jerárquicos y como se opera en la institución.

El Consejo Directivo del ICBF está conformado por el Director del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, el Ministro de Salud y Protección Social o su delegado, El Ministro de Educación Nacional o su delegado, el Director de la Policía Nacional o su delegado, un representante de la Asociación Nacional de Industrias ANDI, un representante de la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, un representante de las iglesias del país, designado por el presidente de la república, un representante de las Asociaciones Sindicales, designado por el presidente de la república de terna que le presenten los presidentes de las confederaciones, un representante de las cooperativas y pre cooperativas de trabajo asociado designado por las confederaciones nacionales que las agremien y dos delegados del presidente de la república uno de los cuales lo presidirá.

La Dirección General del ICBF está a cargo de la Doctora Cristina Plazas Michelsen y dependen directamente de la dirección, las 33 regionales existentes, la Subdirección General, las diferentes oficinas, la Secretaría General, la Dirección de Planeación y Control de Gestión, la Dirección del SNBF, la Dirección de Información y Tecnología,



y las Direcciones de Primera Infancia, Niñez y Adolescencia, Familia y Comunidades, Nutrición y Protección.

De la secretaría General dependen las Direcciones de Gestión Humana, Administrativa, Financiera, Control Interno Disciplinario, Contratación, Servicios y Atención y la Dirección de Abastecimiento.

De la Dirección de Planeación y Control de Gestión depende la Subdirección de Programación, Subdirección de Mejoramiento Organizacional y la Subdirección de Monitoreo y Evaluación.

De la Dirección del SNBF dependen la Subdirección de Articulación Nacional y la Articulación Territorial SNBF.

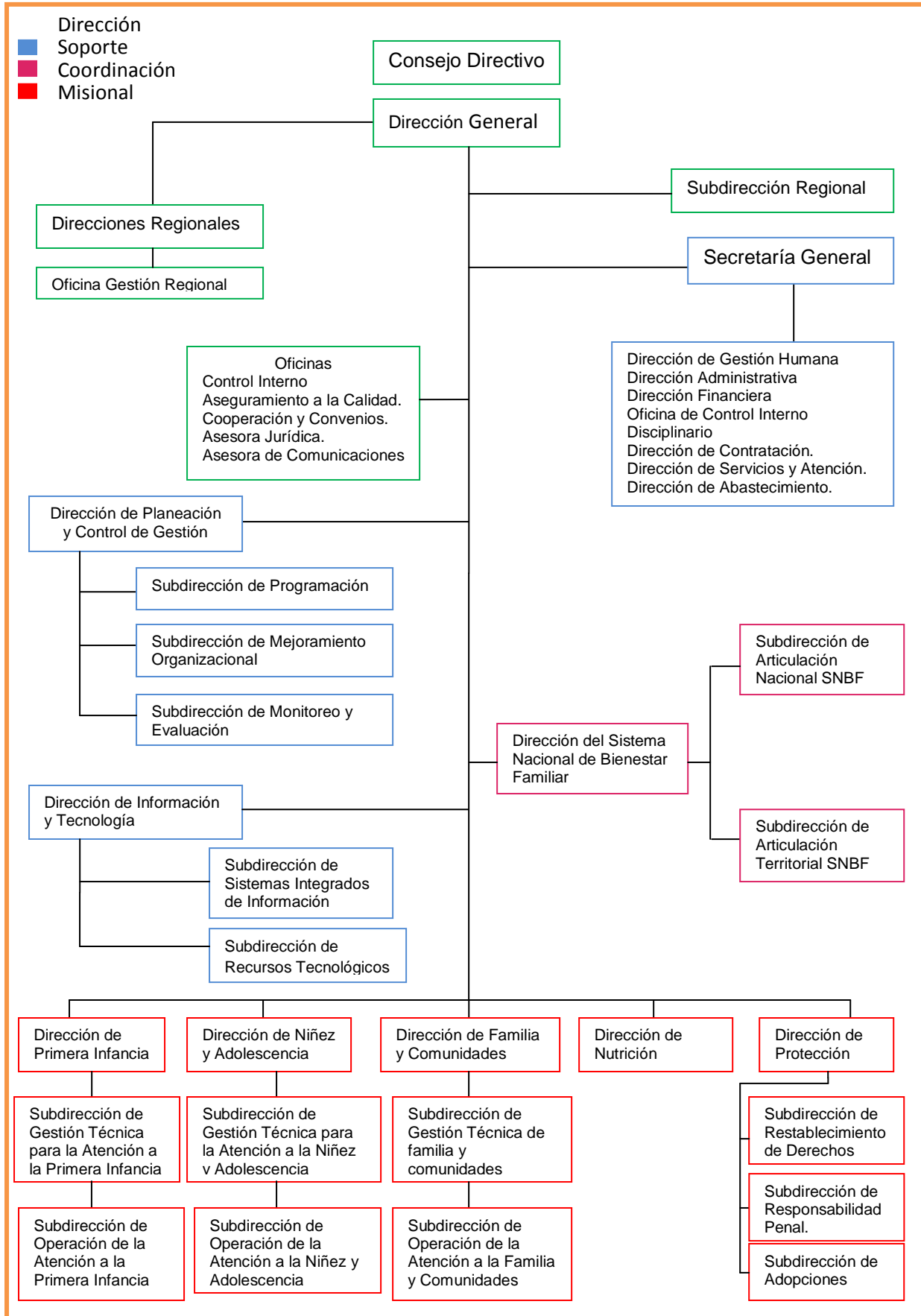
De la Dirección de Información y Tecnología dependen la Subdirección de Sistemas Integrados de Información y la Subdirección de Recursos Tecnológicos.

De la Dirección de Primera Infancia, Niñez y Adolescencia, Familia y Comunidades dependen las Subdirecciones de gestión técnica y de operación.

De la Dirección de Protección dependen las Subdirecciones de Restablecimientos de derechos, Responsabilidad penal y de Adopciones.

### **Gráfico N° 1. Organigrama ICBF**

### 3.7. Organigrama Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.



Fuente: Pagina web ICBF

### **3.7. Estructura orgánica ICBF-Regional cauca.**

En la Regional Cauca es donde vamos a centrar el estudio de clima organizacional, donde se tienen en cuenta para el estudio los funcionarios que laboran en la sede principal ubicada en la ciudad de Popayán. En la actual sede se encuentran los 5 grupos Administrativo, Financiero, Jurídico, Planeación y Sistemas y el grupo de Asistencia Técnica.

El total trabajadores que conforman la Regional Cauca es de 324, divididos en 169 personas de planta y 155 divididos entre contratistas y provisionales, en la sede de Popayán se encuentran ubicados los 5 grupos con un total de 63 trabajadores y el resto corresponde a los trabajadores de los centros zonales.

La Dirección Regional está a cargo del Doctor James Ney Ruiz Gómez y este depende directamente de la Dirección General, todas las decisiones son centralizadas por ende no hay autonomía, se debe seguir los lineamientos establecidos por la Dirección General del ICBF.

Para el funcionamiento la Regional Cauca se divide en 5 grupos según el Artículo 4to de la resolución 2859 de 2013. Estos grupos son los encargados de ayudar a los centros zonales y ayudar a cumplir los macroprocesos que tiene la entidad, los macroprocesos se dividen en Misionales, Apoyo, Estratégicos y de Evaluación. Cada grupo se encuentra inmerso dentro de un macroproceso o en su defecto en varios.

Los 5 grupos se dividen en grupo Administrativo, grupo Financiero, grupo de Planeación y Sistemas, grupo Jurídico y el grupo de Asistencia Técnica. Los 7 Centros Zonales son, el Centro Zonal Centro que abarca los municipios de Timbío, Piendamò, el Tambo y Rosas. El Centro Zonal Popayán tiene a cargo solo el municipio de Popayán, el Centro Zonal Macizo abarca los municipios de Bolívar, Almaguer, San Sebastián, La Vega, Sucre. El Centro Zonal Indígena con sede en la ciudad de Popayán abarca los municipios de Coconuco, Silvia, Cajibío, Inzá, Sotarà, Caldon y lo relacionado con los indígenas. El Centro Zonal Norte abarca municipios del Norte del Cauca como Santander, Suarez, Corinto, Toribio Jámbalo, Buenos Aires, Puerto Tejada y demás municipios norte caucanos. El Centro Zonal Costa Pacífica abarca Municipios de Guapi, Timbiquì y López. Por último está el Centro Zonal Sur con los municipios del Patía, Argelia, Balboa, Florencia y Mercaderes.

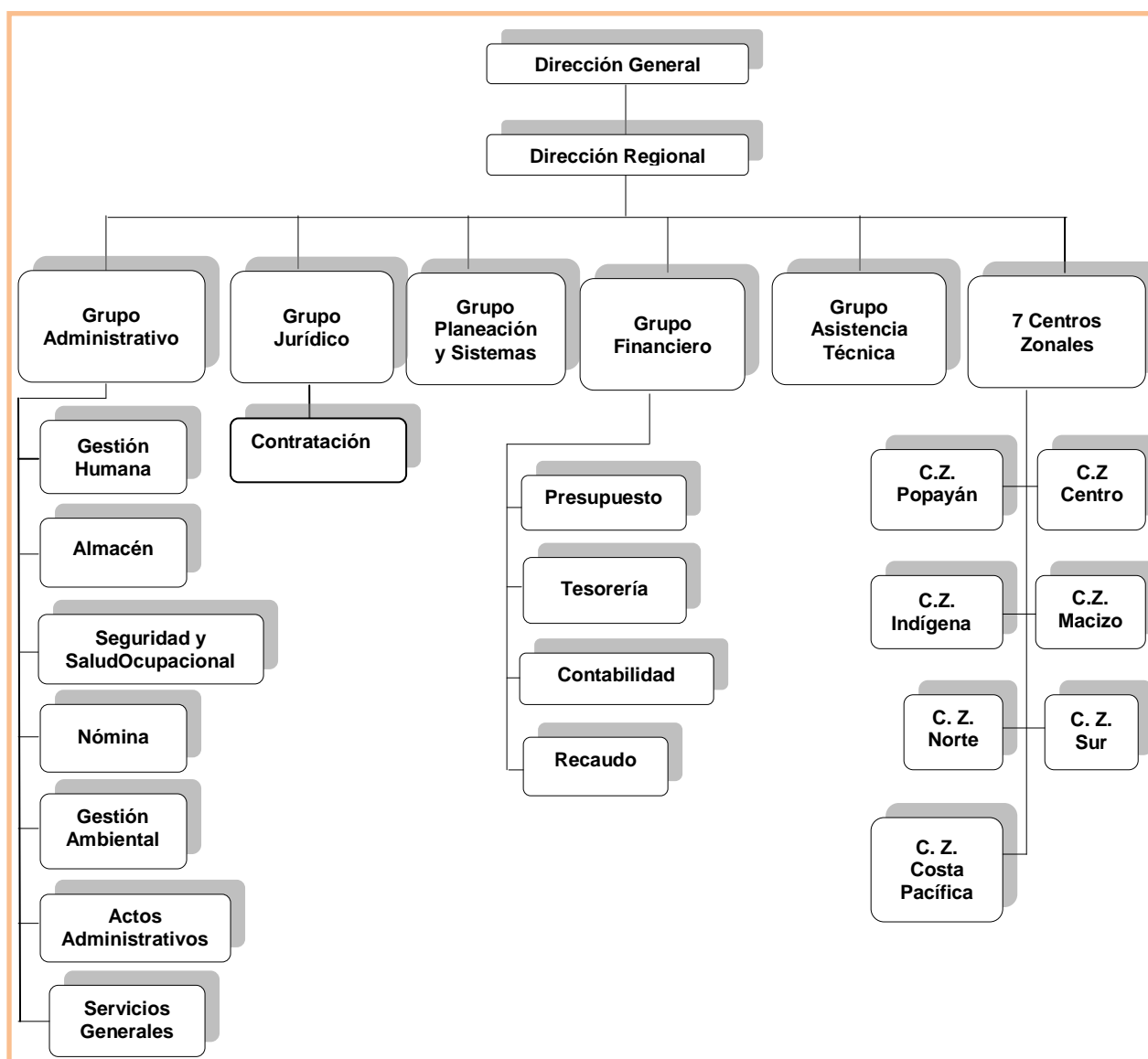
Al Grupo Administrativo pertenece Gestión Humana, Seguridad y Salud Ocupacional, Gestión Ambiental, Almacén, Nómina, Actos Administrativos y Servicios Generales.

Del Grupo Financiero depende las etapas de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y Recaudos. El grupo también pertenece al macro proceso de apoyo del ICBF.

Del Grupo de Planeación y Sistemas trabaja en 2 funciones que es la Planeación y la de Sistemas, la Planeación tiene con el seguimiento, monitoreo y evaluación a los planes institucionales, consolidarlos y enviarlos a la sede nacional. Los Sistemas tienen que ver con los sistemas de gestión como son la seguridad y la información, la calidad y lo ambiental. Este grupo pertenece al macro proceso estratégico.

### Gráfico N° 2. Organigrama ICBF- Regional Cauca

#### 3.8. Organigrama ICBF – Regional Cauca



Fuente: ICBF-Regional Cauca

### **3.9.Planta de personal de la regional Cauca (Sede Popayán).**

La planta de personal de la regional Cauca en la sede de Popayán está conformada por 100 personas divididas en los diferentes grupos y centros zonales que conforman la institución. **Ver Anexo A. Planta de personal.**

## **4. DIAGNOSTICO INTERNO DEL ICBF-REGIONAL CAUCA.**

Para conocer la situación actual de la regional se seleccionaron personas referentes que llevan un tiempo considerable en la institución, contratistas con más de dos años de experiencia y funcionarios que son de planta para realizar entrevistas informales pero que tenían que ver con el estudio para que nos comenten situaciones que puedan llevar a generen malestar y por ende llevar a un mal funcionamiento en la institución; también se verificó información que estaba en documentos como formatos, decretos, con el propósito de conocer detalladamente cómo está la regional y lo que sucede en cada grupo.

De cada grupo se seleccionó entre 4 y 5 personas para que participen y nos comentaran acerca de la situación actual de la regional. Algunos funcionarios fue muy difícil entrevistarlos ya que no poseían el tiempo y el espacio suficiente. Hay que tener en cuenta que se denominan funcionarios públicos aquellas personas que son de carrera administrativa y los que tienen contrato provisional.

### **4.1. Análisis de puestos de trabajo:**

Las funciones que desempeñan algunos trabajadores en los puestos de trabajo no necesariamente corresponden a sus funciones principales ya que en algunas ocasiones toca cumplir con obligaciones que no competen a su perfil ni a funciones por la cual fue contratado inicialmente, pero de todas formas toca responder con las metas programadas que tiene la regional y por tal motivo toca realizar el resto de esas funciones.

#### **- Reclutamiento:**

Para el reclutamiento de personal en el ICBF-Regional Cauca se tiene en cuenta el tipo de personal que se requiere:

**Prestación de servicios (contratistas y supernumerarios):** Se tiene en cuenta personas recomendadas ya sea por el director o por los mismos trabajadores, en caso de que no haya el perfil requerido se hace a través de medios de comunicación, pero por lo general esto no se da.

**Contrato provisional:** Se realiza a través de convocatorias divulgadas en la página del ICBF.

**Carrera Administrativa:** Se realiza a través de convocatorias que realiza la Comisión Nacional del Servicio Civil para entrar a concursar.

- **Selección:**

**Prestación de servicios (contratistas y supernumerarios):** Se realiza dependiendo de la coherencia del perfil con el cargo, la recomendación y la experiencia.

**Contrato provisional:** Se realiza dependiendo de la coherencia del perfil con el cargo, experiencia, superación de pruebas técnicas, manejo de programas, etc.

**Carrera Administrativa:** Se realiza dependiendo de las condiciones que tenga la CNSC para seleccionar.

- **Contratación:**

**Prestación de servicios (contratistas y supernumerarios):** Hay autonomía por parte de la dirección para contratar a término fijo (1año) en el caso de contratistas y para el tiempo que se necesite a los supernumerarios (6 meses máx.).

**Contrato provisional:** lo realiza directamente el ICBF desde la sede nacional y estos son quienes definen si se reemplaza o no al funcionario (término indefinido). Cabe resaltar que el contrato del director regional es de libre nombramiento y remoción.

**Carrera Administrativa:** se realiza el nombramiento después de haber ganado el concurso realizado por la CNSC (Comisión Nacional del Servicio Civil).

## **4.2. Desarrollo del personal del ICBF-Regional Cauca.**

### **- Capacitación:**

Las capacitaciones son directamente programadas desde la sede nacional dependiendo de las falencias o necesidades que comunique y que haya tenido la regional el año inmediatamente anterior, estas se hacen a través de videoconferencias o el personal se dirige hacia lugares donde la regional o la sede nacional programen. En el caso que el trabajador necesite desplazarse, la regional responde por todos los viáticos que el personal considere necesarios.

### **- Motivación:**

La institución no cuenta con un programa de incentivos formal, no se reconocen los objetivos alcanzados ni hace reconocimientos públicos. Cabe resaltar que hay espacios para actividades deportivas pero la mayoría son utilizados por los hombres, otro aspecto positivo es que al finalizar el año el instituto otorga bonos por valor de \$150.000 para los trabajadores, pero a nivel regional no se presentan ningún tipo de motivación.

### **- Remuneración:**

La remuneración en el ICBF podemos decir que es buena pues va de acorde al nivel de estudios que presenta el trabajador va desde el más bajo (auxiliar administrativo) hasta el más alto (profesional especializado) que es lo que más de uno desearía y tienen todos los beneficios de ley.

### **- Evaluación del Desempeño.**

Para evaluar el desempeño la sede nacional tiene sus propios formatos para evaluar, dependiendo de los resultados dependen aspectos como el tipo de contrato y en ocasiones el salario.

## **4.3. Bienestar del trabajador**

### **- Salud Ocupacional:**

El Instituto cuenta con una profesional que es la responsable de la realización de programas en atención en seguridad y salud ocupacional y tiene como propósito prevenir y controlar los riesgos más que todo psicológicos que presentan los

trabajadores y la seguridad en el trabajo a través de programas de prevención y promoción y control de los accidentes laborales.

#### **4.4. Descripción de la organización.**

##### **4.4.1. Dirección:**

La dirección hoy en día está a cargo del Doctor James Ney Ruiz Gómez, esta persona se ha caracterizado por dirigir a la institución de una forma que todos los funcionarios puedan participar, preguntar, asesorarse, etc. No solo con los funcionarios, sino también con el usuario que recibe el servicio pues el director conoce en ocasiones directamente del usuario las necesidades que estos presentan a través de reuniones, citas programadas y en ocasiones hasta visitas domiciliarias al mismo usuario, lo que lleva como resultado una buena percepción hacia la directiva generando confianza, integración y sobre todo brindando la pauta y el ejemplo para los demás funcionarios. Cabe resaltar que el actual director antes de ser el director, pertenecía al grupo jurídico por lo que conoce a pleno la institución, esto ha hecho que haya una buena relación de amistad, compañerismo y trabajo entre los funcionarios, usuarios y la dirección.

##### **4.4.2. Grupo Administrativo:**

El grupo administrativo tiene como coordinadora a la señora Lucely Toro, el grupo contaba hace aproximadamente 1 año con 18 trabajadores, pero por motivos de pensiones y renuncias el grupo quedó reducido a un total de 14 personas divididos en 5 funcionarios y 8 contratistas para cumplir con las mismas labores que realizaban los 18, esto generó que se adjudicara actividades y funciones a personal que no es especializado en esas labores que faltan, adjudicando una mayor carga laboral y molestia para el personal actual, pues hay funciones que no competen a su cargo pero que toca realizarlas por la acumulación de trabajo, llevando en ocasiones a generar un malestar, estrés y cansancio por parte del personal que labora en el grupo administrativo.

También hace aproximadamente un año se llevó a cabo la elección de la coordinación del grupo administrativo. La dirección general del ICBF asignó por los años de experiencia en la institución como primer ítem, más no por nivel de estudios la coordinación del grupo lo que pudo ocasionar malestar por la forma como se tomó la decisión ya que en el momento hubo personal con el perfil requerido, pero también es



una buena motivación para los funcionarios ya que se está dando la oportunidad a nivel interno el ascenso en los puestos de trabajo.

Dentro del grupo administrativo se encuentra inmerso el área de gestión humana cuyas funciones son: realizar los procesos de inducción, la evaluación del desempeño, contratación, realizar los planes de bienestar del empleado, capacitación y dotaciones al personal. Como podemos observar son muchas las actividades para una sola persona por lo que no se cumple con total excelencia todas las funciones. Gestión humana debería tener otro trabajador con actividades específicas de gestión humana teniendo en cuenta hoy en día la importancia del talento humano en las organizaciones y más cuando el número de funcionarios y contratistas por los que hay que responder en la regional Cauca es bastante elevado (más de 300).

De acuerdo a información suministrada por la organización es muy baja la participación de los funcionarios y contratistas en actividades programadas para el bienestar de ellos mismos, pues no se participa ya que hay argumentos como la falta de tiempo, cansancio o estrés, falta de motivación, falta de compañerismo, o la actividad no es del gusto de muchos. **Funciones del grupo Administrativo. Ver Anexo B**

#### **4.4.3. Grupo Financiero:**

El grupo financiero tiene como coordinadora a la señora Luz María Burbano, y tiene bajo su coordinación un total de 10 funcionarios y 5 contratistas para realizar todas las actividades que tienen que ver con tesorería, presupuesto, contabilidad y recaudo, cada una de estas etapas tiene su respectivo referente pero no hay subordinación.

En este grupo hay personal que está sobre perfilado para el cargo que ocupa, pues para un cargo de auxiliar administrativo están ubicados profesionales, lo que no es conveniente tanto para el personal como para la organización, ya que se está desaprovechando esas habilidades y capacidades para otro cargo, y la remuneración también no es acorde.

El grupo financiero es uno de los más estables y sólidos, pues se cuenta con el número de personas acorde a la cantidad de trabajo que existe y en cuanto a la división y especialización del trabajo está muy bien organizado ya que se divide en etapas de presupuesto, tesorería, contabilidad y recaudo lo que facilita la ejecución de las funciones y permite la entrega de actividades a tiempo.

Uno de los problemas que aqueja al grupo financiero y otros grupos es la infraestructura, pues las oficinas son amplias, pero albergan en ocasiones a más de 3 personas por oficina lo que no es bueno para el personal que labora, ya que no puede haber suficiente concentración por la distracción de tener cerca a otro compañero.

El grupo financiero tiene una buena y estrecha relación tanto con el grupo administrativo como con el grupo jurídico ya que hay actividades en la cual se comparten responsabilidades y a medida que el grupo financiero no avanza, el grupo jurídico tampoco avanza y viceversa, por lo que es sumamente importante trabajar coordinadamente.

El grupo financiero es el que tiene mayor cantidad de funcionarios de planta, lo cual lo convierte en un grupo sólido pues el temor a una rotación de personal es poco.

### **Funciones del grupo Financiero. Ver Anexo C**

#### **4.4.4. Grupo de Asistencia Técnica.**

La coordinadora de grupo de asistencia técnica es la señora María Esperanza Leguizamón, cuenta con 17 trabajadores para garantizar la prestación del servicio público de bienestar familiar, este grupo tiene una carga laboral bastante intensa pues son los encargados de la parte operativa en cuanto a programas, planes, políticas en materia de infancia, niñez, adolescencia y la familia. El grupo cuenta con psicólogos, trabajadores sociales, abogados, nutricionistas, etc. El personal corresponde a 10 funcionarios y 7 contratistas para conformar un total de 18 trabajadores.

Algunos de estos trabajadores tienen que estar trasladándose a diferentes lugares del departamento pues tienen que ir a visitas constantes donde surja la necesidad ya que se presentan casos con menores o familias que necesitan bastante intervención y seguimiento por parte de los miembros de la institución, por lo que algunos de esos funcionarios manejan un alto nivel de estrés y tensión por lo que no se hace conveniente para el usuario que recibe el servicio.

Hoy en día el departamento del Cauca cuenta con 1.350.000 habitantes Aprox. (Datos DANE 2012) donde la pobreza alcanzó una tasa del 62,1% y la pobreza extrema alcanzó un 32,7%, la cual se convierte en uno de los 2 departamentos con mayores índices de pobreza en Colombia. Esto indica que entre a mayor pobreza hay mayores

necesidades de los niños, niñas y adolescentes y familias en cuanto a nutrición, maltrato, trabajo infantil, escolaridad, adopciones, etc. De este tipo de estadísticas debe estar pendiente el grupo de asistencia técnica, lo que se convierte en una responsabilidad bastante amplia e importante, razón por la cual el número de funcionarios y contratistas que atiende estas necesidades es limitado y en ocasiones los recursos son limitados o no son suficientes.

Una variable clave en el grupo de asistencia técnica es el trabajo en equipo pues se deben conformar equipos interdisciplinarios para atender las diferentes necesidades de los infantes, niños, niñas, adolescentes y la familia, por tal motivo debe existir buena comunicación, tolerancia y respetar los diferentes puntos de vista, para realizar un buen trabajo y alcanzar con éxito los objetivos que se proponen.

#### **Funciones del grupo de Asistencia Técnica. Ver Anexo D**

##### **4.4.5. Grupo Planeación y Sistemas**

El grupo de planeación y sistemas está a cargo de la señora Nubia troches y tiene bajo su responsabilidad con 2 funcionarios de planta y 6 contratistas conformando el grupo por 9 personas, es el grupo que menos personal tiene de la regional, a pesar que tiene unas funciones y responsabilidades bastante amplias.

Este grupo está encargado de liderar los macro procesos de Direccionamiento Estratégico. Mejoramiento Continuo, Evaluación, Monitoreo y Control de la Gestión. Gestión Tecnológica y de ejecutar las políticas de información en las Direcciones Regionales por lo que el coordinador de grupo debe manejar eficientemente su personal para cumplir con esta misión.

El trabajo en equipo en este grupo es prácticamente fundamental tanto en el mismo grupo de planeación y sistemas como los es con los demás grupos, pero hay situaciones que impiden la coordinación para realizar el trabajo, por motivos como la falta de homogeneidad en las disciplinas, en género, edades para cumplir con los requisitos del cargo, etc.

#### **Funciones del grupo Planeación y Sistemas. Ver Anexo E**

#### **4.4.6. Grupo Jurídico**

El coordinador del grupo Jurídico es la señora Marisol Maya y consta de 6 funcionarios de planta y 7 contratistas, se divide en lo que es contratación y jurídica, cada división tiene su respectivo referente quién es el responsable del área.

El grupo de jurídica se caracteriza porque tiene división de las tareas y cada uno sabe que labor le corresponde lo que convierte al grupo en uno de los más eficientes de la regional.

Hay funciones que necesitan de mucha responsabilidad y cuidado, ya que se llevan casos jurídicos que necesitan de un manejo adecuado y ordenado, en estos casos hay un poco de riesgo, ya que un mal procedimiento es culpa del funcionario por lo que puede afectar tanto la regional como al funcionario. Por esta razón, hay un respaldo y acompañamiento por parte de la dirección regional hacia los funcionarios lo que cual lleva a trabajar de una forma cómoda y sin temores.

**Funciones del grupo Jurídico. Ver Anexo F**

#### **4.4.7. Centros Zonales**

Los centros zonales que se encuentran en la sede de la regional cuenta con su mayoría funcionarios y una minoría de contratistas. Uno de los mayores inconveniente es que las oficinas donde se atiende al usuario que necesita el servicio es muy pequeño y al quedar cerca de otro funcionario que puede estar atendiendo otro caso, existe la incomodidad tanto del usuario como del funcionario ya que no hay una privacidad para realizar bien el trabajo, pues se necesita hablar en una tonalidad de voz bastante baja, y puede existir cierto temor ya que entre usuarios se puede presentar la divulgación de casos, o en su defecto que entre usuarios se conozcan los problemas lo que no es conveniente.

Los grupos son los encargados de ser la guía para los centros zonales.

**Funciones de los centros zonales. Ver Anexo G**

Hay que tener en cuenta que no todas las situaciones competen a la regional, más bien dependen de la sede nacional pero de todas formas hay que tenerlas en cuenta en caso de que se necesiten presentarlas.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1. Tipo de Investigación**

La investigación en el ICBF-Regional Cauca corresponde a una investigación de nivel cualitativo y descriptivo, ya que este método de investigación que es empleado en muchas disciplinas académicas, tradicionalmente en las ciencias sociales, tiene por objeto reunir un conocimiento profundo del comportamiento humano y las razones que gobiernan tal comportamiento, esto con el fin de identificar que variables presentan los trabajadores y que les podría impedir un buen desempeño en el trabajo.

La investigación es coordinada junto a un docente asesor de la universidad para ir evaluando los procesos realizados durante la investigación y el asesor empresarial del ICBF-Regional Cauca que colabora con información verídica sobre la institución.

### **5.2. Diseño Metodológico:**

El Departamento de Gestión Humana de la Empresa Social del Estado elaboró el instrumento: “la calidad de la vida laboral para una cultura de lo público” en el año 2004, el cual es utilizado para medir clima organizacional en entidades públicas a través de los instrumentos que proporciona y en el cual nos vamos se basa el presente estudio.

El instrumento fue construido según la metodología propuesta por Rensis Likert, la cual ha mostrado ser apropiada para medir actitudes frente a fenómenos sociales que se estudian.

La escala de Likert es un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden a un cuestionario dado para que expresen su grado de acuerdo o desacuerdo frente a dichas afirmaciones. Para este caso, los cuestionarios se presentan a través de variables, las cuales comprenden, cada una un número determinado de ítems ante los cuales los encuestados deberán manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo según la escala:

- Total Desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Total Acuerdo

### 5.3. Tabulación de los resultados.

La tabulación consiste en establecer las frecuencias de respuesta correspondientes a cada uno de los cuatro grados que integran la escala, sabiendo que el total de respuestas posible por personas es 50.

El instrumento consta de 7 variables, cada una con su correspondiente número de ítems:

**Cuadro N° 2 Variables**

VARIABLES	ÍTEMS	TOTAL
1. Orientación Organizacional	1 a 8	8
2. Administración del Talento Humano	9 a 14	6
3. Estilo de Dirección.	15 a 24	10
4. Comunicación e Integración	25 a 30	6
5. Trabajo en grupo	31 a 35	5
6. Capacidad profesional	36 a 43	8
7. Medio Ambiente Físico	44 a 50	7
TOTAL		50

Encuesta. **Ver Anexo H**

Aspectos para tener en cuenta:

- El instrumento sugiere totalizar por ítem el número de respuestas correspondientes a cada uno de los grados que expresan percepción:
  - **Favorable:** Total Acuerdo y Acuerdo
  - **Desfavorable:** Total Desacuerdo y Desacuerdo

Para los totales por ítems se utiliza el siguiente formato:

**Cuadro N° 3.Formato para total por ítem**

ITEM REDACTADO	ITEM N°								
	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA								
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		TOTAL DE RESPUESTAS
F	%	F	%	F	%	F	%		

Dónde:

**F (Frecuencia):** Número de respuesta

**% (Porcentaje):** Porcentaje que representa el número de respuestas en cada alternativa (calculado en relación con el total de respuestas).

2. Se totalizará por variable el número de respuestas correspondiente a cada una de las siguientes alternativas, las cuales expresan percepción desfavorable (las dos primeras) o percepción favorable (las dos últimas) del contenido general.

- Total Desacuerdo (T.D)
- Desacuerdo (D)
- Acuerdo (A)
- Total Acuerdo (A)

Los totales resultan de sumar respectivamente los totales de T.D más D y los de A más T.A de los ítems que conforman la variable.

Para los totales por variable se utiliza el siguiente formato:

**Cuadro N° 4. Formato para totalizar por variable.**

ITEM QUE CONFORMA LA VARIABLE	VARIABLE:								
	TOTAL DE REPUESTA POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS POR ÍTEM
	F		F		F		F		
1									
2									
...									
<b>TOTAL DE RESPUESTAS EN LA VARIABLE</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>N</b>

**f:** Frecuencia (número de respuestas por ítem)

**F:** Total de respuestas de todos los ítems, discriminadas por alternativa.

**N:** Total de respuestas en la variable, teniendo en cuenta todos los ítems y todas las alternativas.

**%:** Porcentaje que representa el número de respuestas en cada alternativa (calculado en relación con el N)

#### **5.4. Interpretación de resultados:**

Se realiza una mirada general de la variable, de acuerdo con los porcentajes obtenidos a partir del total de respuestas dadas a los ítems que la conforman (formato 2) se espera:

- El porcentaje de la alternativa “A” (Acuerdo) y “T.A” (Total Acuerdo) sean mayores a 50% y siempre superiores a los obtenidos para las alternativas “D” (Desacuerdo) y “T.D” (Total Desacuerdo). A medida que los porcentajes se acerquen a 100% se puede inferir un mejor clima laboral en los aspectos medidos por la variable.
- También se realiza un análisis de los porcentajes arrojados por cada uno de los ítems (formato 1).

El estudio se realizó por un método de observación y entrevista a los funcionarios de los grupos Jurídico, Asistencia técnica, Planeación y Sistemas y Administrativo, ubicados en la sede principal del ICBF-Regional Cauca. Con cada uno de los aportes de los funcionarios se identificaron situaciones que permitieron realizar un diagnóstico para justificar el estudio de clima organizacional.

#### **5.5. Fuentes de Información y técnicas de recolección.**

**5.5.1. Fuentes Primaria:** Los funcionarios públicos del ICBF-Regional Cauca que por medio de preguntas a través de encuestas dan información real de la institución y que aspectos debería tener en cuenta la institución para mejorar el ambiente interno de trabajo.

**5.5.2. Fuentes Secundarios:** Datos proporcionados por el asesor empresarial que pertenece a gestión humana y documentos de la página web del ICBF.

Para cumplir con los objetivos del presente proyecto se realizaron actividades como:

- Consulta previa de información sobre teoría de clima organizacional.
- Entrevistas y observación a los funcionarios.
- Aplicación del instrumento para poder identificar el clima organizacional (Se requiere de algunas normas para garantizar y asegurar la participación, motivación para responder).
- Tabulación y registro de los resultados de la encuesta.



- Análisis e interpretación de los resultados obtenidos.
- Comunicación de los resultados.
- Formulación de estrategias para mejorar el clima organizacional.

**5.6. Población:** 63 trabajadores de los grupos que integran el ICBF-Regional Cauca con tipo de contrato como contratistas, de carrera administrativa y provisional.

**5.7. Muestra:** 50 trabajadores distribuidos en 5 grupos de la siguiente manera: grupo administrativo 10 participantes, grupo financiero 12 participantes, grupo jurídico 11 participantes, grupo de planeación y sistemas 5 participantes y el grupo de asistencia técnica 12 participantes.

<b>INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR-REGIONAL CAUCA</b>
Estudio de clima Organizacional en el ICBF-Regional Cauca 2014
Datos de la aplicación de la encuesta
Distribución de la muestra

<b>1. EDAD</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	25 a 29 años	6	12,0	12,0	12,0
	30 a 35 años	107	34,0	34,0	46,0
	36 a 41 años	13	26,0	26,0	72,0
	42 a 46 años	9	18,0	18,0	90,0
	47 a 52 años	2	4,0	4,0	94,0
	53 a 58 años	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

<b>2. NIVEL DEL CARGO</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Profesional	19	38,0	38,0	38,0
	Técnico Ad/vo	8	16,0	16,0	54,0
	Auxiliar Ad/vo	5	10,0	10,0	64,0
	Contratista	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

<b>3. GENERO</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
masculino	23	46,0	46,0	46,0
Validos Femenino	27	54,0	54,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

<b>4. GRUPO DE TRABAJO</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Administrativo	10	20,0	20,0	20,0
Financiero	12	24,0	24,0	44,0
Jurídico	11	22,0	22,0	66,0
Planeación y Sistemas	5	10,0	10,0	76,0
Asistencia Técnica	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

<b>5. TIEMPO DE SERVICIO (Años en la institución)</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 año	7	14,0	14,0	14,0
2 a 5 años	27	54,0	54,0	68,0
6 a 9 años	9	18,0	18,0	86,0
10 a 14 años	1	2,0	2,0	88,0
15 a 18 años	3	6,0	6,0	94,0
19 a 22 años	1	2,0	2,0	96,0
23 a 26 años	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## **6. TABULACIÓN Y ANALISIS GENERAL DEL INSTITUTO**

A partir de las 50 encuestas realizadas a los trabajadores de los diferentes grupos del ICBF-Regional Cauca, se llevó cabo la tabulación de la información y posteriormente se realizó un análisis con el fin de obtener los resultados y conocer las variables que representan favorabilidad, desfavorabilidad o intervención para los diferentes grupos del instituto y poder contribuir significativamente a un mejoramiento.

## 6.1. Presentación de resultados por variables.

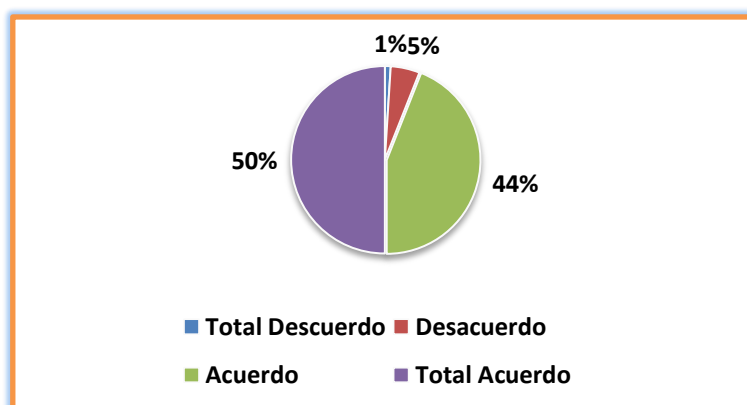
### TOTALES POR VARIABLES

- **6.1.1. Variable N° 1. Claridad Organizacional:** Claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos para el efectivo cumplimiento de su labor.

**Cuadro N° 5. Resumen de la variable orientación organizacional.**

ÍTEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	VARIABLE 1: Orientación Organizacional								
	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA								
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		TOTAL DE RESPUESTA POR ÍTEM
	f		f		f		F		
1	0		2		22		26		50
2	0		1		18		31		50
3	1		7		34		8		50
4	0		2		22		26		50
5	0		3		22		25		50
6	0		0		22		28		50
7	1		4		22		23		50
8	0		1		17		32		50
TOTALES DE RESPUESTAS	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	2	1%	20	5%	179	44%	199	50%	400

**Gráfico N° 3. Gráfico de análisis de la variable orientación organizacional para determinar si la percepción del trabajadores favorable o desfavorable.**



Expresando los 8 ítems que conforman la primera variable en cuanto a claridad organizacional, el 94% de los encuestados manifestaron una **percepción de favorabilidad**.

Los ítems más altos (**Ver Anexo I**) fueron:

En el ítem, en mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo, con un porcentaje de favorabilidad del 94% de los encuestados la mayoría manifestaron su acuerdo y total acuerdo, la razón es que aparte de que el trabajo es programado y ordenado también hay priorización de trabajo lo que facilita el logro de resultados.

Otro ítem, conocimiento que tienen los trabajadores sobre la misión y la visión, muestran una favorabilidad del 96%, esto se debe gracias a que antes de ingresar y durante el tiempo de servicio en la institución, se incentiva al trabajador para conozca la institución en todos los aspectos.

Otro ítem como los objetivos de mi institución son claros, con una favorabilidad del 98%, y al igual que la misión y la visión, los trabajadores deben conocer los objetivos antes de ingresar a la institución.

El ítem, cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente, se manifiesta que sí se poseen los recursos para trabajar eficientemente representado con un 96% de favorabilidad, esto se da porque la institución considera importante tener a un trabajador bien equipado de todos los instrumentos necesarios para que realice bien su trabajo, ya que si se tienen los recursos hay mayor eficiencia en los servicios prestados.

El ítem, considero que mis funciones están claramente determinadas el 98% los encuestados consideran este ítem favorable, el motivo es que en el momento de ingresar a la institución se socializa las funciones y objetivos a cumplir por parte del grupo al que va a pertenecer y que responsabilidades toca cumplir individualmente.

El 6% restante consideraron desfavorable la primera variable sobre claridad organizacional, ya que hay malestar y descontento en algunos ítems como por ejemplo:

Los funcionarios de la entidad ponen en práctica los valores institucionales, representado en un 16% de desfavorabilidad, algunos trabajadores consideran que la aplicación de valores no siempre se da ya que algunos trabajadores no ponen en práctica

los valores institucionales ni ante el usuario ni ante los mismos compañeros de trabajo porque olvidan o desconocen que estos valores existen por considerarlos de poca importancia.

El ítem, considero que mis funciones están claramente determinadas, representado en un 8% de desfavorabilidad, los funcionarios consideran que esto se da porque en ocasiones se los contrata para un rol en específico, se le socializan sus principales funciones pero en el transcurso se van asignando otras funciones extras.

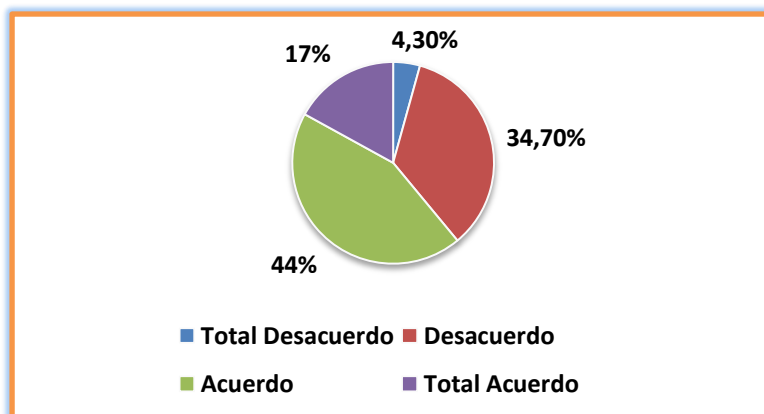
Como el índice de favorabilidad es cercano a 100% podemos concluir que los encuestados tienen una **percepción** de la organización **favorable** en cuanto a esta variable. Pero de todas formas se va a tener en cuenta el porcentaje de desfavorabilidad para ayudar a mejorar el porcentaje mínimo que afecta la variable.

- **6.1.2. Variable N° 2. Administración del Talento Humano:** Nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.

**Cuadro N° 6. Resumen de la variable administración del talento humano.**

ÍTEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	VARIABLE 2: Administración del talento humano								
	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA								
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		TOTAL DE RESPUESTA POR ITEM
	f		f		f		f		
9	2		4		19		25		50
10	3		24		21		2		50
11	1		21		20		8		50
12	0		9		30		11		50
13	4		23		20		3		50
14	3		23		22		2		50
TOTAL DE RESPUESTAS	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>N</b>
	13	4,3%	104	34,7%	132	44%	51	17%	300

**Gráfico N° 4. Gráfico de análisis de la variable orientación organizacional para determinar si la percepción del trabajador es favorable o desfavorable.**



La segunda variable Administración del talento humano que incluye 6 ítems, los resultados muestra que el 61% de los encuestados tienen una **percepción favorable** en cuanto a la administración del talento humano. Los ítems de mayor favorabilidad (**Ver Anexo J**) fueron:

En el ítem, siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades, tiene un porcentaje de favorabilidad del 88%, ya que inicialmente el trabajador se contrata de acuerdo al perfil que necesite la institución, por tal motivo este ítem refleja un alto porcentaje de favorabilidad.

El ítem, estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la institución. Tiene un porcentaje representativo de favorabilidad del 88%, este ítem tiene buenos resultados ya que las actividades como paseos, fiestas, son bien organizadas por parte de la encargada de talento humano pues antes de realizar cualquier actividad se tiene en cuenta las opiniones de los empleados.

El ítem, la capacitación es una prioridad en la institución tiene un porcentaje de favorabilidad del 56%. Las opiniones a pesar de que están casi repartidas es necesario que la institución programe más capacitaciones, pues se consideran pocas para el trabajo y las necesidades que aparecen día a día.

El 39% de los encuestados manifiesta su desfavorabilidad, la cual convierte a la variable en un aspecto para tener en cuenta pues el porcentaje a pesar que es mayor de 50% no está cerca de 100% que es lo que se desearía. También se convierte en la variable de

menor porcentaje de favorabilidad (31%) y la desfavorabilidad se centra principalmente en:

El ítem, la institución me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas tiene un porcentaje del 54% de desfavorabilidad, a pesar de que hay un compromiso por parte de los trabajadores, esto no se ve reflejado por parte de los directivos en cuanto a incentivos. La sede nacional del ICBF evalúa mensualmente las regionales en cuanto a objetivos y metas cumplidas, la regional del Cauca se encuentra y se ha mantenido en un nivel estable desde hace 8 meses, lo que indica un buen trabajo por parte de los trabajadores.

El ítem, generalmente la persona que se vincula a la institución recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo, tiene un porcentaje de desfavorabilidad del 54%. La razón es que no hay una adecuada orientación, acompañamiento y capacitación previa al ingresar a la institución o si se realiza es muy mínima, pues se deja a la persona recién vinculada que aprende con su propia metodología o aplicar el “aprender como pueda” lo cual lleva en ocasiones a demorar algunos procesos o en su defecto quedar mal y presionar al trabajador por no cumplir las funciones por el cual fue contratado.

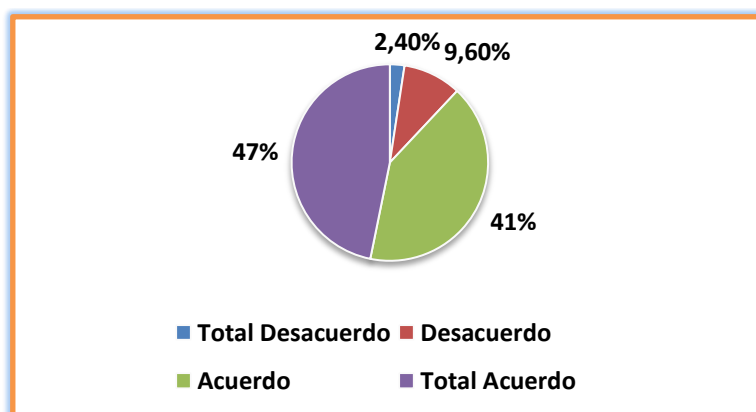
El ítem, la institución concede los encargos a las personas que los merecen con un porcentaje de desfavorabilidad del 52%, los trabajadores consideran que hay puestos de trabajo donde no todas las personas ingresan a ese puesto de trabajo porque realmente lo merecen, sabiendo que en la institución hay perfiles de trabajadores que cumplen con los requisitos, pero se toman en cuenta otros aspectos para asignar los puestos de trabajo.

- **6.1.3. Variable N° 3. Estilo de dirección:** Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

**Cuadro N° 7. Resumen de la variable estilo de dirección.**

ÍTEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	VARIABLE 3: Estilo de dirección								
	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA								
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		TOTAL DE RESPUESTA POR ÍTEM
	F	%	F	%	f	%	f	%	
15	1		2		18		29		50
16	1		2		24		23		50
17	3		8		19		20		50
18	1		7		17		25		50
19	1		2		13		34		50
20	1		2		25		22		50
21	1		4		20		25		50
22	1		5		23		21		50
23	1		11		21		17		50
24	1		5		26		18		50
TOTAL DE RESPUESTAS	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	12	2,4%	48	9,6%	206	41,2%	234	46,8%	500

**Gráfico N° 5. Gráfico análisis de la variable estilo de dirección para determinar si la percepción del trabajador es favorable o desfavorable.**



La variable N° 3 que incluye 10 ítems, los encuestados muestran una **percepción de favorabilidad** en cuanto al estilo de dirección. Con un porcentaje del **88%** los ítems (**Ver Anexo K**) más representativos que ayudan a ese nivel de favorabilidad son:

El ítem, mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área, con un porcentaje de favorabilidad del 94%. Los trabajadores opinan que sus jefes inmediatos o coordinadores de grupo tienen las suficientes destrezas y conocimientos pues consideran que hay coherencia en sus argumentos y muestran seguridad a la hora de comunicar sus ideas o planteamientos. Esto se debe a que la mayoría de los coordinadores de grupo son asignados por años de experiencia y la mayoría de estos son trabajadores provisionales o de carrera administrativa.



En el ítem, el trato que recibo de mi jefe es respetuoso, con un porcentaje de favorabilidad del 94%, los trabajadores perciben y han sentido que hay un buen trato y respeto hacia ellos por parte de sus coordinadores y directivos. Esto se debe a que los coordinadores como son referentes de los grupos deben dar ejemplo hacia sus dirigidos para que estos posteriormente hagan lo mismo con el usuario que recibe el servicio.

El ítem, mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo, con un porcentaje de favorabilidad del 92%. Los trabajadores consideran primeramente que hay oportunidad para realizar las sugerencias a sus coordinadores ya que se ha generado un nivel de confianza bueno y por ende se pueden realizar sugerencias al coordinador para que este posteriormente las tenga en cuenta.

En cuanto al ítem, mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo, hay un alto nivel de favorabilidad con el 88%. La razón es que si hay un reconocimiento por parte de los coordinadores, pero se espera que estos actos de reconocimientos se hagan de una forma público más no de forma interina e informal. En cuanto a la motivación se considera que se deben ejecutar los programas de motivación tales como, reuniones sociales, días de descanso para que no solo se queden en propuestas.

El ítem, mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes, con un porcentaje de favorabilidad del 88%, los trabajadores consideran que los jefes los tienen en cuenta y sobre todo confianza ya que en ocasiones se les deja una responsabilidad mayor a la que necesita su trabajo.

El ítem, mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores, con un porcentaje de favorabilidad del 84%, los trabajadores consideran que hay equidad en la asignación de trabajo, ya que se asigna dependiendo de la necesidad del trabajo, del nivel del cargo que se ocupa en la institución, la experiencia y en ocasiones influencia hasta la edad, ya que no todos comparten los mismos conocimientos y habilidades para desarrollar el trabajo.

Con un porcentaje de 12% de percepción desfavorable, vamos a tener en cuenta algunos ítems que reducen el nivel de favorabilidad de la variable y que lo aleja del 100.

El ítem, en mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa. El ítem presenta un nivel de desfavorabilidad del 22%, esto se da más que todo hacia el personal nuevo que llega a la institución o hacia los contratistas que no llevan mucho tiempo ya

que se considera que los nuevos que ingresan aportan una mayor productividad. Otra situación es que al personal que por lo general se considera que es buen trabajador, se la asigna más de una carga laboral porque se cree que este responderá.

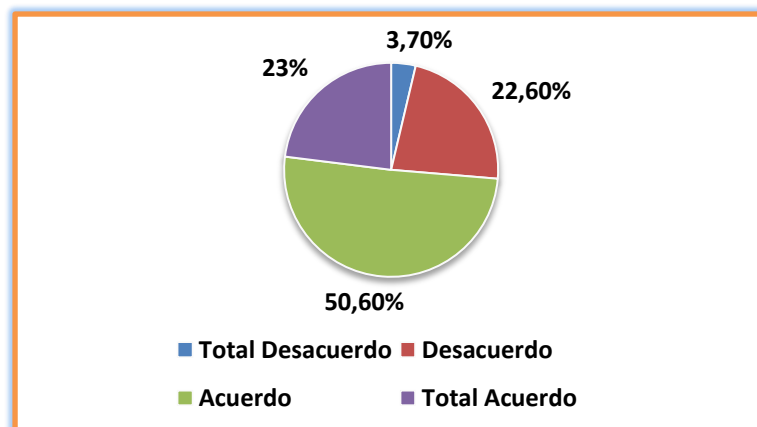
El ítem, no tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo, presenta una desfavorabilidad del 24%, ya que se nota la necesidad de una mayor autonomía por parte de los jefes inmediatos pues todos los trabajos diarios deben pasar por revisión y firma del coordinador lo que lleva a retardar en ocasiones algunos procesos pues cuando hay ausencia del coordinador de grupo hay que esperar hasta que este llegue.

- **6.1.4. Variable N° 4. Comunicación e integración:** Es el cambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.

**Cuadro N° 8. Resumen de la variable comunicación e integración.**

ÍTEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	VARIABLE 4: Comunicación e integración								
	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA								
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		TOTAL DE RESPUESTA POR ÍTEM
	f	F	f	F	f	F	f	F	
25	1	7	25	17	50				
26	4	13	25	8	50				
27	4	17	24	5	50				
28	0	12	22	16	50				
29	0	9	28	13	50				
30	2	10	28	10	50				
TOTAL DE RESPUESTAS	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	11	3,7%	68	22,6%	152	50,6%	69	23%	300

**Gráfico N° 6. Gráfico de análisis de la variable comunicación e integración para determinar si la percepción del trabajador es favorable o desfavorable.**



La variable N° 4 que corresponde a comunicación e integración e incluye 6 ítems, se obtuvo como resultado un **73,6 % de percepción de favorabilidad.**

Los ítems que representan mayores niveles de porcentaje (**Ver Anexo L**) son:

El ítem, en mi grupo de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados, indica un 84% de favorabilidad. La buena comunicación entre compañeros de trabajo del grupo ha permitido que cada integrante conozca los objetivos y las responsabilidades que tiene el grupo para poder trabajar de una forma coordinada y eficiente. Esto produjo buenos resultados para la regional mediante la evaluación de metas cumplidas que realiza la sede nacional mensualmente.

El ítem, Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros representa un 82%, esto se debe a que entre compañeros hay una buena forma de expresar ideas, pensamientos, comunicar opiniones o situaciones, lo cual el receptor de la información lo considera que esta bien.

Los ítems que a pesar de que tienen una percepción favorable pero que alejan a la variable del 100, son:

El ítem, Existe un nivel adecuado de comunicación entre los diferentes grupos de la entidad, con una desfavorabilidad del 42%, que es un porcentaje representativo para este ítem, indica que los grupos de trabajo no presentan las más alta comunicación entre ellos, el nivel de comunicación es bueno pero de acuerdo al grupo al que se pertenece o

con los que se tiene relación directa; se trabaja porque hay responsabilidades compartidas pero la comunicación es mínima y en ocasiones es poco lo que se sabe de lo que ocurre en otro grupo.

El ítem, Me entero de lo que ocurre en mi institución, mas por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales, presenta un porcentaje de desfavorabilidad del 34%. Esto se debe a que no hay un sistema formal para dar información oficial y por ende esta es transmitida a través de rumores o comunicaciones informales lo cual puede distorsionar el sentido de la información real que quiere transmitir la institución.

El ítem, Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo, con un porcentaje de desfavorabilidad del 24%, hay que tenerlo en cuenta, ya que la mayoría cree que el responsable debe ser el coordinador del grupo, pero dependiendo del problema no todos comunican a su coordinador. No hay un sistema formal de quejas y reclamos a nivel interno y en ocasiones toca dejar pasar situaciones que posteriormente se convierten en situaciones negativas que afectan directamente tanto al personal. Pero la mayoría presenta un porcentaje de favorabilidad con el 76%.

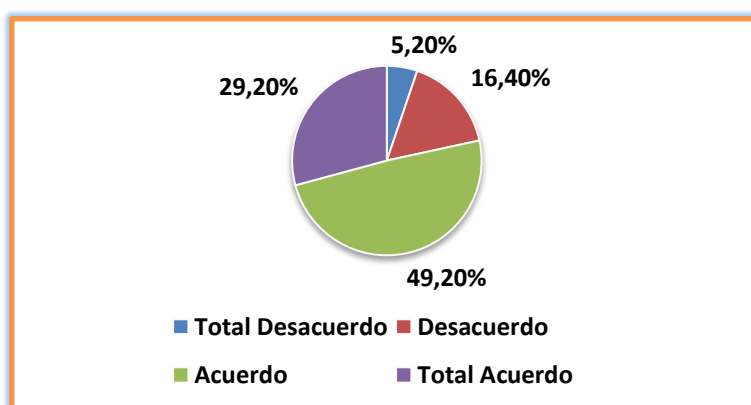
El ítem, En mi grupo compartimos información útil para el trabajo lo tomaremos desde el punto de vista desfavorable ya que es importante que este ítem tenga un porcentaje más alto. Con un porcentaje del 24% los trabajadores consideran que no siempre se comparte información útil, pues también hay espacios para comentarios que no competen exactamente a información sobre el trabajo.

- **6.1.5. Variable N° 5. Trabajo en grupo:** Es el realizado por un numero de terminado de personas que trabajan de manera independiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.

**Cuadro N° 9. Resumen de la variable trabajo en grupo.**

ÍTEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	VARIABLE 5: Trabajo en grupo									
	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		TOTAL DE RESPUESTA POR ÍTEM	
	f		f		f		f			
31	7		5		16		22		50	
32	2		8		29		11		50	
33	1		8		33		8		50	
34	2		10		22		16		50	
35	1		10		23		16		50	
TOTAL DE RESPUESTAS	F	%	F	%	F	%	F	%	N	
	13	5,2%	41	16,4%	123	49,2%	73	29,2%	250	

**Gráfico N° 7. Gráfico de análisis de la variable trabajo en grupo para determinar la percepción del trabajador si es favorable o desfavorable.**



La variable N° 5 que incluye 5 ítems y corresponde al trabajo en grupo por parte de los funcionarios del ICBF-Regional Cauca. **Con el 78,4% de percepción de favorabilidad** en la encuesta realizada a los trabajadores. Los ítems de favorabilidad más altos son **(Ver Anexo M):**

El ítem, Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes, con un porcentaje de favorabilidad del 80%, indica que se da la lógica pues todos los integrantes deben conocer el motivo y la razón por la cual se crea ese grupo de trabajo.

El ítem, Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas, con un porcentaje de favorabilidad del 84%, indica que los trabajadores aportan opiniones y conocimientos importantes para cumplir con los objetivos.

El ítem, Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe, con un porcentaje de favorabilidad del 78%, lo cual indica que las propuestas, decisiones e iniciativas por parte de los trabajadores hacia los jefes, estos en su mayoría tienen un respaldo por parte de las directivas.

Los ítems que más alejan la variable trabajo en grupo del punto ideal del 100 y que representa una percepción de desfavorabilidad del 21,6% son:

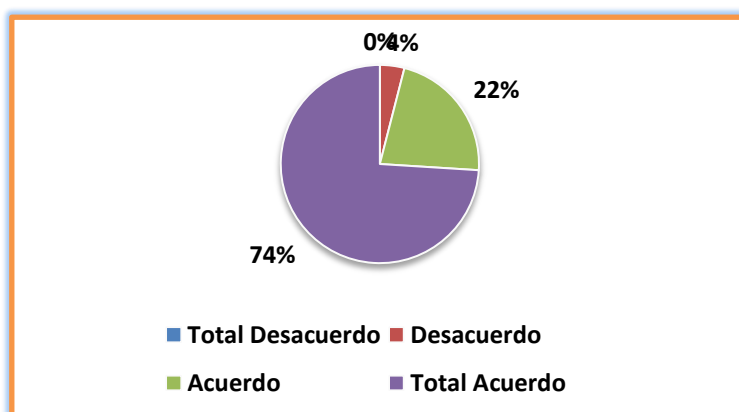
El ítem, en mi grupo de trabajo se fomenta el trabajo en equipo, y con un porcentaje del 24%, de desfavorabilidad, tiene como resultado que son pocas las ocasiones donde se trabaja en equipo, pues la mayoría de trabajadores prefiere responder individualmente por su trabajo y no compartir actividades con otros compañeros. Esto se debe tener en cuenta ya que es muy importante y en muchas ocasiones se necesita de este tipo de estrategias pero los trabajadores prefieren el trabajo individual que el grupal por motivos como malas relaciones interpersonales, homogeneidad en pensamientos o falta de compañerismo.

- **6.1.6. Variable N° 6. Capacidad profesional:** Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.

**Cuadro N° 10. Resumen de la variable capacidad profesional.**

ÍTEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	VARIABLE 5: Capacidad profesional								
	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA								
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		TOTAL DE RESPUESTA POR ÍTEM
	f		f		f		f		
36	0		0		11		39		50
37	0		0		7		43		50
38	0		3		19		28		50
39	0		2		14		34		50
40	0		0		5		45		50
41	0		9		11		30		50
42	0		1		7		42		50
43	0		1		14		35		50
TOTALES DE RESPUESTAS	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	0	0%	16	4%	88	22%	296	74%	400

**Gráfico No 8. Gráfico de análisis de la variable capacidad profesional para determinar si es favorable o desfavorable.**



La variable N° 6 incluye 8 ítems (**Ver Anexo N**) y tiene el más alto porcentaje de todas las variables, pues los trabajadores tienen un nivel de **percepción favorable del 96%** sobre la variable.

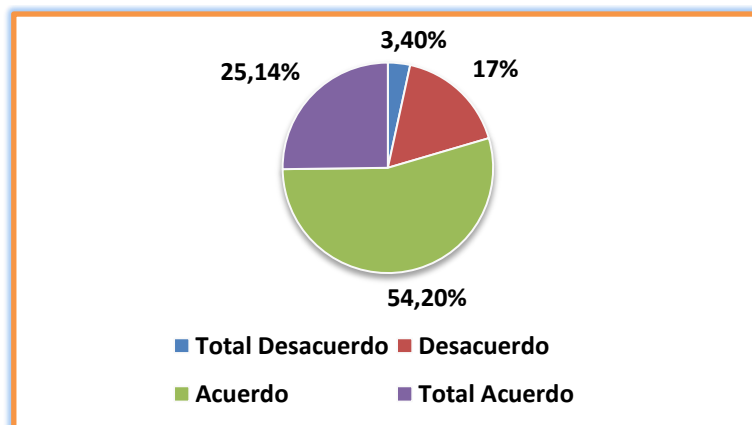
La variable capacidad profesional, los resultados reflejan que la mayoría de porcentajes están por encima del 96% lo cual es un buen indicador, pues refleja la calidad de trabajadores que conforman el instituto, también se refleja en los resultados que obtiene la regional. Con un 4% de desfavorabilidad y para tener en cuenta es la motivación que se le da al trabajador para que ayude a mejorar los procesos de la institución.

- **6.1.7. Variable N° 7. Medio ambiente físico:** Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores.

**Cuadro N° 11. Resumen de la variable medio ambiente físico.**

ÍTEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	VARIABLE 6: Medio Ambiente físico								
	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA								
	Total Desacuerdo		Desacuerdo	Acuerdo		Total Acuerdo	TOTAL DE RESPUESTA POR ÍTEM		
	f		f	F		F			
44	2		6	31		11	50		
45	2		8	24		16	50		
46	0		5	24		21	50		
47	0		6	32		12	50		
48	4		11	27		8	50		
49	2		6	30		12	50		
50	2		18	22		8	50		
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>N</b>
	12	3,4%	60	17%	190	54,2%	88	25,14%	350

**Gráfico N° 9. Gráfico de análisis de la variable medio ambiente físico para determinar si es favorable o desfavorable.**



La variable N° 7 que corresponde al medio ambiente físico de la institución donde laboran los funcionarios, muestra el **79,16% de percepción de favorabilidad** en cuanto a esta variable sobresaliendo los ítems (**Ver Anexo O**) como:

El ítem, mi área de trabajo permanece limpia, con un porcentaje de favorabilidad del 90%, esto se debe a que hay un servicio de aseo contratado para la institución y los resultados demuestran la efectividad del servicio contratado, también junto al ítem mi área de trabajo permanece ordenada con una favorabilidad del 80%.

El ítem, mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro, con un porcentaje de favorabilidad del 84%, los trabajadores consideran que están ubicados en unas buenas instalaciones locativas, también hay señalización donde hay situaciones de peligro lo que reduce ampliamente los accidentes.

El ítem, En mi área de trabajo se efectúa oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias, con un porcentaje de favorabilidad del 88%, se considera que hay un buen sistema de prevención y mantenimiento de las oficinas, ayudando a mejorar las condiciones de seguridad, este trabajo muestra buenos resultados ya que el personal de salud y seguridad ocupacional está comprometido con su área ya que se hace constante monitoreo.

El ítem, en mi área de trabajo la iluminación es la adecuada, con un porcentaje de favorabilidad del 84%, los encuestados afirman que las oficinas tienen una buena iluminación y por ende se trabaja de una forma cómoda.



Con un porcentaje de percepción desfavorable del 20,4% y los ítems que alejan la variable para que este en un nivel mayor son:

El ítem, mi área de trabajo tiene la suficiente ventilación con un porcentaje de desfavorabilidad del 60% muestra claramente que algunas oficinas al albergar más de un funcionario y los equipos prendidos (computadores) se acumula bastante calor en sus oficinas, lo cual genera una pequeña molestia en el trabajador.

## 6.2.NIVEL DE SATISFACCIÓN EN EL ICBF-REGIONAL CAUCA

**Cuadro N° 12. Escala de calificación del nivel satisfacción**

CALIFICACIÓN	PUNTAJE (%)
Excelente	80-100
Buena	50-79
Mala	menor de 50

**Cuadro N° 13. Cuadro total por variables de Satisfacción e Insatisfacción**

VARIABLES	INSATISFECHO (Total Desacuerdo - Desacuerdo)	SATISFECHO (Acuerdo-Total Acuerdo)	CALIFICACIÓN
1. Orientación Organizacional	6 %	94 %	Excelente
2. Administración del talento humano.	39 %	61 %	Buena
3. Estilo de dirección.	12 %	88 %	Excelente
4. Comunicación e integración	26,3 %	73,6 %	Buena
5. Trabajo en grupo.	21,6 %	78,4 %	Buena
6. Capacidad profesional.	4%	96 %	Excelente
7. Medio Ambiente físico	20,4 %	79,16 %	Buena
<b>TOTAL PROMEDIO</b>		<b>81,45 %</b>	<b>EXCELENTE</b>

Con un nivel de satisfacción general del **81,45%** se considera que actualmente hay una excelente satisfacción laboral en el ICBF-Regional Cauca. Las variables que están representando mayor porcentaje son la capacidad profesional que tienen los trabajadores para realizar su trabajo y la orientación organizacional. De todas formas hay que tener en cuenta algunas variables pues el nivel de satisfacción está cercano a BUENO.

### **6.3. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ICBF-REGIONAL CAUCA**

La propuesta de mejoramiento del clima organizacional del ICBF-Regional Cauca nace a partir de la reflexión y análisis de los resultados obtenidos de la encuesta por variables a nivel general del instituto. A pesar de que los resultados indican un clima organizacional favorable, hay situaciones que se deben tener para que en un mediano o largo plazo no alteren la situación actual de la institución.

En el siguiente cuadro presento los resultados más relevantes y que necesitan intervención a los interrogantes por el cual fue necesario el estudio en el ICBF-Regional Cauca, los cuales se analizan teniendo en cuenta aspectos como: problema encontrado, y la propuesta o estrategia para mejorar esa falencia o problema.

Hay que tener en cuenta que no todas las situaciones competen a la regional, más bien dependen de la sede nacional por lo que no se hace conveniente tener en cuenta algunas situaciones.

**Cuadro 14. Propuesta estrategias de mejoramiento.**

Variable: Orientación Organizacional		
Variable a mejorar	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
- Falta de práctica de los valores institucionales.	1. Realizar capacitaciones, talleres, reuniones, charlas, seminarios, sobre información de cuáles son los valores institucionales, que son, la importancia que estos cumplen en una organización para que de la teoría se lleve a la práctica, concientizando a los funcionarios de porque deben ser practicados.	Gestión Humana
	2. Comunicar de forma impresa, en carteleras, folletos, pendones, tarjetas de forma creativa, lo concerniente a valores institucionales y que en lo posible cada funcionario tenga la información.	Gestión Humana
	3. Identificar e incluir el valor institucional que menos se practica con su respectiva definición en las firmas de los correos electrónicos, ya que en la	Gestión Humana

	<p>institución se maneja mucho este medio.</p> <p>4. Realizar actos de reconocimiento al grupo o personas que mejor practiquen los valores institucionales reconocidos por los directivos ya que estos conocen su personal y notan que grupo o persona siempre los practica, pero también reconocer quienes no lo hacen.</p>	Gestión Humana
--	--	----------------

Variable: Administración del talento humano		
variable a mejorar	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
<p>- la institución me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.</p>	<p>1. Crear un buzón físico y virtual de tipos de incentivos que desearían los trabajadores. Ubicarlos en cada grupo para conocer ya sea mensual, bimensual, etc. Las necesidades, expectativas y que tipo de actividades de incentivos debería tener en cuenta la institución cuando se logran los objetivos. Los que sean más viables tenerlos en cuenta.</p> <p>2. Que cada grupo mensualmente identifique a la persona que haya realizado bien su trabajo y crear cuadros de honor, para que en medio de un acto reconocer su labor y premiar ya sea con un diploma, una carta, beneficio o cualquier gesto de reconocimiento.</p> <p>3. Realizar actividades de reconocimiento al grupo que cumpla la totalidad de los objetivos y que incidan en la buena imagen de la regional.</p>	<p>Gestión Humana</p> <p>Coordinadores de Grupo</p> <p>Gestión Humana</p> <p>Dirección Regional</p>
<p>- Generalmente la persona que se vincula a la institución recibe un entrenamiento adecuado para</p>	<p>1. Realizar jornadas obligatorias de entrenamiento antes de ingresar a la institución como mínimo dos días antes de iniciar su contrato en la institución, para que el nuevo integrante conozca las funciones que va a cumplir y posteriormente no se pierda tiempo, al mismo tiempo la institución debe destinar una persona que realice la actividad de entrenar al nuevo</p>	Gestión Humana

realizar su trabajo.	personal. (Se sugiere que la persona encargada sea un funcionario público)	
- La capacitación es una prioridad en la institución.	<p>1. Capacitar sobre temas generales y no solo sobre las actividades que se realizan laboralmente.</p> <p>2. Delegar a gestión humana la tarea de contactar a los empleados que muestran bajo rendimiento en sus labores con el fin de escucharlos y ayudarlos, capacitándolos en el los temas que muestren más falencias.</p> <p>3. Realizar capacitación con grupos de poco personal, ya que se ha demostrado que hay mayor efectividad cuando se trabaja con minorías.</p>	<p>Gestión Humana</p> <p>Gestión Humana</p> <p>Gestión Humana</p>

Variable: Estilo de Dirección		
Variable a mejorar	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
- En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.	<p>1. Llevar por parte del coordinador de grupo, cuadros de participación de todo el personal tanto contratista como funcionario público, que conforma el grupo. Esto con el fin de rotar la asignación de trabajo dependiendo de la cantidad de veces que cada trabajador haya participado en los diferentes trabajos.</p> <p>2. Asignar el trabajo dependiendo de la cantidad de trabajadores que conforman el grupo, la complejidad y el número de objetivos a conseguir.</p> <p>3. Asignar el trabajo dependiendo del perfil y habilidades que tenga el trabajador para realizar el trabajo. (Esto partiendo de que el coordinador de grupo conoce ampliamente su personal).</p>	<p>Coordinadores de grupo.</p> <p>Coordinadores de grupo.</p> <p>Coordinadores de grupo</p>

Variable: Comunicación e Integración		
Variable a mejorar	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
<p>- Me entero de lo que ocurre en mi institución, mas por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un boletín informativo (Oficina, persona o grupo, revista) donde la mayoría del personal pueda consultar acontecimientos importantes, novedades de la institución y toda la información que sea de interés.</li> <li>2. Enviar y recibir retroalimentación de la información enviada por medio de correos electrónicos o de forma personalizada, confirmando la información recibida para constatar que la información que llegó es la misma que se envió.</li> <li>3. Divulgar información que sea de conocimiento público por medio de carteleras, folletos impresos, etc. para casos de carácter público. Y aquellos que se necesiten de mayor privacidad divulgar por medio de reuniones, foros,</li> </ol>	<p>Gestión Humana</p> <p>Coordinadores de Grupo. Dirección. Quien envíe la información.</p> <p>Gestión Humana</p>
<p>- Existe un nivel adecuado de comunicación entre los diferentes grupos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abrir espacios para comentar con los trabajadores de los otros grupos de la institución sobre sus inquietudes en relación a temas laborales. Esto dirigidos por un coordinador de cualquier grupo.</li> <li>2. Implementar un sistema de información interno entre grupos, donde cada integrante de grupo tenga conocimiento y pueda interactuar como opinar con lo que está pasando en el resto de grupos.</li> </ol>	<p>Coordinadores de Grupo</p> <p>Ingenieros del grupo Planeación y Sistemas</p>
<p>- Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por cada grupo delegar un representante o referente a la cual se pueda dirigir el personal para que atienda la situación, en caso de existir algún problema.</li> <li>2. Programar reuniones donde los trabajadores expongan sus problemas y al mismo tiempo se haga una discusión abierta de cómo solucionarlos.</li> </ol>	<p>Coordinadores de Grupo</p> <p>Coordinadores de Grupo Gestión Humana</p>

	3. Diseñar formatos para entregar a los diferentes grupos para que señalen de manera anónima el problema existente, y posteriormente intervenir de forma general en el grupo.	Gestión Humana
- En mi grupo compartimos información útil para el trabajo.	1. Crear espacios en la mañana después de ingresar al trabajo de no más de 15 minutos y por lo menos 2 veces a la semana para hablar de temas no relacionados al trabajo.	Coordinadores de Grupo

Variable: Trabajo en grupo		
Variable a mejorar	ESTRATEGIA	
- En mi grupo de trabajo se fomenta el trabajo en equipo	1. Fortalecer lazos de amistad a través de reuniones sociales, actividades deportivas, paseos, para dar a conocer la importancia de trabajar en equipo.  2. Identificar, cualidades, gustos, hobbies y estudios realizados, como también fortalezas y debilidades para tratar conformar grupos homogéneos.	Gestión Humana  Coordinadores de Grupo

Variable: Medio ambiente físico		
Variable a mejorar	ESTRATEGIA	
- Mi área de trabajo tiene la suficiente ventilación.	1. Solicitar a la sede nacional por parte de la dirección regional, la compra de un ventilador o aire acondicionado para ubicar en las oficinas de los grupos donde se alberga más de 3 o 4 trabajadores y se necesita bastante ventilación.	Dirección Regional

## 7. CONCLUSIONES

- El clima organizacional en el instituto colombiano de bienestar familiar resulto en su mayoría de variables favorable, teniendo en cuenta las indicaciones de cómo manejar los resultados de la encuesta, se concluye que el clima organizacional del ICBF-Regional Cauca es bueno pero no excelente y que de todas formas es importante que la institución ejecute una serie de estrategias propuestas para mejorar algunos ítems ya que en el mediano plazo puedan distorsionar el buen ambiente de trabajo que existe en la actualidad.
- Un clima organizacional favorable coadyuva al alcance de objetivos tanto personales como institucionales, ya que los trabajadores van a trabajar con gusto a la institución mejorando su desempeño y productividad.
- Se evidenció que una de las variables a tener en cuenta y hacer seguimiento es la administración del talento humano ya que resultó con uno de los porcentajes más bajos, lo que evidencia que es necesario establecer mecanismos de incentivos y estrategias de entrenamiento previo a la vinculación del personal al instituto.
- La variable comunicación e integración también hay que tenerla en cuenta, a pesar de que su resultado es bueno, tiene características que a un corto plazo puede dañar la buena imagen que hay actualmente.
- De acuerdo a lo propuesto por Halpins y Crofts, desde el enfoque subjetivo, los trabajadores tienen una opinión positiva de la organización, por lo cual inciden en la generación de un buen clima organizacional actual en la regional.
- De acuerdo a la percepción que tienen los trabajadores hay fortalezas en variables como orientación organizacional y la capacidad profesional, pero se advierte que esto se puede distorsionar a medida del tiempo pues algunos trabajadores sugieren algunos aspectos que se deben mejorar.

## BIBLIOGRAFÍA

- BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las Organizaciones (1997) Trillas México.
- CAMPBELL, J.P. DUNNETTE, M.D; LAWLER, E.E y WEICK, K. (1970) “Comportamiento gerencial, rendimiento y eficacia”. Mc Graw-Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional- México: Mc Graw Hill, 2009 pág. 261.
- DESSLER, G Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall, 1979. Tomado de Halpin y Crofts 1963.
- DESSLER, Gary. Organización y Administración (1997). Prentice Hall Interamericana. México.
- GELLERMAN, Saúl. Gente problemas y beneficios: Los usos de la psicología en el Management. 1960
- GONCALVEZ, Alexis P. Dimensiones de Clima Organizacional [texto en línea] disponible desde Internet en: <<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>> con acceso en (Agosto-2014)
- HALPIN, A. y CROFT, D. (1963). El clima organizacional y los sistemas de valores individuales sobre la satisfacción laboral 171-183.
- HELLRIEGEL D, Y SLOCUM, J.W. (1974) “Clima Organizacional” medidas de investigación y contingencia.
- KOONTZ y WEIHRICH (1999) “Organización eficaz y cultura organizacional” Pág. 334-357
- LITWIN, G. y STRINGER, R. (1968) Clima organizacional y motivación.
- SCHNEIDER B. Y REICHERS, A. (1983). En etiología de climas.
- STONER, James. (1996) “Administración” Pág. 484
- WATERS, en una interpretación por lo Propuesto por Dessler, Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana México 1993 pág. 183



- Artículo. La calidad de vida laboral para una cultura de lo público. Departamento Administrativo de la Función Pública (2004), consultado el 25 de agosto y disponible en internet en: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/InstrumentosdeGestionparalaCalidaddeVidaLaboral.pdf>.
- <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>
- <http://www.uteq.edu.mx/tesis/IIDE/0705.pdf>
- <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/IntranetICBF>
- <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortalICBF>
- [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/ortiz\\_m\\_a/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf)

## ANEXOS

### Anexo A.

#### Planta de personal del ICBF Regional Cauca (Sede Popayán).

DENOMINACIÓN	CARGO DESEMPEÑADO	Nº DE CARGOS
Profesional Especializado	Director Regional	1
Profesional Especializado	Coordinador Centro Zonal	7

Directivos

DENOMINACIÓN	CARGO DESEMPEÑADO	Nº DE CARGOS
Profesional Especializado	Gestión Humana	1
Profesional Universitario	Seguridad y salud Ocupacional	1
Profesional Universitario	Gestión Ambiental	1
Profesional Universitario	Servicios Generales	1
Técnico Administrativo	Coordinadora de grupo	1
Técnico Administrativo	Almacén	4
Técnico Administrativo	Actos Administrativos	1
Técnico Administrativo	Archivo	1
Técnico Administrativo	Recepción	1
Auxiliar Administrativo	Mensajería	1
Auxiliar Administrativo	Secretaría Ejecutiva	1

Grupo Administrativo

DENOMINACIÓN	CARGO DESEMPEÑADO	Nº DE CARGOS
Profesional Especializado	Coordinador de Grupo	1
Profesional Universitario	Contadora	1
Profesional Universitario	Tesorera	1
Profesional Universitario	Apoyo a Tesorería	4
Profesional Universitario	Apoyo a Contabilidad	4
Técnico Administrativo (P)	Secretario	1
Técnico Administrativo (P)	Apoyo a Recaudo	3
Auxiliar Administrativo	Archivo	1

Grupo Financiero

DENOMINACIÓN	CARGO DESEMPEÑADO	Nº DE CARGOS
Profesional Especializado	Coordinador Grupo Jurídico	1
Profesional Especializado	Coordinador Contratación	1
Profesional Universitario	Abogado Contratista de la regional	12

Grupo Jurídico

<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>CARGO DESEMPEÑADO</b>	<b>Nº DE CARGOS</b>
Profesional Especializado	Coordinador de Grupo	1
Profesional Universitario	Apoyo a Coordinación	1
Profesional Universitario	Apoyo en sistemas de Gestión	5
Auxiliar Administrativo	Archivo y Documentos	1
Técnico Administrativo	Apoyo en la Gestión del grupo P. y S.	1

Grupo Planeación y Sistemas

<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>CARGO DESEMPEÑADO</b>	<b>Nº DE CARGOS</b>
Profesional Especializado	Coordinador de Grupo	1
Profesional Universitario	Defensor de Familia (Adopciones)	1
Profesional Universitario	Referente del SNBF	1
Profesional Universitario	Nutricionista	2
Profesional Universitario	Psicólogo de Familias y Comunidades	2
Profesional Universitario	Asesor Territorial	2
Profesional Universitario	Administrador de Primera Infancia	2
Profesional Universitario	Trabajador Social	1
Profesional Universitario	Enlace Regional (Generaciones con Bienestar)	1
Profesional Universitario	Enlace Regional (Familias y Comunidades)	1
Técnico Administrativo	Apoyo al grupo	1
Técnico Administrativo	Archivo	1
Técnico Administrativo	Manejo del programa SIM	1
Auxiliar Administrativo	Secretario	1

Grupo Asistencia Técnica

<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>CARGO DESEMPEÑADO</b>	<b>Nº DE CARGOS</b>
Profesional Especializado	Coordinador Centro Zonal	1
Profesional Universitario	Defensor de Familia	3
Profesional Universitario	Trabajador Social	3
Profesional Universitario	Psicólogo	3
Profesional Universitario	Supervisores de Programas	8
Auxiliar Administrativo	Secretario	1
Auxiliar servicios Generales	Servicios Generales	2

Centro Zonal Centro

## **Anexo B.**

### **FUNCIONES DE LOS GRUPOS Y CENTROS ZONALES DEL ICBF- REGIONAL CAUCA SEGÙN EL ARTÍCULO 4TO DE LA RESOLUCIÓN 2859 DE 2013.**

#### **GRUPO ADMINISTRATIVO**

Es el encargado de dirigir, coordinar y controlar la administración del talento humano y de los recursos físicos asignados a la Dirección Regional.

#### **Funciones del Grupo Administrativo en relación con la Gestión Humana:**

- Coordinar y controlar la implantación de los planes y programas de selección, administración, desarrollo, capacitación, evaluación del desempeño, carrera administrativa, bienestar, seguridad y salud ocupacional de los servidores públicos de la Regional.
- Garantizar la correcta aplicación de las políticas normas, procedimientos, planes y programas de Talento Humano.
- Organizar y administrar un registro sistematizado de los recursos humanos de la Regional, que permita la formulación de programas internos y la toma de decisiones.
- Ejecutar las actividades inherentes a la administración salarial y prestaciones de los servidores públicos de la Dirección Regional y controlar que las respectivas liquidaciones y pagos por los diferentes conceptos se realicen de conformidad con las normas legales.
- Proyectar los actos y decisiones administrativas de acuerdo con las delegaciones dispuestas por la Dirección General en materia de administración de talento humano.
- Expedir las certificaciones de tiempo de servicio, funciones y demás de los servidores y ex servidores públicos de la Dirección Regional.
- Implementar los procedimientos de inducción y re inducción de la Dirección Regional.
-

### **Funciones del Grupo Administrativo en relación con la Gestión Administrativa:**

- Coordinar y controlar los procesos, procedimientos y actividades de adquisición, almacenamiento suministro, control, mantenimiento, conservación y seguridad de los bienes muebles e inmuebles de la Dirección Regional y de los Centros Zonales.
- Administrar los bienes inmuebles y elementos devolutivos al servicio de la Dirección Regional, los Centros Zonales y otras unidades administrativas: mantener actualizados los inventarios y conciliar con Contabilidad los rubros de propiedades, planta y equipo.
- Coordinar y controlar la prestación de los servicios de apoyo requeridos para el funcionamiento de la Dirección Regional y sus Centros Zonales, como transporte, aseo, cafetería, mantenimiento, correspondencia, archivo y celaduría, entre otros.

### **Anexo C. Funciones del GRUPO FINANCIERO**

Es el encargado de coordinar y controlar la administración de los recursos financieros asignados a la Dirección Regional, en sus etapas de presupuesto, tesorería, contabilidad y recaudo.

#### **Las funciones del grupo financiero en relación con la Gestión Financiera:**

- Coordinar y controlar los procesos, procedimientos y actividades presupuestadas, contables, de tesorería y de recaudo de aportes en la Regional, de acuerdo con las normas vigentes.
- Organizar y administrar la información del área, requerida para el desarrollo de la gestión institucional.
- Elaborar y analizar los resultados de la ejecución presupuestal y de los estados financieros y rendir los informes correspondientes, de acuerdo con las fechas establecidas por la Dirección General.

#### **Las funciones del Grupo Financiero en relación con el Recaudo:**

- Asesorar, coordinar, registrar y controlar los procesos, procedimientos y actividades de recaudo de aportes parafiscales con destino al ICBF, de acuerdo con las normas vigentes.

- Proponer e implementar estrategias y acciones tendientes a reducir los niveles de morosidad, elusión y evasión; y de control tendientes a agilizar y mejorar la gestión de recaudo y cobranza de la Dirección Regional.
- Brindar asesoría a las demás dependencias en relación con el recaudo y cobranza de los aportes parafiscales.
- Presentar en forma oportuna los correspondientes informes sobre el recaudo, fiscalización y cobro de los aportes parafiscales.

#### **Anexo D. Funciones GRUPO DE ASISTENCIA TÉCNICA**

Es el encargado de planear, orientar apoyar y monitorear la gestión Regional y de los Centros Zonales para garantizar la prestación del Servicio Público de Bienestar Familiar y la aplicación de la política de protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de la familia y comunidades y la política de atención al adolescente en conflicto con la ley - Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA).

- Coordinar con las dependencias de la Regional y los Centros Zonales la interacción y el desarrollo de políticas y lineamientos, planes y programas en materia de primera infancia, niñez y adolescencia, familia, poblaciones especiales, nutrición, medidas de protección, sistema de responsabilidad penal para adolescentes, y en otros temas que le sean asignados por la Dirección Regional.
- Coordinar las acciones para el cumplimiento en la implementación de la ley de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno, en lo que le compete a la Regional.
- Coordinar la operación y funcionamiento de los servicios de atención a la población víctima del conflicto armado interno, en especial de las Unidades Móviles en la atención humanitaria de emergencia, así como hacer seguimiento y evaluación.
- Asistir el desarrollo de los mandatos normativos y de política relativos al SRPA, que comprende diferentes sujetos empezando por el adolescente en conflicto con la ley, la víctima de su conducta punible, el entorno familiar y el comunitario en desarrollo de la finalidad restaurativa del Sistema
- Atender la gestión de información relativa al Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes y apoyar los procesos de coordinación territorial para la operación y desarrollo del SRPA

### **Las funciones del Grupo de Asistencia Técnica en relación con la Primera Infancia:**

- Liderar en la Regional y los Centros Zonales, la implementación de las políticas, planes, programas y proyectos relativos a la primera infancia.
- Coordinar y brindar asistencia técnica a las dependencias de la Regional y los Centros Zonales, en la elaboración de estudios y análisis para determinar las problemáticas de la primera infancia en el Departamento.
- Apoyar la orientación, encadenamiento de servicios y atención prioritaria en las diferentes políticas, planes, programas y proyectos a los niños y las niñas hijos de adolescentes en conflicto con la ley, o bien vinculados al SRPA en proceso de restablecimiento de derechos.
- Brindar asistencia técnica a los Centros Zonales y Entidades Departamentales de los lineamientos técnicos, estándares de calidad y rutas de atención, para los programas de primera infancia.
- Coordinar y brindar asistencia técnica a los Centros Zonales para la implementación y desarrollo de la política y la atención integral a Mujeres Gestantes y Madres Lactantes y niños de primera infancia.
- Asesorar y monitorear a los Centros Zonales sobre la implementación de los esquemas de operación y supervisión de los servicios de primera infancia.
- Apoyar los procesos de contratación y operación de los programas de primera infancia en los casos que se requiera.
- Gestionar a nivel regional y zonal, la programación de metas sociales y asignación de los recursos financieros para la operación de los programas de primera infancia y hacer monitoreo a la ejecución de los mismos.
- Coordinar y asesorar a los Centros Zonales para la implementación, ejecución y seguimiento del sistema de focalización de los programas de primera infancia.
- Articular y guiar a los Centros Zonales en la implementación de las estrategias y acciones requeridas para el fortalecimiento y migración de la oferta institucional de primera infancia a esquemas de atención integral.
- Coordinar y monitorear con los Centros Zonales, el desarrollo del modelo operativo para la recolección de la información de cada uno de los usuarios atendidos en los programas de primera infancia.

### **Las funciones del Grupo de Asistencia Técnica en relación con Niñez y Adolescencia**

- Liderar en la Regional y los Centros Zonales, la implementación de las políticas, planes, estrategias, programas y proyectos relativos a la niñez y adolescencia
- Coordinar y brindar asistencia técnica a las dependencias de la Regional y los Centros Zonales, en la elaboración de estudios y análisis para determinar las problemáticas de la niñez y adolescencia en el Departamento.

- Brindar asistencia técnica a los Centros Zonales y Entidades Departamentales de los lineamientos técnicos, estándares de calidad y rutas de atención, para los programas de niñez y adolescencia
- Desarrollar en el Departamento y asesorar a los Centros Zonales para la ejecución de las campañas de prevención de las problemáticas propias de la niñez y adolescencia
- Adelantar acciones que impulsen la apropiación y desarrollo de la política de prevención de la utilización de niños, niñas y adolescentes para la comisión de delitos.
- Asesorar y monitorear a los Centros Zonales sobre la implementación de los esquemas de operación y supervisión de los programas de niñez y adolescencia.
- Apoyar los procesos de contratación y operación de los programas de niñez y adolescencia en los casos que se requiera
- Gestionar a nivel regional y zonal, la programación de metas sociales y asignación de los recursos financieros para la operación de los programas de niñez y adolescencia y hacer monitoreo a la ejecución de los mismos.
- Coordinar y asesorar a los Centros Zonales para la implementación, ejecución y seguimiento del sistema de focalización de los programas de niñez y adolescencia.
- Coordinar y monitorear con los Centros Zonales, el desarrollo del modelo operativo para la recolección de la información de cada uno de los usuarios atendidos en los programas de niñez y adolescencia.
- Velar por el oportuno y correcto registro de beneficiarios y unidades de servicio de los programas de niñez y adolescencia a escala Regional en los sistemas de información desarrollados por la Sede Nacional para tal fin.

**Las funciones del Grupo de Asistencia Técnica en relación con Familia y Comunidad:**

- Liderar en la Regional y los Centros Zonales, la implementación de las políticas, planes, programas, estrategias y proyectos relativos a la familia y comunidades.
- Coordinar y brindar asistencia técnica a las dependencias de la Regional y los Centros Zonales, en la elaboración de estudios y análisis para determinar las problemáticas de la familia y comunidades en el Departamento.
- Brindar asistencia técnica a los Centros Zonales y Entidades Departamentales de los lineamientos técnicos, estándares de calidad y rutas de atención, para los programas de familia y comunidades.



- Desarrollar en el Departamento y asesorar a los Centros Zonales para la ejecución de las campañas formativas, culturales y educativas para la promoción y prevención en temáticas de dinámica familiar que apoyen la prevención de las diferentes violencias que se dan a su interior.
- Asegurar la orientación, encadenamiento de servicios y atención prioritaria a las familias de los adolescentes en conflicto con la ley, o bien vinculados al SRPA en proceso de restablecimiento de derechos.
- Asesorar y monitorear a los Centros Zonales sobre la implementación de los esquemas de operación y supervisión de los programas de familia y comunidades.
- Apoyar los procesos de contratación y operación de los programas de familia y comunidades en los casos que se requiera.
- Gestionar a nivel regional y zonal, la programación de metas sociales y asignación de los recursos financieros para la operación de los programas de familia y comunidad y hacer monitoreo a la ejecución de los mismos.
- Coordinar y asesorar a los Centros Zonales para la implementación, ejecución y seguimiento del sistema de focalización de los programas de familia y comunidad.
- Coordinar y monitorear con los Centros Zonales, el desarrollo del modelo operativo para la recolección de la información de cada uno de los usuarios atendidos en los programas de familia y comunidad.

#### **Las funciones del Grupo de Asistencia Técnica en relación con Nutrición.**

- Liderar en la Regional, la implementación de las políticas, planes, programas, estrategias y proyectos relativos a la seguridad alimentaria y nutricional.
- Apoyar al Director Regional en las mesas de seguridad alimentaria y nutricional, para la formulación del Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional en el Departamento.
- Dar directrices a los Centros Zonales para la formulación de planes de Seguridad Alimentaria y Nutricional Municipales, hacer monitoreo, consolidación y reporte a la Dirección de Nutrición.
- Brindar asistencia técnica, a través de los Consejos Departamentales de Política Social, a los entes territoriales que forman parte del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, en los ejes de seguridad alimentaria y nutricional, para canalizar acciones y recursos.
- Impartir instrucciones a las Nutricionistas Dietistas de los Centros Zonales en el componente nutricional, relacionado con la construcción de minutas Regionales

para servicios ICBF que lo requieran, seguimiento y asistencia técnica en los aspectos requeridos.

- Adelantar las actividades administrativas que garanticen la programación, contratación y el suministro de fórmulas infantiles y elementos para niños, niñas y adolescentes en servicios de protección.
- Brindar asistencia técnica a los Centros Zonales en el marco de la seguridad alimentaria y nutricional y en los lineamientos técnicos de los programas y servicios de protección, primera infancia, niñez, adolescencia, familia y comunidad.
- Formular el plan de capacitación para nutricionistas de Centros Zonales y otros agentes del SNBF en los temas de seguridad alimentaria y nutricional.
- Desarrollar en el Departamento y asesorar a los Centros Zonales para la ejecución de actividades educativas y acciones que propendan por estilos de vida saludables, para la población colombiana.
- Coordinar y controlar la ejecución de los programas o proyectos transversales de nutrición que requiera el Instituto.
- Coordinar y asesorar a los Centros Zonales en la programación, distribución y seguimiento al suministro de Bienestarina para los servicios.
- Consolidar, analizar y retroalimentar la información del sistema de seguimiento nutricional de Centro Zonal y remitir a la Dirección de Nutrición.
- Asesorar y monitorear a los Centros Zonales sobre la implementación de los esquemas de operación y supervisión de los servicios que incluyan el componente nutricional.
- Gestionar a nivel regional y zonal, la programación de metas sociales y asignación de los recursos financieros para la operación de los programas de nutrición y hacer monitoreo a la ejecución de los mismos.
- Coordinar y asesorar a los Centros Zonales para la implementación, ejecución y seguimiento de los lineamientos de focalización que se establece para los programas de nutrición.
- Coordinar y monitorear con los Centros Zonales, el desarrollo del modelo operativo para la recolección de la información de cada uno de los usuarios atendidos en los servicios que incluyan el componente nutricional.

## **Las funciones del Grupo de Asistencia Técnica en relación con Protección.**

- Liderar en la Regional y los Centros Zonales, la implementación de las políticas, planes, programas, estrategias, proyectos, procesos y procedimientos relativos a la protección de la primera infancia, niñez y adolescencia.
- Coordinar y brindar asistencia técnica a las dependencias de la Regional y los Centros Zonales, en la elaboración de estudios y análisis para determinar las problemáticas de vulneración, amenaza e inobservancia de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.
- Brindar asistencia técnica a los Centros Zonales. Entidades Departamentales y Centros de Servicios Judiciales, de los lineamientos técnicos, estándares de calidad y rutas de atención, para los programas y servicios de protección, en materia de restablecimiento de derechos y adopciones.
- Desarrollar en el Departamento y asesorar a los Centros Zonales para la ejecución de las campañas formativas, culturales y educativas de protección que apoyen la prevención a la vulneración de los derechos de los niños, niñas y adolescentes y la utilización de los niños, niñas y adolescentes en la comisión de delitos.
- Asesorar y monitorear a los Centros Zonales sobre la implementación de los esquemas de operación y supervisión de los programas y servicios de protección en materia de restablecimiento de derechos y adopciones.
- Gestionar a nivel regional y zonal, la programación de metas sociales y financieras, la asignación de los recursos financieros para la operación de los programas y servicios de protección en materia de restablecimiento de derechos y adopciones.
- Promover y velar por la ejecución adecuada de los convenios suscritos por cualquier instancia del ICBF para el fortalecimiento de la Protección de los niños, niñas y adolescentes.
- Coordinar acciones para garantizar la implementación efectiva del Sistema de Información Misional - SIM en los módulos que corresponden a Protección, en materia de restablecimiento de derechos y adopciones.
- Coordinar con la Oficina Asesora de Comunicaciones y las estrategias de difusión de los programas y servicios de Protección.
- Coordinar el desarrollo y monitoreo de los Comités de Adopción y Restablecimiento de Derechos.
- Coordinar la aplicación de los criterios para evaluar a las familias solicitantes dentro del proceso de adopciones y asegurar que éstos sean conocidos y aplicados por todos los Centros Zonales.
- Realizar el seguimiento de los niños, niñas y adolescentes adoptados y enviar reportes mensuales a la Subdirección de Adopciones.

- Articular la elaboración de los conceptos técnicos requeridos para otorgar las licencias de funcionamiento a las entidades que prestan servicios de protección en materia de restablecimiento de derechos y adopciones.
- Adelantar las acciones tendientes a la búsqueda de alternativas para los niños, niñas y adolescentes con declaración de adoptabilidad, a quienes por características especiales se les dificulte restituir su derecho de pertenecer a una familia por medio de la adopción y, en este caso, diseñar proyectos de vida para los mismos.
- Programar las novedades de personal de los equipos de Protección destinados para restablecimiento de derechos y adopciones, en todos los Centros Zonales y velar por el buen funcionamiento de los mismos previendo cualquier evento que pueda afectar la prestación del servicio.

### **Las funciones del Grupo de Asistencia Técnica en relación con el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes.**

- Promover la apropiación y el desarrollo territorial de la finalidad del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes. SRPA.
- Impulsar la cobertura, calidad y pertinencia de los programas de atención especializada del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, SNBF, en los que se cumplirán las sanciones de acuerdo con los lineamientos técnicos que fije el SRPA acorde a lo establecido en la Ley 1098 de 2006, los estándares del ICBF y los procesos de marco pedagógico definidos.
- Apoyar el seguimiento y supervisión de los programas de atención especializada del SNBF en los que se cumplirán las sanciones o medidas del SRPA; Así mismo, promover la cualificación constante de los operadores de las mismas y su especialización.
- Asegurar que la autoridad competente, el defensor de familia o quien haga sus veces a nivel territorial verifiquen la garantía de derechos del adolescente en conflicto con la ley y su víctima en caso de ser menor de edad
- Realizar la coordinación en los asuntos relativos al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en los Centros de Servicios Judiciales y las gestiones que allí se requieran en aras de la verificación y garantía de los derechos de los adolescentes en conflicto con la ley y de los niños y las niñas vinculados a la comisión de un delito.
- Articular esfuerzos con el referente del Sistema Nacional de Bienestar Familiar con miras a garantizar la oferta de programas y proyectos de las entidades de este Sistema acorde con las necesidades y particularidades de los adolescentes en conflicto con la ley y la finalidad restaurativa del SRPA.
- Socializar, difundir y promover el cumplimiento de los lineamientos técnicos para la atención de los adolescentes y jóvenes del Sistema de Responsabilidad

Penal para Adolescentes, acorde a las características y particularidades sociales, culturales, étnicas, entre otras, en su región.

- Velar por el oportuno reporte, y con la frecuencia establecida, de las estadísticas del SRPA en su jurisdicción a la Subdirección de Responsabilidad Penal. Así mismo, realizar los informes solicitados sobre la oferta para el SRPA y el desarrollo de la misma en su Departamento localidades, zonas, comunas o sectores.
- Ser el enlace territorial de la Subdirección de Responsabilidad Penal y anudar esfuerzos con el grupo del SRPA en las regionales que así lo demanden.
- Brindar asesoría para el fortalecimiento del componente pedagógico en los centros de Protección y de atención en los programas de restablecimiento en administración de justicia para adolescente en conflicto con la ley penal; al igual que de la finalidad restaurativa del SRPA

#### **Anexo E. Funciones GRUPO PLANEACIÓN Y SISTEMAS**

Es el encargado de liderar los macro procesos de Direccionamiento Estratégico. Mejoramiento Continuo, Evaluación, Monitoreo y Control de la Gestión. Gestión Tecnológica y de ejecutar las políticas de información en las Direcciones Regionales.

#### **Las funciones del Grupo de Planeación y Sistemas en relación con el Direccionamiento Estratégico, Mejoramiento Continuo, Evaluación, Monitoreo y Control de la Gestión:**

- Asistir a la Dirección Regional y a los Centros Zonales en las metodologías, procedimientos e instrumentos para la formulación e implementación de los Planes estratégicos y tácticos (Plan de Acción Integral)
- Liderar el procedimiento de programación y monitoreo de metas sociales y financieras de la Dirección Regional y los Centros Zonales, de conformidad con criterios establecidos por la Dirección General.
- Liderar en la Regional y los Centros Zonales, el desarrollo de las políticas, estrategias y metodologías, para la implementación, sostenibilidad y mejora del Sistema Integrado de Gestión, definidas por la Dirección General.
- Liderar en la Regional y los Centros Zonales, el desarrollo de las políticas, estrategias y metodologías, para la implementación, sostenibilidad y mejora del Sistema Integrado de Gestión, definidas por la Dirección General.

- Realizar seguimiento a la aplicación de los macro procesos, procesos y procedimientos definidos dentro del Sistema Integrado de Gestión en cada una de las dependencias de la Dirección Regional y en los Centros Zonales, promoviendo y manteniendo la interrelación entre los procesos.
- Coordinar la promoción de una cultura de gestión de información, innovación y conocimiento dentro de la Regional.
- Coordinar con los responsables de los procesos a nivel regional y zonal, la implementación de las acciones correctivas y preventivas, derivadas de los resultados de las auditorías, para la sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión.
- Implementar los lineamientos, estrategias y políticas de seguimiento monitoreo y evaluación definidas por la Dirección de Planeación y Control de Gestión.
- Implementar y mantener actualizados los sistemas de información establecidos por el ICBF para el diagnóstico, ejecución, monitoreo y evaluación de la gestión institucional.

**Las funciones del Grupo de Planeación y Sistemas en relación con la Gestión Tecnológica:**

- Brindar asistencia técnica a los Centros Zonales y dependencias de la Dirección Regional en el manejo y actualización de los sistemas de información, herramientas de automatización de oficinas, equipos de cómputo, periféricos y equipos de comunicaciones de datos a los usuarios de las diferentes dependencias.
- Coordinar la implementación de políticas y estrategias para el manejo y seguridad de la información y verificar su integridad, disponibilidad y confidencialidad.
- Promover la articulación e integración de la entidad a los sistemas de información Regional relacionados con la protección integral de la primera infancia, niñez, adolescencia y familia.
- Elaborar y presentar a la Dirección Regional las necesidades de adquisición, mantenimiento y distribución de hardware y software requerido por la Regional y los Centros Zonales.
- Administrar los recursos tecnológicos propios o tercerizados de la Regional y Centros Zonales y coordinar la realización del mantenimiento preventivo y correctivo de la plataforma tecnológica.

- Controlar los inventarios y el acceso a bienes tecnológicos.

## **Anexo F. Funciones GRUPO JURÍDICO**

Es el encargado de asesorar y asistir a la Dirección Regional y demás dependencias en los asuntos de carácter jurídico y contractual que se requieran para la gestión del ICBF

### **Las funciones del Grupo Jurídico en relación con la Gestión Jurídica:**

- Asistir a la Dirección Regional y demás dependencias en el trámite y solución de todos los asuntos de carácter jurídico.
- Asesorar la actuación, atención, gestión y el cumplimiento de las órdenes judiciales en los asuntos de competencia de la regional
- Proyectar para la firma del Director Regional los actos administrativos de contenido jurídico que deba suscribir y cuya preparación le corresponda, y analizar y efectuar el control de legalidad de los que preparen otras Dependencias de la Regional.
- Proyectar respuesta a los derechos de petición, en relación con asuntos jurídicos.
- Consolidar y revisar las respuestas a los requerimientos de los Entes de Control para firma del Director Regional, que no sean de competencia del Director General.
- Elaborar los proyectos de resolución mediante los cuales se resuelvan recursos, para la firma de la Dirección Regional.
- Realizar el control de legalidad a los proyectos de actos administrativos relacionados con la expedición de personerías jurídicas y licencias de funcionamiento de las entidades de utilidad pública que presten el servicio público de Bienestar Familiar
- Gestionar el trámite administrativo de denuncias de vocaciones hereditarias, bienes vacantes y mostrencos de la Dirección Regional mediante el Sistema de Información que se encuentre vigente, y mantener actualizada la información acerca los bienes que ingresan al Instituto por estos conceptos.
- Gestionar los procesos judiciales, extrajudiciales, concúrsales, conciliaciones y de vocaciones hereditarias, bienes vacantes y mostrencos de la Dirección Regional, mediante el Sistema de Información que se encuentre vigente.
- Representar al ICBF en las diligencias y trámites de carácter extrajudicial, judicial y administrativo, en las cuales deba ser parte la Regional del ICBF y mantener actualizada la información sobre el estado de las demandas instauradas a favor o en contra de la Entidad.
- Ejercer la jurisdicción coactiva con el fin de obtener el cobro directo y expedito de obligaciones claras, expresas y exigibles a favor del ICBF al tenor de lo

señalado en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, Código General del Proceso y demás normativa aplicable

- Gestionar los procesos de cobro administrativo coactivo de la Dirección Regional, mediante el Sistema de Información que se encuentre vigente.
- Difundir en la Dirección Regional las normas legales, la jurisprudencia contenciosa administrativa y de derecho de familia en lo relativo a los niños, niñas y adolescentes como sujetos de derecho y velar por su aplicación.

### **Las funciones del Grupo Jurídico en relación con la Gestión Contractual**

- Asesorar al Director Regional y demás dependencias de la Dirección Regional, y realizar el control de legalidad de los procesos contractuales que celebre la Regional.
- Apoyar y asesorar al Director Regional adelantando los procesos de contratación de la Dirección Regional en todas sus etapas, con base en lo establecido en la normatividad vigente, en el Manual de Contratación del Instituto y en las instrucciones impartidas desde la Dirección de Contratación.
- Asesorar a las áreas solicitantes de la contratación en la estructuración de los estudios previos, en los aspectos jurídicos contractuales.
- Apoyar al Director Regional elaborando conjuntamente con la dependencia interesada en la futura contratación, los proyectos de pliego de condiciones y pliegos de condiciones definitivos, respuestas a observaciones, adendas, informes de evaluación y demás documentos necesarios dentro del procesos de contratación, ejerciendo control de legalidad y unificando el criterio jurídico conforme a las instrucciones impartidas por la Dirección de Contratación de la Sede de la Dirección General.
- Vigilar, controlar y verificar la custodia de los documentos generados en los diversos procedimientos de contratación del Instituto surtidos en la Dirección Regional, de contratos o convenios que se encuentren en ejecución o en trámite de liquidación.
- Apoyar al Director Regional adelantando el procedimiento administrativo por incumplimientos y las reclamaciones frente a entidades aseguradoras, atendiendo las actividades de coordinación que señale la Dirección de Contratación de la Sede de la Dirección General y lo establecido en la normatividad vigente y en el Manual de Contratación del Instituto.
- Apoyar al Director Regional adelantando el procedimiento para la imposición de las multas, sanciones y declaratorias de incumplimiento a que haya lugar en materia contractual, en coordinación con los supervisores pertinentes, atendiendo las actividades de coordinación que señale la Dirección de



Contratación de la Sede de la Dirección General y lo establecido en la normatividad vigente y en el Manual de Contratación del Instituto.

- Proyectar para firma del Director Regional y hacer control de legalidad a los actos administrativos para ejercer facultades excepcionales, imponer multas y declarar el incumplimiento de obligaciones contractuales.
- Ejercer como usuario coordinador SECOP de la unidad ejecutora regional.
- Realizar la publicación de los documentos de todas las etapas del proceso contractual, en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública -SECOP en el sitio Web de la Entidad y demás herramientas y mecanismos relacionados con la actividad contractual según corresponda.
- Proyectar, elaborar y revisar para la firma del Director Regional las minutas de contratos y convenios, de todas las cuantías, que la Dirección Regional celebre, así como sus adiciones, prórrogas y modificaciones, y el adelantamiento de los trámites para el perfeccionamiento, ejecución y legalización; realizando el respectivo control de legalidad.
- Apoyar al Director Regional verificando el cumplimiento de los instructivos y lineamientos de contratación emitidos por la Dirección de Contratación y socializarlos con las dependencias de la Dirección Regional.
- Participar en el Comité de Asesoría Contractual y verificar el cumplimiento de las funciones de dicho ente asesor en la totalidad de los procesos contractuales.
- Proyectar para firma del Director Regional y realizar control de legalidad a los actos administrativos de trámite y definitivos que sean requeridos con ocasión de la actividad contractual.
- Realizar las gestiones tendientes a liquidar los contratos y convenios suscritos por la Dirección Regional, una vez sea allegada la documentación soporte por parte del supervisor del contrato y/o convenio con base en lo establecido en la normatividad vigente, en el Manual de Contratación del Instituto y en las instrucciones impartidas desde la Dirección de Contratación.
- Realizar control de legalidad a las actas de liquidación de los contratos y convenios para firma del Director Regional.
- Proyectar actos administrativos de liquidación unilateral para firma del Director Regional cuando fuere pertinente, realizando el respectivo control de legalidad
- Proyectar para firma del Director Regional las respuestas a solicitudes de los organismos de control en los asuntos relacionados con la actividad contractual, de acuerdo con los procedimientos que se impartan desde la sede de la Dirección General para dar respuesta a estos requerimientos.

- Realizar control de legalidad a las garantías de los contratos o convenios suscritos en la Dirección Regional, para su posterior aprobación por parte del Director Regional.
- Verificar el cumplimiento de los requisitos legales previstos para la contratación estatal, el régimen especial de aporte del ICBF o el régimen de contratación de derecho privado, según sea aplicable en cada caso.
- Expedir las certificaciones de los convenios o contratos liquidados que celebre la Dirección Regional.
- Remitir mensualmente a la Dirección de Contratación de la Sede de la Dirección General los informes sobre la contratación adelantada en el mes inmediatamente anterior; así como los informes consolidados o especiales de contratación que requiera la Dirección de Contratación de la Sede de la Dirección General.
- Apoyar al Director Regional enviando a las autoridades competentes y las Cámaras de Comercio los informes y avisos sobre procesos de selección, contratos multas y sanciones administrativas que se impongan a los contratistas en la Dirección Regional.
- Realizar la notificación de los actos administrativos que se expidan con ocasión de la actividad contractual adelantada en la Dirección Regional.
- Llevar el control de numeración y legalidad de todos los contratos y convenios que se celebren en la Dirección Regional.
- Mantener actualizados los sistemas y registros de información que se deriven de la actividad contractual en la Dirección Regional
- Poner en conocimiento de las dependencias de la Dirección Regional y de los Centros Zonales, el Manual de Supervisión del Instituto, para su aplicación.

## **Anexo G. FUNCIONES DE LOS CENTROS ZONALES**

El Centro Zonal es la dependencia encargada de desarrollar dentro de su área de influencia la coordinación del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, coordinar la prestación del Servicio Público de Bienestar Familiar y la implementación de la política de protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia, el bienestar de las familias y comunidades, y el desarrollo del sistema de responsabilidad penal para adolescentes.

- Dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento del Centro Zonal dentro del marco de las normas y de los lineamientos de los niveles nacional y regional

- Elaborar los planes requeridos para la prestación de los servicios del Centro y, coordinar su ejecución, en coherencia con las orientaciones de la Dirección de Planeación y Control de Gestión.
- Desarrollar, bajo la coordinación de la Dirección Regional, la operación, asistencia técnica y supervisión de los programas de protección integral de la primera infancia, niñez, adolescencia, familias y comunidades colombianas en los municipios del área de influencia.
- Implementar las estrategias de atención al cliente
- Aplicar la coordinación y funcionamiento del Sistema Nacional de Bienestar Familiar dentro de los municipios del área de influencia y brindar asistencia técnica para su operación.
- Coordinar el desarrollo del Proceso Administrativo de Restablecimiento de Derechos y las demás actuaciones administrativas definidas en la Ley.
- Hacer seguimiento a las medidas de protección de los niños, niñas y adolescentes con proceso administrativo de restablecimiento de derechos.
- Desarrollar las actuaciones competentes al ICBF en relación con el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes.
- Desarrollar los objetivos y metas definidos para el Centro Zonal y demás puntos de atención.
- Aplicar las directrices del Sistema Integrado de Gestión.
- Gestionar los temas administrativos y estratégicos del Centro Zonal y demás puntos de atención.
- Ejecutar los lineamientos estratégicos en la Gestión del Talento Humano competentes al Centro Zonal y demás puntos de atención.
- Implementar las acciones para el cumplimiento en la implementación de la ley de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno, en lo que le compete al Centro Zonal.
- Ejecutar los planes operativos de atención a la población víctima del conflicto armado interno.
- Realizar la Secretaria Técnica de las mesas municipales de infancia, adolescencia y familia de su zona de influencia.
- Orientar acciones en aras del cumplimiento de la Política de Atención al Adolescente en Conflicto con la Ley, el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes en los asuntos relativos al ICBF y la política de prevención de la utilización de niños, niñas y adolescentes en la comisión de delitos.

- Coordinar con las Direcciones Regionales las actividades que sean de su competencia.
- Participar activamente en el desarrollo de las actividades que, el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social y las demás entidades del sector de la Inclusión Social y la Reconciliación realicen en el área de jurisdicción del Centro Zonal, bajo la coordinación de la Dirección General.
- Asegurar la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema Integrado de Gestión, en coordinación con la Dirección de Planeación y Control de Gestión
- Atender las peticiones y consultas técnicas relacionadas con asuntos de su competencia.
- Preparar y presentar informes de seguimiento y gestión de los procesos a su cargo
- Adelantar las funciones de la Dependencia dentro del marco de las normas vigentes y de los lineamientos del Sector de la Inclusión Social y la Reconciliación.
- Supervisar los contratos a cargo de la Dependencia.

## Anexo H Encuesta

### CUESTIONARIO PARA EVALUAR CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente estudio tiene como objeto identificar el clima organizacional en el ICBF-Regional Cauca en aras a formular mejoras en las situaciones negativas encontradas en la institución, por medio de un convenio entre el ICBF y la Universidad del Cauca.

El cuestionario es tomado del Departamento Administrativo de la Función Pública, del documento: "La calidad de vida laboral para una cultura de lo público: Instrumentos

A continuación encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la institución y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción.

Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta.

La encuesta es **anónima** y sus resultados son de carácter **confidencial**, le agradecemos responderla de forma totalmente honesta y desprevenida.

#### GRUPO DE TRABAJO:

#### NIVEL DEL CARGO

Directivo	Profesional	Técnico Adtvo	Auxiliar Adtvo	Contratista
Tiempo de servicio (años)		Género	Femenino: Masculino:	Edad:

Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:

**TA:**Total Acuerdo.

**A:**De Acuerdo.

**D:**Desacuerdo.

**TD:** Total Desacuerdo.

**IMPORTANTE:** No hay respuestas correctas o incorrectas.

Es necesario responder a la totalidad de los ítems.

**AGRADEZCO DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN Y SINCERIDAD**

para su gestión (2004) ". La cual fue adaptada para ser aplicado al personal que integra la institución del ICBF-Regional Cauca.

### VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

#### ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL.

ITEM	TD	D	A	TA
1. Conozco la misión y la visión de la institución				
2. Los objetivos de mi institución son claros				
3. Los funcionarios de la entidad ponen en práctica los valores institucionales				
4. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente				
5. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo				
6. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan				
7. Considero que mis funciones están claramente determinadas				
8. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco				

### ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

ITEM	TD	D	A	TA
9. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.				
10. Generalmente la persona que se vincula a la institución recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.				
11. La capacitación es una prioridad en la institución.				
12. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la institución.				
13. La institución me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.				
14. La institución concede los encargos a las personas que los merecen.				

### ESTILO DE DIRECCIÓN

ITEM	TD	D	A	TA
15. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
16. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos				
17. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
18. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
19. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				

20. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				
21. Recibo de mi jefe retroalimentación (Observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.				
22. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.				
23. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.				
24. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				

### COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

ITEM	TD	D	A	TA
25. En mi grupo de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.				
26. Me entero de lo que ocurre en mi institución, mas por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
27. Existe un nivel adecuado de comunicación entre los diferentes grupos de la entidad.				
28. En mi grupo compartimos información útil para el trabajo.				
29. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.				
30. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.				

### TRABAJO EN GRUPO

ITEM	TD	D	A	TA
31. En mi grupo de trabajo se fomenta el trabajo en equipo				
32. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				
33. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.				
34. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
35. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				

### CAPACIDAD PROFESIONAL

ITEM	TD	D	A	TA
------	----	---	---	----

36. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
37. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.				
38. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.				
39. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.				
40. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la institución.				
41. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.				
42. Tengo claridad de porqué realizo mis trabajos.				
43. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.				

### **MEDIO AMBIENTE FÍSICO**

<b>ITEM</b>	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
44. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro.				
45. Mi área de trabajo permanece ordenada.				
46. Mi área de trabajo permanece limpia.				
47. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.				
48. En mi área de trabajo NO hay contaminación auditiva (ruido)				
49. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.				
50. Mi área de trabajo tiene la suficiente ventilación.				

### **Anexo I. Resultados por variables**

#### **Orientación Organizacional**

<b>ITEM REDACTADO</b>	<b>ITEM N° 1</b>
---------------------------	------------------



1. Conozco la misión y la visión de la institución.	<b>TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA</b>									
	<b>Total Desacuerdo</b>		<b>Desacuerdo</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>Total Acuerdo</b>		<b>Total de respuestas</b>	
	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	50	
	0	0%	2	4%	22	44%	26	52%		

<b>ITEM REDACTADO</b>	<b>ITEM N° 2</b>									
2. Los objetivos de mi institución son claros.	<b>TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA</b>									
	<b>Total Desacuerdo</b>		<b>Desacuerdo</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>Total Acuerdo</b>		<b>Total de respuestas</b>	
	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	50	
	0	0%	1	2%	18	36%	31	62%		

<b>ITEM REDACTADO</b>	<b>ITEM N° 3</b>									
3. Los funcionarios de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.	<b>TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA</b>									
	<b>Total Desacuerdo</b>		<b>Desacuerdo</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>Total Acuerdo</b>		<b>Total de respuestas</b>	
	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	50	
	1	2%	7	14%	34	68%	8	16%		

<b>ITEM REDACTADO</b>	<b>ITEM N° 4</b>									
4. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficiente Mente.	<b>TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA</b>									
	<b>Total Desacuerdo</b>		<b>Desacuerdo</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>Totalmente de Acuerdo</b>		<b>Total de respuestas</b>	
	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	50	
	0	0%	2	4%	22	44%	26	52%		

<b>ITEM REDACTADO</b>	<b>ITEM N° 5</b>									
5. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.	<b>TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA</b>									
	<b>Total Desacuerdo</b>		<b>Desacuerdo</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>Total Acuerdo</b>		<b>Total de respuestas</b>	
	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	50	
	0	0%	3	6%	22	44%	25	50%		

<b>ITEM REDACTADO</b>	<b>ITEM N° 6</b>									
6. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se	<b>TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA</b>									
	<b>Total Desacuerdo</b>		<b>Desacuerdo</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>Total Acuerdo</b>		<b>Total de respuestas</b>	
	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	50	
	0	0%	3	6%	22	44%	25	50%		

realizan.	0	0%	0	0%	22	44%	28	56%	
-----------	---	----	---	----	----	-----	----	-----	--

ÍTEM REDACTADO	ÍTEM N° 7									
7. Considero que mis funciones están claramente determinadas.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	1	2%	4	6%	22	44%	23	44%		

ÍTEM REDACTADO	ÍTEM N° 8									
8. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	0	0%	1	2%	17	34%	32	64%		

## Anexo J. Administración del Talento Humano

ÍTEM REDACTADO	ÍTEM N° 9									
9. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	2	4%	4	8%	19	38%	25	50%		

ÍTEM REDACTADO	ÍTEM N° 10									
10. Generalmente la persona que se vincula a la institución recibe un entrenamiento adecuado para realizar su	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	3	6%	24	48%	21	42%	2	4%		

trabajo.								
----------	--	--	--	--	--	--	--	--

ITEM REDACTADO	ITEM N° 11								
11. La capacitación es una prioridad en la institución.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA								
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	
	1	2%	21	42%	20	40%	8	16%	50

ITEM REDACTADO	ITEM N° 12								
12. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la institución.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA								
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	
	0	0%	9	18%	30	60%	11	22%	50

ITEM REDACTADO	ITEM N° 13								
13. La institución me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA								
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	
	4	8%	23	46%	20	40%	3	6%	50

ITEM REDACTADO	ITEM N° 14								
14. La institución concede los encargos a las personas que los merecen.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA								
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	
	3	6%	23	46%	22	44%	2	4%	50

#### Anexo K. Resultados variable Estilo de Dirección

ITEM REDACTADO	ITEM N° 15								
15. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA								
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	
									50

para dirigir el área.	1	2%	2	4%	18	36%	29	58%	
-----------------------	---	----	---	----	----	-----	----	-----	--

ITEM REDACTADO	ITEM N° 16								
16. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA								
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50
	1	2%	2	4%	24	48%	23	46%	

ITEM REDACTADO	ITEM N° 17								
17. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA								
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50
	3	6%	8	16%	19	38%	20	40%	

ITEM REDACTADO	ITEM N° 18								
18. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA								
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50
	1	2%	7	14%	17	34%	25	50%	

ITEM REDACTADO	ITEM N° 19								
19. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA								
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50
	1	2%	2	4%	13	26%	34	68%	

ITEM REDACTADO	ITEM N° 20								

<b>20.</b> Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.	<b>TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA</b>									
	<b>Total Desacuerdo</b>		<b>Desacuerdo</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>Total Acuerdo</b>		<b>Total de respuestas</b>	
	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	50	
	1	2%	2	4%	25	50%	21	42%		

<b>ÍTEM REDACTADO</b>	<b>ÍTEM N° 21</b>									
<b>21.</b> Recibo de mi jefe retroalimentación (Observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.	<b>TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA</b>									
	<b>Total Desacuerdo</b>		<b>Desacuerdo</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>Total Acuerdo</b>		<b>Total de respuestas</b>	
	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	50	
	1	2%	4	8%	20	40%	25	50%		

<b>ÍTEM REDACTADO</b>	<b>ÍTEM N° 22</b>									
<b>22.</b> Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.	<b>TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA</b>									
	<b>Total Desacuerdo</b>		<b>Desacuerdo</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>Total Acuerdo</b>		<b>Total de respuestas</b>	
	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	50	
	1	2%	5	10%	23	46%	21	42%		

<b>ÍTEM REDACTADO</b>	<b>ÍTEM N° 23</b>									
<b>23.</b> No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.	<b>TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA</b>									
	<b>Total Desacuerdo</b>		<b>Desacuerdo</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>Total Acuerdo</b>		<b>Total de respuestas</b>	
	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	50	
	1	2%	11	22%	21	42%	17	34%		

<b>ÍTEM REDACTADO</b>	<b>ÍTEM N° 24</b>									
<b>24.</b> Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.	<b>TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA</b>									
	<b>Total Desacuerdo</b>		<b>Desacuerdo</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>Total Acuerdo</b>		<b>Total de respuestas</b>	
	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	50	
	1	2%	5	10%	26	52%	18	36%		

#### **Anexo L. Resultados de la Variable Comunicación e Integración**

<b>ÍTEM REDACTADO</b>	<b>ÍTEM N° 25</b>									
<b>25.</b> En mi grupo de trabajo se	<b>TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA</b>									

ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.	<b>Total Desacuerdo</b>		<b>Desacuerdo</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>Total Acuerdo</b>		<b>Total de respuestas</b>
	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	50
	1	2%	7	14%	25	50%	17	34%	

<b>ÍTEM REDACTADO</b>	<b>ITEM N° 26</b>									
<b>26.</b> Me entero de lo que ocurre en mi institución, mas por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.	<b>TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA</b>									
	<b>Total Desacuerdo</b>		<b>Desacuerdo</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>Total Acuerdo</b>		<b>Total de respuestas</b>	
	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	50	
	4	8%	13	26%	25	50%	8	16%		

<b>ÍTEM REDACTADO</b>	<b>ITEM N° 27</b>									
<b>27.</b> Existe un nivel adecuado de comunicación entre los diferentes grupos de la entidad.	<b>TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA</b>									
	<b>Total Desacuerdo</b>		<b>Desacuerdo</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>Total Acuerdo</b>		<b>Total de respuestas</b>	
	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	50	
	4	8%	17	34%	24	48%	5	10%		

<b>ÍTEM REDACTADO</b>	<b>ITEM N° 28</b>									
<b>28.</b> En mi grupo compartimos información útil para el trabajo.	<b>TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA</b>									
	<b>Total Desacuerdo</b>		<b>Desacuerdo</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>Total Acuerdo</b>		<b>Total de respuestas</b>	
	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	50	
	0	0%	12	24%	22	44%	16	32%		

<b>ÍTEM REDACTADO</b>	<b>ITEM N° 29</b>									
<b>29.</b> Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.	<b>TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA</b>									
	<b>Total Desacuerdo</b>		<b>Desacuerdo</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>Total Acuerdo</b>		<b>Total de respuestas</b>	
	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	50	
	0	0%	9	18%	28	56%	13	26%		

<b>ÍTEM REDACTADO</b>	<b>ITEM N° 30</b>									
<b>30.</b> Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe	<b>TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA</b>									
	<b>Total Desacuerdo</b>		<b>Desacuerdo</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>Total Acuerdo</b>		<b>Total de respuestas</b>	
	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>	50	

resolverlo.	2	4%	10	20%	28	56%	10	20%	
-------------	---	----	----	-----	----	-----	----	-----	--

### Anexo M. Resultados de la variable Trabajo en grupo

ÍTEM REDACTADO	ITEM N° 31									
31. En mi grupo de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	7	14%	5	10%	16	32%	22	44%		

ITEM REDACTADO	ITEM N° 32									
32. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Totalmente en Desacuerdo		Desacuerdo		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	2	4%	8	16%	29	58%	11	22%		

ÍTEM REDACTADO	ITEM N° 34									
33. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Totalmente en Desacuerdo		Desacuerdo		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	1	2%	8	16%	33	66%	8	16%		

ÍTEM REDACTADO	ITEM N° 34									
34. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Totalmente en Desacuerdo		Desacuerdo		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	1	2%	8	16%	33	66%	8	16%		

ÍTEM REDACTADO	ITEM N° 35									
35. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	

	1	2%	10	20%	23	46%	16	32%	
--	---	----	----	-----	----	-----	----	-----	--

### Anexo N. Resultados de la variable Capacidad Profesional

ÍTEM REDACTADO	ITEM N° 36									
36. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	0	0%	0	0%	11	22%	39	78%		

ÍTEM REDACTADO	ITEM N° 37									
37. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	0	0%	0	0%	7	14%	43	86%		

ÍTEM REDACTADO	ITEM N° 38									
38. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	0	0%	3	6%	19	38%	28	56%		

ITEM REDACTADO	ITEM N° 39									
39. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	0	0%	2	4%	14	28%	34	68%		

ITEM REDACTADO	ITEM N° 40									
40. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	



institución.	0	0%	0	0%	5	10%	45	90%	
--------------	---	----	---	----	---	-----	----	-----	--

ITEM REDACTADO	ITEM N° 41									
41. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	0	0%	9	18%	11	22%	30	60%		

ITEM REDACTADO	ITEM N° 42									
42. Tengo claridad de porqué realizo mis trabajos.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	0	0%	1	2%	7	14%	42	84%		

ITEM REDACTADO	ITEM N° 43									
43. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	0	0%	1	2%	14	28%	35	70%		

#### Anexo O. Resultados de la variable Medio Ambiente Físico

ITEM REDACTADO	ITEM N° 44									
44. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	2	4%	6	12%	31	62%	11	22%		

ITEM REDACTADO	ITEM N° 45									
45. Mi área de trabajo permanece ordenada.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	2	4%	8	16%	24	48%	16	32%		

ITEM REDACTADO	ITEM N° 46									
46. Mi área de trabajo permanece limpia.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	0	0%	5	10%	24	48%	21	42%		

ITEM REDACTADO	ITEM N° 47									
47. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	0	0%	6	12%	32	64%	12	24%		

ITEM REDACTADO	ITEM N° 48									
48. En mi área de trabajo NO hay contaminación auditiva (ruido).	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	4	8%	11	22%	27	54%	8	16%		

ITEM REDACTADO	ITEM N° 49									
49. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	2	4%	6	12%	30	60%	12	24%		

ITEM REDACTADO	ITEM N° 50									
50. Mi área de trabajo tiene la suficiente ventilación.	TOTAL DE RESPUESTA POR ALTERNATIVA									
	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Total Acuerdo		Total de respuestas	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	50	
	2	4%	18	36%	22	44%	8	16%		